

الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة  
العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة  
نظر القيادات الأكاديمية

**Administrative Entrepreneurship at Jordanian Private  
Universities in the Capital Amman and Its Relationship  
with Achievement Motivation from the Point  
of View of the Academic Leaders**

إعداد

هبة جمال المحاميد

إشراف

الدكتور خالد أحمد الصرايرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2020

## تفويض

أنا هبه جمال خلف المحاميد، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً  
والكترونياً إلى المكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية  
عند طلبها.

الاسم: هبه جمال خلف المحاميد

التاريخ: 17 \ 6 \ 2020

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

للباحثة: هبة جمال خلف المحاميد

وقد أجازت بتاريخ: 2020/6/17م.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. خالد أحمد الصرايرة	مشرفاً وعضواً	جامعة مؤتة	.....
أ.د. عاطف يوسف مقابلة	رئيساً وعضواً داخلياً	جامعة الشرق الأوسط	.....
أ.د. خالد علي السرحان	عضواً خارجياً	الجامعة الأردنية	.....

## شكر وتقدير

الحمد لك يا الله كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، الحمد والشكر لك على هذا النجاح الذي يستحق منا سجوداً كثيراً... الحمد لك على توفيقك وتيسيرك وعطائك ... أسألك سبحانه أن يكون علماً نافعاً خالصاً لوجهك الكريم ...

يقول النبي صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" لذا أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي ومشرفي الدكتور " خالد أحمد الصرايرة " على ما بذله من جهود، الأستاذ الذي تشرفت بإشرافه على هذا العمل... فأليك أستاذي كل كلمات الشكر فمعروفك يدوم وجميلك محفوظ فكنت خير معين وخير من ذلل الصعاب ...

كما أقدم امتناني وشكري لجميع أساتذتي في جامعة الشرق الأوسط على كل ما قدموه من علم لنا حفظهم الله ووفقهم وسدد خطاهم...

وأيضاً الشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة المكونة من كل من الأستاذ الدكتور عاطف مقابلة والأستاذ الدكتور خالد السرحان على ملاحظاتهم وتصويبها ...

والشكر الموصول إلى جميع الزملاء الذين راقفونا في درينا ...

للجميع مني خالص الشكر والتقدير

الباحثة

هبة جمال المحاميد

## الإهداء

دقت طبول الفرح وها نحن على مشارف الانتهاء من أعوام قضيناها بين الجد والعمل، ذقنا فيها  
حلاوة العلم وصعوبة العمل، رسمنا طريقاً جديداً وزرعنا فيه أجمل الذكريات، وقد حان الوقت لنجني  
فرحة الأهل والأصدقاء، وأن نقف فخورين لتوديع تلك اللحظات بعد انتظار طويل لتحقيق هذا الحلم،

ولتختلط مشاعرنا بدموع الفرح والاشتياق لكل ما مضى وقد توجنا بتاج العلم اليوم ....

إليك أبي أهدي هذا العمل المتواضع يا من حصد الأشواك عن دربي ليمهد طريق العلم لي...

إليك أمي يا من انتظرت هذه اللحظة طويلاً ... إلى من حفتي بترائيل دعواتها وعلمتني الصمود

إلى أن وصلت...

إلى من يقاسمونني أفراحي وأخواتي وإخواني وأولادهم ...

إلى من جمعتني بهم أجمل الأقدار ... إلى الذين كانوا بلسماً وخففوا وذلّلوا كل الصعاب ... إلى

أجمل الصديقات

(خديجة، خيرية، سحر، ديمة، روان، هدير، حنان، سجي، ربي)

الباحثة

هبة جمال المحاميد

## فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	تفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
ك.....	قائمة الملحقات
ل.....	الملخص باللغة العربية
م.....	الملخص باللغة الإنجليزية

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1.....	المقدمة
5.....	مشكلة الدراسة
6.....	أهداف الدراسة وأسئلتها
7.....	أهمية الدراسة
8.....	حدود الدراسة
9.....	محددات الدراسة
9.....	مصطلحات الدراسة

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

10.....	أولاً: الأدب النظري
36.....	الدراسات السابقة
45.....	التعقيب على الدراسات السابقة

### الفصل الثالث: الطريقة الإجراءات

48.....	منهج الدراسة المستخدم
48.....	مجتمع الدراسة
48.....	عينة الدراسة

48	أداتا الدراسة.....
49	الأداة الأولى: استبانة الريادة الإدارية.....
49	صدق أداة الدراسة الأولى .....
52	ثبات أداة الدراسة الأولى .....
53	الأداة الثانية: استبانة دافعية الإنجاز .....
53	صدق أداة الدراسة الثانية.....
56	ثبات أداة الدراسة الثانية.....
57	إجراءات الدراسة.....
58	المعالجة الإحصائية .....

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

59	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
66	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
71	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث .....

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

72	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول .....
75	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني .....
76	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث .....
77	التوصيات.....

#### قائمة المصادر والمراجع

78	المراجع العربية.....
84	المراجع الأجنبية.....
86	الملحقات.....

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	تحليل معامل الارتباط لفقرات المجالات لاستبانة (الريادة الإدارية)	50
2 - 3	معاملات الارتباط بين مجالات أداة الدراسة (الريادة الإدارية)	52
3 - 3	قيم معاملات ثبات أداة الدراسة (الريادة الإدارية)	53
4 - 3	تحليل معامل الارتباط لفقرات مجالات (دافعية الإنجاز)	54
5 - 3	معاملات الارتباط بين مجالات أداة الدراسة (دافعية الإنجاز)	56
6 - 3	قيم معاملات ثبات أداة الدراسة (دافعية الإنجاز)	57
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على مجالات درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان	59
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال الإبداع	60
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال المخاطرة والمجازفة	62
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال التقرد	63
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال المبادرة	64
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال الإنجاز	65
13 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على مجالات مستوى دافعية الإنجاز لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة	66
14 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال الطموح والمثابرة	67
15 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال القدرة على تحمل المسؤولية	69



الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال الثقة بالنفس واحترام الذات	16 - 4
71	معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لدرجة درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وتقديراتهم على مستوى دافعية الإنجاز لديهم	17 - 4

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
16	خصائص القائد الريادي	1

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
87	الاستبانة بالصورة الأولى	1
92	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
93	الاستبانة بالصورة النهائية	3

## الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

إعداد

هبة جمال المحاميد

إشراف

د. أحمد خالد الصرايرة

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتكونت عينة الدراسة من (145) قيادياً من العمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي الارتباطي وتم تطوير أداتين لقياس متغيرات الدراسة، الأداة الأولى لتعرف درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة وتكونت من (32) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي (الإبداع، والمخاطرة والمجازفة، والتفرد، والمبادرة، والإنجاز)، أما الأداة الثانية فتقيس مستوى دافعية الإنجاز لدى القيادات الأكاديمية وتكونت من (22) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي (الطموح والمثابرة، والقدرة على تحمل المسؤولية، والثقة بالنفس واحترام الذات). وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً كالاتي (مجال الإنجاز، ومجال التفرد، ومجال المبادرة، ومجال المخاطرة والمجازفة، ومجال الإبداع) حيث جاءت جميع المجالات بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن مستوى دافعية الإنجاز لدى القيادات الأكاديمية جاء بدرجة مرتفعة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً كالاتي (مجال القدرة على تحمل المسؤولية، ومجال الطموح والمثابرة، ومجال الثقة بالنفس واحترام الذات)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة على درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وتقديراتهم لمستوى دافعية الإنجاز لديهم، ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى عدة نتائج.

الكلمات المفتاحية: الريادة الإدارية، الجامعات الأردنية الخاصة، دافعية الإنجاز، القيادات الأكاديمية.

Administrative Entrepreneurship at Jordanian Private Universities in  
the Capital Amman and Its Relationship with Achievement Motivation  
from the Point of View of the Academic Leaders

Prepared by:

**Heba Jamal Al - Mahamid**

Supervised by:

**Dr. Khaled Ahmad Al-Sarirah**

**Abstract**

The current study aimed to identify the availability extent for administrative leadership in private Jordanian universities in the Capital of Jordan / Amman and its relationship with achievement motivation from the viewpoint of academic leaders. The study sample consisted of (145) leaders from deans, deputy deans and heads of departments. To achieve the goals of the study, the relational descriptive approach was adopted and two tools were developed to measure the variables of the study. The first tool aimed to identify the availability extent of administrative leadership in private Jordanian universities, and it consisted of (32) paragraphs distributed in five areas which are (creativity, taking risks, uniqueness, initiative and achievement). As for the second tool, it measures the level of motivation for achievement among academic leaders. It consisted of (22) paragraphs distributed in three areas: (ambition and perseverance, taking responsibility, self-confidence and self-esteem). The study's outcomes showed that the availability's level of administrative leadership in private Jordanian universities in Amman is high. The fields came in descending order as follows (achievement, uniqueness, initiative, taking risks and creativity) whereas all areas have achieved a high level. Furthermore, the outcomes showed that the level of motivation for achievement among academic leaders came was high, and the fields came in descending order as follows (taking responsibility, ambition and perseverance, self-confidence and self-esteem). The outcomes also showed a positive correlation that was statistically indicative towards the availability of administrative leadership among the averages for the study members in private Jordanian universities Amman, in addition to their estimates of the level of achievement motivation. Moreover, several conclusions were reached through the study.

**Keywords: Administrative Entrepreneurship, Jordanian Private Universities, Achievement Motivation, Academic Leaders.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

إن تقدم أي دولة يعتمد بشكل كبير على قطاع التعليم، وعلى إعداد جيل كفؤ مقتدر على مواجهة التحديات والتطورات التي يشهدها العالم اليوم، ذلك أن التنمية البشرية لأي مجتمع ترتبط بالتعليم، وإن نجاح أي قطاع سواء كان اقتصادياً أم اجتماعياً أم تعليمياً أم غيرها يتوقف على البيئة التنظيمية للمؤسسات التعليمية على اختلاف مؤسسات التعليم.

يؤدي قطاع التعليم العالي في الأردن دوراً مهماً في إحداث التنمية الشاملة بمختلف المجالات، ولقد حقق التعليم العالي تطوراً ملحوظاً والدليل على ذلك الزيادة في عدد مؤسسات التعليم العالي وأعداد الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين والزيادة في حجم الإنفاق، إذ بلغ عدد الجامعات الحكومية عشر جامعات وسبع عشرة جامعة خاصة وأربعاً وأربعين كلية جامعية وكلية مجتمع، وبسبب هذا التطور والتوسع فهناك العديد من التحديات التي تفرض على تلك المؤسسات بذل جهودها لتذليل الصعاب والعقبات التي تواجهها لتحقيق تقدمها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2020).

تقع مؤسسات التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين ضمن بيئات تتميز بالتغيير السريع والتعقيد المتزايد، غير أن العالم يشهد تحولات كبيرة ومستمرة، ولها تأثير كبير وعميق. وقد ساهمت هذه التطورات في إيجاد فرصة مناسبة لتطبيق نماذج تنظيمية جديدة يمكن من خلالها إحداث تحولات سريعة في البيئة التنافسية للجامعات (Daft, 2008).

وبسبب تلك التحولات أصبح هناك وعي لدى الجامعات أن الحصول على الميزة التنافسية يكون بامتلاك المواهب القيادية التي تعمل على تحقيق رؤيتها الاستراتيجية، وذلك أدى إلى زيادة الاهتمام

بالموارد البشرية التي لديها استعداد مرتفع للتميز في الأداء والتي تشكل القيمة المضافة إلى الجامعة، وقد تزامن ذلك مع ظهور ما سمي "بحرب المواهب" للتعبير عن المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي للاحتفاظ بالقيادات وأعضاء هيئة التدريس ذوي الكفاءات العالية، مما دفع الجامعات إلى الاهتمام بالتطوير القيادي ، فهي لا تهتم فقط بالتعليم وإنما تهتم أيضا ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري لضمان إعداد قادة على مستوى عال من الأداء والابتكار (هلال، 2010).

تعد القيادات الأكاديمية في الجامعات المتغير الأساس الذي يؤثر في جودة التعليم، فممارسات تلك القيادات وسلوكياتهم وأساليب القيادة وأنماط تفكيرهم واتجاهاتهم تؤثر على المؤسسة الإدارية، التي تعكس الرسالة الجامعية عن طريق الخدمات الجامعية ومدى تحقيقها لمتطلبات العصر وجامعة المستقبل. والجهاز الإداري هو المسؤول عن تحقيق الرؤية الاستراتيجية للجامعة من خلال تطوير المهارات القيادية سواء أكانت ذاتية أم فنية أم إنسانية، إذ إن فاعلية العملية الإدارية هي التي تميز تنظيمًا عن تنظيم آخر وتحدد نجاحه أو فشله (أبو كريم وطناش، 2008).

فالقادة الرياديون يهتمون بالاستراتيجية الريادية لتوفير خارطة الطريق الخاصة بالأنشطة اليومية، وتحدد الاستراتيجية مجموعة من الأنشطة التي يجتمع بعضها مع بعض، لتجعل مؤسسة ما مختلفة عن نظرائها، فالهدف إيجاد ميزة مستدامة (القحطاني، 2015:463)

لقد شهد الأردن تقدماً ومنافسات كبيرة بمستوى الجامعات الأردنية الخاصة من زيادة أعداد الطلبة وتحديات تقدم التعليم والبحث العلمي ودخولها في معايير التصنيفات العالمية للجامعات المرموقة، وبسبب تلك التطورات أصبح لزاماً على الجامعات الأردنية الخاصة الاهتمام بجودة مخرجاتها، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس وتنميتهم بشكل سليم لتخريج أجيال ريادية مقتدرة على مواكبة سوق العمل والنهوض بالمجتمع وتغييره، وزيادة دافعية القيادات الأكاديمية لتكون جامعاتهم

ريادية كما أشار إليها اتركويت وهنري (Etzkoetz & Henry, 2003: 110) بأنها هي الجامعات التي تحقق النشاطات المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتطوير المشاريع داخل الجامعة للإعداد للتنمية الأكاديمية ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال ريادة إدارية، تلك الريادة التي شهدت اهتماماً بالغاً في القرن الحادي والعشرين و تبني طرق وأساليب إدارية حديثة محفزة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بها، والتشجيع على الإبداع والابتكار والاهتمام بالمشاريع الريادية ودعمها.

أما الريادة الإدارية فترى ال فيحان (2012: 76) بأنها "عملية إيجاد أعمال جديدة ضمن المؤسسة القائمة تهدف إلى تحسين المخرجات وتعزيز الوضع التنافسي أو إعادة التجديد للأعمال القائمة"، ونظراً لأهمية الريادة الإدارية فهناك ضرورة ملحة لوجود قائد ريادي داخل كل مؤسسة وهو المقصود بالشخص الذي ينشئ فكرة جديدة ذات قيمة وأن يستثمر الموارد مع الأخذ بعنصر المخاطرة (سكارنة، 2008)، ويتمتع الشخص الريادي بمجموعة من السمات والخصائص الريادية وهي تلك المقدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي ويحتاجها لإدارة مؤسسته بنجاح، وهي المهارات السلوكية والإدارية التي تمكنه من النجاح (حمزة، 2009: 24)، وقد اتفق كلوز وهبرت ومسنلخنر (Claus, Hubert & Mossenlechner) على أن الرياديين لديهم مقدرة على إدارة أنفسهم وثقة بالنفس وروح المخاطرة والاستعداد للفشل والإبداع وإدارة التغيير.

ومن خلال ما سبق تبين أنه لا يكفي بأن يكون القائد ريادياً داخل المؤسسة بل يجب أيضاً أن تتوفر عدة عوامل لمتطلبات العمل الريادي، وهنا تأتي دور المؤسسات التي يجب أن تدعم فئة الرياديين لديها من خلال تحفيزهم واستثارة دافعيتهم للإنجاز (السواريس، 2019)، وحظي موضوع دافعية الإنجاز بأهمية كبيرة وتم تناوله من قبل العديد من الباحثين، ومنهم دراسة عيادة (2019)،



ودراسة المطيري (2019)، وعرفها الترتوري (2006) بأنها السعي نحو التميز والتفوق في أداء عمل ما أو هي رغبة الفرد القيام بعمل جيد والنجاح فيه.

ويشير مصطلح الدافعية إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة توازنه، فالدافع بذلك يكون نزعة للوصول إلى هدف معين وهذا الهدف يكون لإشباع حاجات داخلية أو رغبات خارجية، أما الحاجة فهي حالة تنشأ لدى الكائن الحي لتحقيق الشروط البيولوجية أو السيكولوجية اللازمة والمؤدية لحفظ بقاءه، أما الدافعية للإنجاز فهي حالة داخلية مرتبطة بمشاعر الفرد توجه نشاطه نحو التخطيط للعمل وتنفيذ هذا التخطيط بما يحقق مستوى محددًا من التفوق يؤمن به ويثق فيه (قطامي وعدس، 2002).

إن تهيئة الظروف النفسية والاجتماعية للقيادات الأكاديمية في البيئة الجامعية، وتحقيق حاجاتهم من الناحيتين المادية والمعنوية، وإرضاء دوافعهم ينعكس على أدائهم داخل الجامعة ويؤثر على مدى كفاءتهم الإنتاجية، ومدى تطورهم في مهنتهم واستمراريتهم فيها، وينمي أيضا اتجاهات إيجابية نحو المهنة، فالقائد الأكاديمي ذو الاتجاهات الإيجابية نحو تخصصه ومهنته يكون أكثر تفاعلاً وإيجابية مع ذاته ومع الآخرين مما يدفعه لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التي يعمل فيها.

وبما أنه قد أصبح هنالك العديد من التغيرات والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم ومنها الجامعات أصبح لزاماً عليها الاهتمام بالريادة الإدارية لتقديم أفضل المخرجات والأنشطة للوصول إلى مجتمع جامعي ريادي ينمي الإبداع والابتكار ويواكب التغييرات ويستطيع أن يتميز عن غيره بشيء جديد غير مألوف من خلال استثمار الموارد داخله سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية، وتسهيل البحث العلمي ورفع مستوى التعليم، وتفعيل وتطوير خدمة المجتمع.

حاولت هذه الدراسة الوقوف عند درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

## مشكلة الدراسة

أصبحت الريادة الإدارية ضرورة ملحة في القرن الواحد والعشرين، فالجامعات التي لا تتبنى الريادة الإدارية قد تفقد نصيبها من التقدم والتميز وربما تكون عاجزة عن مواكبة التطورات والتحديات المحيطة، لذا أصبح ممن الضروري تطبيق الريادة الإدارية في الجامعات لتمكين من تحقيق الميزة التنافسية بين قريناتها من الجامعات ولتكون مقتدرة على التفوق والمنافسة.

وإن الريادة الإدارية تركز على الإبداع والابتكار ودعم العاملين وتلبية احتياجاتهم، وتعتمد على استثمار الموارد المالية والبشرية لتحقيق تميز المؤسسة وتفوقها، وربما الاستثمار بالموارد البشرية المقوم الأول لإنجاح المؤسسات، لذا وجب الاهتمام بالعنصر البشري وخاصة بأن أداء كل فرد يختلف عن الآخر من حيث الجهد والإصرار والمثابرة ومستوى الاهتمام الذي يعطي به كل واحد منهم في العمل، ومدى استجابتهم للمتغيرات وردة فعلهم عند مواجهة الضغوط، إذ إنه قد تنعكس هذه الاختلافات على أداء المؤسسة، وهذا الاختلاف في الأداء يعود إلى تفاوت دافعية الإنجاز للأداء ومدى توافر البيئة المناسبة للعمل.

إن دافعية الإنجاز هي القوة المحركة لسلوك الفرد ليقدم أفضل ما لديه لتحقيق مصلحة المؤسسة، وخلال عمل الباحثة في إحدى الجامعات الأردنية الخاصة لمست أن الإدارة في سعيها للوصول إلى الريادة الإدارية في إنجازاتها تشكل واحدة من مصادر الضغوط التي تواجه الإدارات الجامعية، ويتمثل ذلك من خلال التغيير في تشكيل الإدارات بشكل مستمر، إذ إن كل إداري يتبنى نمط قيادي معين ويحمل صفات قيادية وخصائص ريادية مختلفة، بالإضافة إلى ضغوط أخرى كعدم الاستقرار

الوظيفي المرتبط بتجديد العقود سنوياً، وكثرة الأعباء والمهام التي توكل اليهم، والتغيير في الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالترقيات وحوافز النشر للبحوث ودعم المشاريع العلمية ، وذلك يؤثر على دافعية الإنجاز لدى القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.

ومما عزز إحساس الباحثة بالمشكلة توصيات بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مثل دراسة كليفرلي طومسون (Thompson-Cleverley, 2016) التي هدفت إلى تعرف دور العمداء الأكاديميين كقادة رياديين في مؤسسات التعليم العالي وأوصت بضرورة تهيئة البيئة الجامعية المناسبة لمساعدة العمداء الأكاديميين على تحديد الفرص والأنشطة، ودراسة نجيب (2011) التي هدفت إلى تعرف الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين، والتي أوصت بضرورة تفعيل الخصائص الريادية مما يقود إلى بلورة خصائص وولادة أخرى تساعد القيادات على الاستجابة للمتغيرات ومواكبة المستجدات.

وجاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

### أهداف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة

نظر القيادات الأكاديمية؟

2. ما مستوى دافعية الإنجاز لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظرهم؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان ومستوى دافعيتهم للإنجاز؟

### أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يأتي:

### الأهمية النظرية

وتتمثل الأهمية العلمية للدراسة على النحو التالي:

- تسليط الضوء على موضوع يتسم بالحدثة والأهمية ويعد من أول المحاولات البحثية التي تحاول الكشف عن العلاقة بين الريادة الإدارية ودافعية الإنجاز بحدود علم الباحثة.
- توفير قاعدة بيانات لواقع الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وبالتالي يؤمل أن تسهم الدراسة في تحقيق أهداف الجامعات الخاصة للوصول إلى المستوى المطلوب لمنافسة الجامعات الأخرى في العاصمة عمان مع التركيز على دافعية الإنجاز كوسيلة لتطوير الجامعات.
- إغناء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص بإضافة معرفة جديدة متخصصة في الريادة الإدارية ودافعية الإنجاز في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان.
- تقدم الدراسة أدباً نظرياً واستبانيتين تم تطويرهما يمكن الاستفادة منها في إجراء دراسات في مجتمعات مختلفة.

## الأهمية التطبيقية

وتتمثل الأهمية التطبيقية على النحو التالي:

- تزويد القيادات الريادية في الجامعات الأردنية الخاصة عن واقع الريادة الإدارية فيها وضرورة التركيز على دافعية الانجاز.
- وقوف الجامعات الأردنية الخاصة على جوانب القصور بواقع الريادة الإدارية ودافعية الإنجاز والعمل على تحسينها.
- يؤمل من هذه الدراسة أن توفر فهماً كبيراً لطبيعة العلاقة بين الريادة الإدارية ودافعية الإنجاز وتوجيه المسؤولين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها وإدارة الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان لتطبيق الريادة الإدارية لتحسين إدارتها وتطويرها، والعمل على رفع مستوى دافعية الإنجاز لدى القيادات الأكاديمية.

## حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان.
- الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2020/2019
- الحدود البشرية:** اقتصرت على القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان.
- الحدود الموضوعية:** الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية الإنجاز.

## محددات الدراسة

تحدد بدلالات صدق أدواتي الدراسة وثباتهما وتكيفهما مع البيئة الأردنية، كما أن تعميم نتائجها لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

## مصطلحات الدراسة

ضمت هذه الدراسة المصطلحات الأساسية الآتية:

**الريادة الإدارية Administrative Entrepreneurship**: ويعرفها عباس (2004: 20)

بأنها مقدرة القائد على جعل المرؤوسين قادة وتحقيقهم لأهداف يضعها لهم غالباً بالابتكار ويعمل على تعزيز سلوكيات القائد

**وتعرف إجرائياً**: هي مدى مقدرة الجامعة الأردنية الخاصة على إيجاد أعمال جديد وابتكارات مقننة على النهوض بالجامعة ومواجهة التحديات وقيست بالدرجة التي أعطاها المستجيب على استبانة الريادة الإدارية التي تم تطويرها في هذه الدراسة.

**دافعية للإنجاز**: هي تكوين افتراضي يتمثل في مظاهر الوجدان المتعلق بالأداء التقييمي لبلوغ معيار الامتياز وهو نتيجة لثلاثة عوامل الطموح، المثابرة، والتحمل للوصول إلى الهدف، بالتالي فإن دافعية الإنجاز تكوينات افتراضية يستدل عليها من خلال النتائج والآثار (أبو حماد، 2006: 85).

**وتعرف دافعية للإنجاز إجرائياً**: بالعوامل التي تحفز القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، وتوجه سلوكهم ونشاطهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وقيست بالدرجة التي أعطاها المستجيب على استبانة دافعية الإنجاز التي تم تطويرها في هذه الدراسة.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة فضلاً عن عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة.

#### أولاً: الأدب النظري

تم تقسيم الأدب النظري وفقاً لمتغيرات الدراسة التالية: الريادة الإدارية ودافعية الإنجاز.

##### 1. الريادة الإدارية

إن التطورات الفكرية المعاصرة للإدارة الحديثة أسهمت بشكل واسع النطاق على إفرار العديد من المفاهيم التي ساعدت على إرساء القواعد والمرتكزات المعاصرة للفكر الإداري الحديث، وما نجم عنه من تطورات واسعة سيما مفهوم الريادة وغيرها من المفاهيم التي أثرت الأنشطة الإدارية وجعلت منها علماً متسارعاً في التطوير والتحسين.

##### الريادة: (Entrepreneurship)

الريادة في اللغة تعني: القيادة والرئاسة وهي مشتقة من الفعل راد، وراد الكلاً وروده روداً ورياداً، وارتاده ارتياداً أي بحث عنه وطلبه والرائد من كان يرسله قومه لاستكشاف أماكن جديدة من الكلاً ومساقط الأمطار، أو قاد القوم وتقدمهم والرائد اسم فاعل من راد وهو من يسبق غيره ويمهد السبل المستقبلية. (ابن منظور، ج3، 187).

والريادة هي ظاهرة مرتبطة بالابتكار والإبداع واكتشاف الفرص الجديدة وتبنيها، والمخاطرة، والاستعداد لتقبل الفشل والحاجة إلى الإنجاز الذي يقود إلى النمو والثروة وتبني القيم الجديدة مثل إضافة خدمات أو تحسينات جديدة أو مزايا أخرى (مبارك، 2009).

أما النجار، العلي (2006: 6) فيعرفان الريادة بأنها " العملية التي من خلالها فرد، أو مجموعة من الأفراد يستخدمون جهداً منظماً، ووسائل للسعي وراء الفرص لتأمين قيمة، والنمو للمؤسسة بالتجاوب مع الرغبات والحاجات من خلال الإبداع والتفرد".

وعرف اللوزي (2015) الوارد في مبيضين (2016: 102) الريادة بأنها: " مجموعة الإجراءات اللازمة لإيجاد شيء ذي قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين لذلك مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطرة المصاحبة لذلك للحصول على مكتسبات مادية أو تحقيق الرضا الفردي بهدف الوصول إلى منظمة قادرة على دعم الابتكارات بشكل نظامي مستمر".

كما يرى (محمد وسلمان، 2011: 5) أن الريادة هي نشاط ينشأ إما داخل المؤسسة وإما خارجها فعندما يكون خارجها فهو نشاط ينشأ ليدير مؤسسة جديدة لاستثمار فرصة مبتكرة ويطلق عليه الريادة الخارجية، أما الريادة الداخلية تكون داخل المؤسسة من خلال خوض مغامرة جديدة لإيجاد أعمال جديدة أو إعادة التجديد الاستراتيجي التي تجعلها حالة جديدة من الوجود ضمن بيئة منافسة.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن الريادة هي مهارة يمتلكها الفرد تعتمد على روح المبادرة والإبداع والابتكار واقتناص الفرص واستثمار الموارد البشرية والمادية لتحقيق التميز وتقديم فكرة أو خدمة أو سلعة جديدة.

### الريادي

إن الريادي هو الشخص الذي يتمتع بروح المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية، وهو الذي يتقبل الفشل والمخاطرة، ولديه القدرة على استثمار الموارد والعاملين لإنتاج شيء جديد ومبدع، لذا يجب أن تتوافر فيه خصائص مختلفة سواء إدارية أو اجتماعية أو نفسية (مراد، 2010: 6).



إذ يؤكد كل من حمود واللوزي (2008: 34) أن مفهوم الريادي يشكل حالة فاعلة من النشاطات التي تمارسها الجماعات والأفراد من خلال بذل الجهود الإدارية والتنظيمية نحو إيجاد القيم من خلال تحقيق سبل النمو والتحسين في إشباع حاجات الأفراد والجماعات وتشجيعهم نحو العطاء المتميز من خلال الإبداع والتفرد في الأداء، كما أن مفهوم الريادة قدم لأول مرة في الفكر الإداري في مطلع ثمانينات القرن الماضي من خلال الأفكار التي طرحها كل من جلدرو ودركر (Glider & Drucker) إذ أكدت دراساتهم على أن الريادي استطاع أن يبرز إلى الساحة الإدارية من خلال مقدرته على التخطيط والتنظيم والرقابة إذ يعد المالك لرأس المال والمدير والمسيطر على عناصر الإنتاج، وكذلك فإن الريادي لا يوجد فقط في المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة بل في المؤسسات الكبيرة أيضاً ويمكن جوهر الريادي في أنه جعل من التغيير شعاراً له فالريادي ليس بالمقامر أو الرأسمالي أو الأجير (النجار والعلي، 2006).

وعرفه الشيخ وملحم والعكاليك (2009: 430) بأن الريادي "المبادر في تبني الأفكار الجديدة، وهو من يكتشف الفرص، ولديه روح المخاطرة، والرؤية الواضحة، والقدرة على التخطيط، والتعامل مع الظروف الغامضة، من أجل إضافة قيمة، أو تطوير منتجات لتحقيق الربح والنمو".

يمتلك الرياديون مميزات كثيرة تجعلهم قادة، فهم يقومون بمعارضة مديريهم الذين يطلبون منهم أن يكونوا أكثر التزاماً بالطرق المتبعة والأقل مخاطرة، إن أغلب رواد الأعمال يعملون ضمن فريق وليس بشكل فردي، إذ إن الريادي هو الذي يسعى لإيجاد طرق عمل جديدة غير معروفة مسبقاً

لكسب الثروة من ذلك مورزون وسكوت (Morrison & Scott, 2003: 10)

ومما سبق يستنتج أن الريادي هو من يتمتع بشخصية غير تقليدية، ويبرز في المؤسسة كونه مختلفاً عن الآخرين بامتلاكه مهارات إدارية وشخصية وتقنية ودافعية مرتفعة للعمل، وببذل أقصى جهوده لإضافة شيء جديد ذي قيمة يمكن أن يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

### أهمية الريادة للمؤسسات

إن التطور التكنولوجي والعلمي في المؤسسات الحديثة قد ساعد في بلورة كثير من المؤسسات الريادية في قطاعات مختلفة من الأعمال، وخصوصاً مع ازدياد المنافسة العالمية وظهور عوامل أخرى لتصبح المؤسسات أكثر ريادية، واستغلال الفرص من خلال الإبداع والابتكار، وكذلك عمليات الريادة أصبحت من الإدارة الاستراتيجية لأعمال هذه المؤسسات، تكمن أهمية الريادة للمؤسسات بأنها تعمل على مساعدة المجتمعات على النمو وتخريج أجيال قادرة على اقتناص الفرص وتبنيها، واستثمار الموارد المتاحة بطريقة منظمة من أجل إقامة مشاريع ناجحة تحقق لهم أهدافهم (الشيخ ، وآخرون، 2009: 497).

وقد ذكر السكارنة (2008) بأن الريادة توفر للمؤسسات أفراداً مؤهلين ومبدعين يتحلون بالإبداع والابتكار والمجازفة، وتعمل على زيادة قوة التنظيم الداخلي للمؤسسة عن طرق المرونة والإبداع والثقة، وتواجه التحديات والتغيرات بالبيئة المحيطة.

كما أن الريادة تحدث العديد من الآثار الإيجابية للمؤسسات، ومنها إحداث التحول والتغير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية، كما تعمل على الوصول إلى أفكار وممارسات تعد مهمة للمجتمع وتطويره، وزيادة الكفاءة من خلال التنافس، التوصل إلى ابتكار قادر على التأثير إيجابياً بالمجتمع وتغييره، جودة المؤسسات وتحسينها (العبادي وأبو غنيم والحدراوي، 2010).

## خصائص الريادة

تتمتع الريادة المؤسسية بالعديد من الخصائص والسمات وأهمها الإبداع والابتكار ومواكبة التطورات والتحديات التي تواجه المؤسسة بالداخل والخارج، والمقدرة على إحداث تغييرات سريعة المرتبطة بحاجات سوق العمل أو المجتمع الخارجي وتعزيز الكفاءات بداخل المؤسسة والمقدرة على تحقيق النجاحات والنمو المستمر كارتاكو وريتشردر (Kurtako & Richard, 2001). كما تشمل الريادة المؤسسية على خمسة أنواع من الإدارة كما ورد في دراسة زهرة (Zahra, 1993) وهي:

1. الريادة الإدارية: تركز على الأساليب والطرق الإدارية الحديثة في العمل والأداء.
2. ريادة تنتهز الفرص: تركز على استثمار الفرص.
3. ريادة التقليد أو المقارنة المرجعية: وهي التي تتبنى معايير أساسية مناسبة من المؤسسات الناجحة لتعزيز المؤسسة.
4. ريادة الإنجاز: تركز على إبداعات العاملين داخل المؤسسة.
5. ريادة حاضنة لإدارة العمل جديد: تركز على إنشاء الأعمال الجديدة بالمؤسسة ومتابعتها.

## الريادة الإدارية

تحتاج المؤسسات التعليمية اليوم إلى كسر قالب الصورة النمطية والتقليدية لأدوارها المعروفة وتطوير أدوار تتناسب مع الظروف والمستجدات الحديثة، والعمل على تهيئة البيئة الداعمة لكل فرد داخل التنظيم من قيادات أكاديمية وأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية وجميع العاملين والطلبة، ولكن ربما جهود القيادات الأكاديمية الأكثر تأثيراً على التحول بمسار المؤسسة من المسار التقليدي إلى مسار الريادة وهنا يؤدي الدور الريادي للقيادات دوراً مهماً بالمقدرة على استثمار الفرص وكسبها

لتحقيق الريادية لمؤسساتهم من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم إذ إن تركيز السلطة في يد شخص واحد يحد من إبداع القيادات والتوصل إلى أفكار أو خدمات أو مشاريع جديدة.

ويعتمد أيضا على مدى توفر الخصائص الريادية لديهم للنهوض بالمؤسسة وتطبيقهم للريادة الإدارية والتي تعرف بأنها "هي عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطرة المصاحبة، واستقبال المكافأة الناتجة، إنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة، وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم، والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة إلى بعض المنتجات أو الخدمات. وهذه المنتجات أو الخدمات قد تكون جديدة أو لا تكون جديدة أو فريدة، ولكن يجب أن يضيف الريادي لها قيمة من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية" (النجار والعلي، 2009: 28)

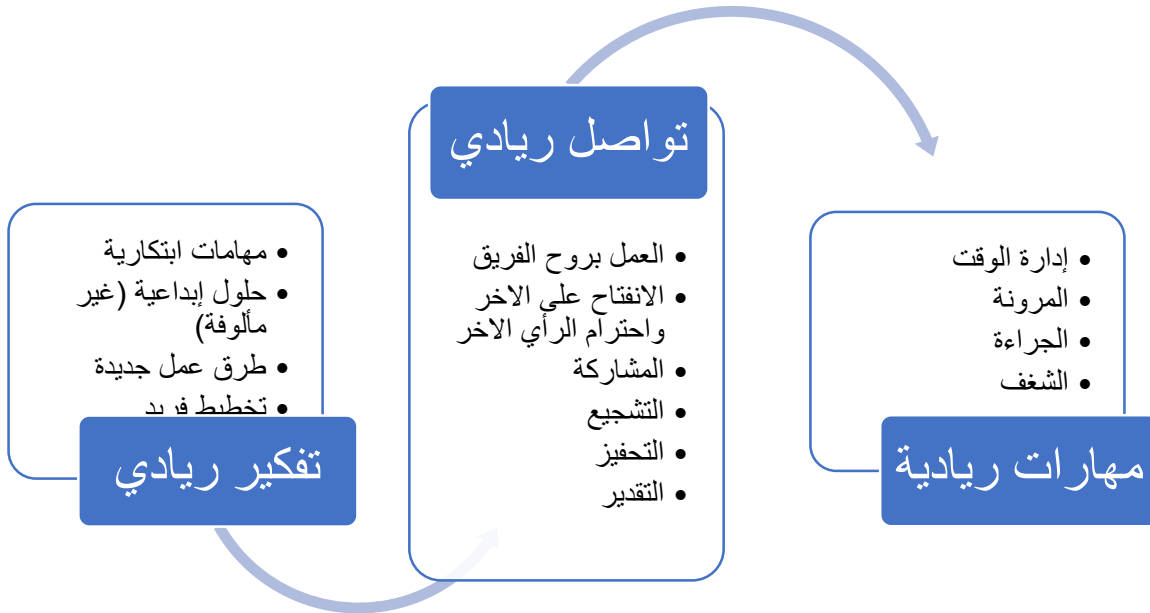
كما عرفتتها سالي (2006: 17) بأنها منهج عمل يعتمد على مهارات محددة مثل الإبداع والابتكار والتجديد ويستند إلى آلية عمل تتسم بالمخاطرة والمبادرة والجهد الاستثنائي. وأشار النجار والعلي (2006: 40) بأن الريادة الإدارية تعتمد على تبني طرق جديدة والاختلاف والتنوع وعدم السير على النماذج التقليدية والمتبعة لإنتاج شيء جديد، بمعنى أن الريادة الإدارية هي تفجير طاقات الأفراد الإبداعية وتوجيهها وبذل أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف المنشودة بطرق استثنائية وفريدة والاستثمار الأمثل للموارد والتي تحقق الميزة للمؤسسة ووضعها موضع تنافس مع نظائرها من المؤسسات الأخرى.

وتلخص الباحثة الريادة الإدارية بأنها العمل ضمن منهج مبتكر وجديد خارج عن المألوف وإيجاد شيء مختلف وغير موجود أو تحقيق أهداف ضمن الموارد المتاحة باتباع طرق تتسم بالصعوبة

والمخاطرة واكتشاف الإبداع لدى الأفراد وتوجيه طاقاتهم، أي الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المالية والبشرية.

### القائد الريادي

يمكن أن يطلق مصطلح القائد الريادي على الشخص القائد الذي يمتلك روح المبادرة ويعمل على تبني أفكار جديدة وروح المجازفة ولديه مقدرة عالية على التخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة وهو الشخص القادر على تحقيق الريح أو النمو للمؤسسة (الشيخ وآخرون، 2009: 498).



الشكل رقم (1): خصائص القائد الريادي  
(المصدر: من إعداد الباحثة)

### الخصائص الريادية للقائد

إن القائد الناجح والريادي هو ذلك الشخص الذي يمتلك مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره وهو الذي يحدث نقله نوعيه للمؤسسة التي يعمل بها ومن خلال الشكل فقد قسمت خصائص الشخص الريادي إلى ثلاثة جوانب، الجانب الأول وهو جانب التفكير الذي يتطلب من القائد جهد

عقلي في أثناء القيام بعمله مثل التخطيط الجيد وابتكار طرق جديدة وغير مألوفة للعمل وإيجاد حلول إبداعية للعقبات والمشكلات التي قد تواجهه.

أما الجانب الثاني فهو التواصل الريادي فلا يمكن أن ينجح القائد الريادي دون التأثير على أتباعه وهذا التأثير يتطلب مهارة عالية من التواصل مع الأتباع بطريقة تجعلهم فريقاً واحداً وأن يعد نفسه القائد ضمن هذا الفريق وليس رئيساً ويندمج مع الأتباع لتحفيزهم وتفجير طاقاتهم الإبداعية وتوجيهها نحو تحقيق المصلحة أو الهدف، وأن تكون العلاقة بينهم قائمة على الاحترام المتبادل والثقة وتقبل رأي الآخر والمشاركة الفاعلة.

أما الجانب الثالث فهو الذي يتعلق بالمهارات الريادية التي يمتلكها القائد وهذه المهارات قد تكون مكتسبة من خلال الخبرات السابقة أو الدورات التدريبية أو قد تكون فطرية ، ومن أهم المهارات هي امتلاك القائد الشغف وحب العمل فإذا امتلك هذه الصفة فسوف تكون لديه دافعية أكبر لإنجاز العمل والإبداع به، وأيضاً القائد الريادي الناجح هو الذي يمتلك الجرأة التي تمكنه من خوض التجارب الجديدة دون الخوف من الفشل لأنه يدرك تماماً بأن الفشل هو إحدى درجات الوصول إلى النجاح، ومن المهم أيضاً تقدير الوقت واحترامه حيث يشكل فارق كبير في إنجاز العمل والتعامل مع الآخرين وكيفية استثماره، وإن القائد الريادي ليس بالضرورة أن تكون جميع قراراته صائبة فقد يخفق في جانب من الجوانب لذلك يجب أن يتمتع بالمرونة كتقبل النقد البناء وأن يسمح بالمشاركة وأن يفعل مبدأ الشورى، فالنجاح والتميز لا يتحقق دون مساعدة الآخرين.

إن الخصائص الريادية للقائد الريادي هي عبارة عن مجموعة من المهارات والسمات شخصية وقد تكون هذه السمات فطرية أو مكتسبة من خلال الخبرات السابقة أو دورات تدريبية تنمي هذه الخصائص، ويعرفها ناصر والعمرى (2011: 145) بأنها " مجموعة من الخصائص والسلوكيات

التي تشير إلى مدى إمكانية تمتع الشخص الذي يتصف بالريادية بدرجات قوية أو جيدة أو لا احتمالية لكونه ريادياً، ولقد ذكر العديد من الباحثين الخصائص الريادية، ولكن يمكن التطرق للخصائص التي أجمع عليها أغلب الباحثين ومنهم (طاهر، 2015: 76) و(حسين، 2013: 78).

### 1. الاستعداد والميل للمخاطرة

إن من أهم الصفات التي يجب أن يمتلكها القائد الريادي هي روح المخاطرة، وإن أي شخص لديه الاستعداد للبدء بمشروع جديد فهو شخص ريادي، إذ من الممكن أن تزيد المخاطرة عند البدء بالمشروع وهنا يختلف معنى المخاطرة عن المغامرة، إذ إن المخاطرة تعتمد على استثمار الفرص المتاحة أما المغامرة فتعتمد على الصدفة والحظ.

### 2. الثقة بالنفس

إن الثقة بالنفس تمكن القائد من مواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهه والمقدرة على التعامل معها بمهنية عالية، أي يستطيع الريادي أن ينجح في مشروعه الصغير ويجعله عملاً ناجحاً من خلال ثقته بنفسه.

### 3. الرغبة في النجاح

يمتلك القائد الريادي رغبة بالنجاح أكثر من الأشخاص الآخرين، ويتميز بتحديد الأهداف التي يريد الوصول إليها، ويحمل درجة كبيرة من المسؤولية اتجاه العمل الذي يقوم به ومقدرة على حل المشكلات أكثر من غيره.

### 4. الحاجة إلى الإنجاز

يمتلك القائد الريادي دافعية كبيرة لإشباع الحاجة للإنجاز، وذلك بسبب تفوقه واختياره للأهداف الصعبة ليحقق الرضا بدرجة كبيرة.

## 5. التفاؤل

يتمتع القائد الريادي بدرجة عالية من التفاؤل فهو غير متشائم، ودائماً يأخذ بعين الاعتبار أن الفشل أمر وارد وقد يكون حلقة من حلقات النجاح.

### الأنماط الريادية في المؤسسة

هناك أنماط متعددة للأشخاص الرياديين في المؤسسة كما ذكرها الغالبي (2009) وجرميل (Gemmell, 2017) ومنها المثابرون وهم الأشخاص الذين يعملون لفترات طويلة ويبدون الاهتمام والجدية بالعمل أكثر من غيرهم لتحقيق المصلحة للعمل ولأنفسهم، والباحثون وهم الأشخاص دائمي السعي لتحقيق هدفهم وذاتهم بتملك عمل، والمؤازرون وهم الأشخاص الذين يسعون إلى تحقيق التوازن بين الوظيفة والحياة الشخصية دون أن يطغى جانب على آخر، والشطار وهم الأشخاص الذين دائماً يبحثون عن تفاصيل العمل بغض النظر عن أي عوائق يمكن أن تعيقهم.

### القيادة والريادة

تعد القيادة والريادة من أنواع الفنون التي يمتلكها الأفراد المسؤولين، وتعني القيادة مقدرة الشخص على التأثير على الآخرين وامتثالهم لأوامره طوعاً وليس كراهياً.

### القيادة الريادية

هي عبارة عن تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي، وذلك من خلال الابتكار وتصيد الفرص وتحمل المسؤولية، وإدارة التغيير داخل المؤسسة، بالتالي يساعد القادة الرياديون العاملين على العمل وفقاً لرؤيتهم الخاصة بالمؤسسة، ويعمل القائد الريادي على تنفيذ الأعمال من خلال الإلهام (عبد الباري وأحمد والصباغ والعدول، 2008).



"هي تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي، وذلك من خلال تحسين المخاطر، والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المؤسسة" (ويكيبيديا الموسوعة الحرة: شبكة الإنترنت).

ويستنتج بأن القيادة الريادية هي عملية التأثير بالاتباع من خلال توفر الخصائص الريادية بالقائد واستخدامها في العمل سواء بالتواصل أو بأداء المهام أو بالتوجيه لتحقيق أهداف معينة تلبي حاجة المؤسسة وتحقق لها المصلحة، واكتشاف الخصائص القيادية والريادية عند العاملين وتنميتها واستثمارها الفرص والموارد المتاحة لما يحقق مصلحة المؤسسة، وأيضا هي القيادة القادرة على توفير الإمكانيات المعنوية والمادية للعاملين وإيمان القيادات بأهمية التوجه الريادي.

### الجامعة الريادية

تعددت المفاهيم حول مصطلح الجامعة الريادية والتي ظهر لأول مرة في أواخر التسعينات في أوروبا بسبب التغيرات التي حدثت بالعالم والتغير في دور الجامعات من دورها التقليدي إلى دور أكثر فعالية يؤثر في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية. وقد أجرى باك (Peck, 1983) الدراسات الأولى للقيادة الريادية في التعليم العالي، ووضع نظرية تشير إلى أن القيادة الريادية تعزز النجاح المؤسسي داخل الجامعة، وتوصل إلى أن الجامعات الريادية تشترك بمجموعة من الخصائص وهي: يدار المستوى التشغيلي بشكل جيد، واعية وملتزمة برؤيتها ومبتكرة، تستخدم الحدس عند اتخاذ القرار وتعتمد على هيكل موجه للمجتمع بدلا من هيكل تنظيمي هرمي.

ويرى سالم (Salem, 2014: 290-291) بأن الجامعة الريادية هي التي تمتلك خصائص مختلفة تميزها عن غيرها من الجامعات، وتمتلك بيئة مناسبة تحفز على الريادة في البحث والابتكار،

وتشجيع الثقافة الريادية لدى أعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملين، وتفعيل الشراكة المجتمعية مع القطاعين الخاص والعام، وهي التي تركز على الإبداع والابتكار في إنتاج المعرفة واستثمارها. وإن الجامعة الريادية هي من توجه جميع العاملين بداخلها نحو التميز والإبداع سواء بالبحث العلمي أو التعليم أو الخدمات المقدمة أو جودة المخرجات أو آلية عمل جديدة باستخدام تقنيات حديثة، ضمن بيئة أساسها التحفيز المعنوي والمادي، ونشر ثقافة التوجه الريادي ليقوم جميع العاملين بالعمل ضمن فريق للوصول إلى القمة والخوض بركب المنافسة مع الجامعات الأخرى، ويكون لها تأثير إيجابي على المجتمع.

### خصائص الجامعة الريادية

لا بد للجامعة قبل أن تكون ريادية أن تتمتع بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الجامعات وبناء على ما ذكره جيب (Gibb, 2005: 3) يمكن ذكرها بالنقاط الآتية:

1. منح الاستقلالية للأفراد الأكاديميين في الجامعة
2. تشجيع الأنشطة لمختلف التخصصات وإنشاء مراكز البحث والتطوير المبني على تكامل المعرفة.
3. تعمل على استقطاب العاملين الرياديين وتعيين قادة رياديين، والسماح لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة.
4. تفعل نظام المكافآت الذي يتجاوز بكثير معايير النشر والبحث والتدريس.
5. دمج الريادة بالتعليم من خلال المقررات الدراسية.
6. تتمتع بتنظيم داخلي قوي قائم على توجيه مركزي لتحقيق ريادة الأعمال مع المحافظة على طبيعة التنظيم.

## طرق تحقيق الجامعة الريادية للتميز والريادة الأكاديمية

تتميز الجامعات الريادية عن غيرها من الجامعات، وذلك من خلال التزام جميع العاملين بالتقدم العلمي، والتمسك بالقيم وفقاً لمبادئ أخلاقية، كما تمتاز بالقدرة على توجيه الأداء والتقدم العلمي والبحثي والاختراعات والابتكارات، ويتم ذلك في إطار قيمي أخلاقي يصنع قيمة مضافة للمجتمع من خلال ما يلي:

1. إدارة الصراع ما بين الربح وتحقيق الجودة الأكاديمية، فالجامعات الريادية مقتدرة على تحقيق التوازن ما بين تنظيم المشاريع ومتطلبات الجودة الأكاديمية (Volkman, 2009: 55).
2. تحقيق التميز الأكاديمي من خلال إيجاد بيئة عمل دعمة للنمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، ومناخ إيجابي وثقافة تنظيمية تسمح بتبادل الآراء والأفكار الجديدة الإبداعية بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وتشجيع الريادة في البحث العلمي بكافة المجالات (Postiglione, 2011: 71).
3. إزالة الحواجز التي تمنع من إجراء بحوث مشتركة بين التخصصات المختلفة، وتحقيق ريادة الأعمال من خلال الدراسات العليا بتخصصاتها المختلفة والمشاريع الناتجة عنها والتي تلبي سوق العمل ويحتاجها المجتمع (Rosowsky, 2014: 3-4).
4. تخصيص مكافآت للنشر الدولي، وتطوير نوعية البحوث، والتركيز على البحوث التطبيقية وتسويقها لأعضاء هيئة التدريس (Wang, 2011: 50).

## محددات المؤسسة الريادية

هناك العديد من العوامل التي تحد من ريادة أعمال المؤسسة وتراجع تنافسها مع نظائرها من المؤسسات وخاصة بنفس المجال ولقد تطرقت دراسة بلوك وماكميلان (Block, Macmillan, 1993) إلى بعض هذه العوامل ومنها عدم المقدرة على التعلم والذكاء التنظيمي وعدم فهم النظام الداخلي،

وقلة الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع العاملين على الابتكار والإبداع، وندرة الوقت المتاح للعاملين، وعدم تنمية مهارات العاملين داخل المؤسسة، عدم تبني المؤسسة الريادية والاهتمام بها، والخوف من التجربة الجديدة.

ومن وجهة نظر الباحثة فترى أنه قد تكون جميع المؤسسات تمتلك رأس المال ولكن تفتقر لوجود رأس المال الفكري الذي يحد من إبداعها وتقدمها، ومن الممكن أن تكون الثقافة الريادية السائدة داخل المؤسسة هي إحدى تلك المحددات والتي لا تعزز أو تنمي الخصائص الريادية عند العاملين فتجعلهم يعملون كآلات بعيدين كل البعد عن إضافة شيء جديد، وعدم وجود تحفيز أو تقدير لهم، فذلك يشكل إحباطا لديهم ويقلل من إنجازهم باعتبارهم أعضاء غير فاعلين في المؤسسة، بالرغم من احتمالية امتلاك هؤلاء العاملين للإبداع والابتكار إلا أن بيئة المؤسسة غير محفزة ومناسبة لتهيئة المناخ أمام العاملين لتوظيف مهاراتهم في العمل.

ولا بد للعديد من الإداريين في الجامعات أن يتبنوا الريادة اليوم في ظل المنافسة المحتدمة لما لها أهمية كبيرة لتوليد الإبداع والابتكار مع الأخذ بعنصر المخاطرة وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة عن طريق اتخاذ وسائل وطرق جديدة غير تقليدية والاستثمار الأمثل للموارد والعاملين بداخلها ولعل أبرز ما ركزت الدراسة عليه هو دافعية الإنجاز للقيادات الأكاديمية في الجامعات.

## 2. الدافعية للإنجاز

يعد موضوع الدافعية من الموضوعات المهمة في علم النفس ، فقد يصعب تشخيص أو معرفة العديد من المشكلات السلوكية دون دراسة دوافع الفرد التي تعمل على تحديد سلوكه، ويمكن تلخيص أهمية دراسة الدافعية بأنها تعمل على زيادة فهم الإنسان لنفسه وغيره، وإن زيادة فهم الإنسان لنفسه تعرفه على الدوافع التي تستثير سلوكه، وكما أن معرفة دافع الآخرين يمكن من فهم سلوكه

وتفسيره بشكل صحيح وتعمل على المقدرة بالتنبؤ بالسلوك الإنساني في المستقبل وعلى توجيه سلوك الأفراد وضبطها نحو السلوكيات الصحيحة وتحفيزهم على القيام بالأعمال التي تزيد من أدائهم.

ويعود الاهتمام أيضا لدراسة دافعية الإنجاز، نظرا لأهميتها في جميع المجالات الاقتصادية والإدارية والتربوية والأكاديمية، ولا تتعلق بالجانب النفسي فقط، بل يعد الدافع للإنجاز عاملا مهماً في تنشيط وتوجيه سلوك الفرد نحو تحقيق ذاته من خلال ما يحققه من أعمال وأهداف (خليفة، 2002: 16).

وتعد الدافعية محور اهتمام القادة في المؤسسات، وهي من الوسائل التي تساهم في رفع إنتاجية المؤسسة التي يعمل بها العامل، وهي القوة التي تحرك الأفراد لأداء وظائفهم، وتثير فيهم الرغبة للإنجاز وتحقيق الأهداف، لذلك تلجأ الإدارات إلى أساليب متعددة لحث الأفراد؛ من خلال الحوافز التي تقدمها الإدارة للموظفين، بهدف دفع العامل على زيادة الإنتاجية كما ونوعا، وإشباع حاجاته المتعددة، والمدير الناجح هو الذي يدرك طبيعة العمل في المؤسسة، ويدرك ماهية القيادة، ويدرك الدور الذي يقوم به العاملون بالمؤسسة؛ مما يجعله يمارس سلوكيات قيادية معينة تؤدي إلى توجيه وتحريك الموظفين نحو العمل (حريم، 1997: 115).

### الدافعية

يشير مصطلح الدافعية "إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل تحقيق حاجاته وإعادة الاتزان عندما يختل، وللدوافع ثلاث وظائف أساسية في السلوك وهي: تحريكه وتنشيطه وتوجيهه والمحافظة على استدامته إلى حين إشباع الحاجة. ويعرف الدافع أنه القوة التي تدفع الفرد لأن يقوم بسلوك من أجل إشباع وتحقيق حاجة أو هدف شكلا من أشكال الاستثارة الملحة التي تولد نوعا من النشاط والفعالية" (Govern, 2004: 55).

## مفهوم الدافعية

1. لغة: دافعية [مفرد]: مصدر صناعي من دافع: رغبة. • الدافعية اللاشعورية: (نف) الرغبة

الجارفة التي لا يدري الفرد عنها شيئاً ولكنها تؤثر فيه لكي يسلك سلوكاً معيناً قد يكون ضد إرادته.

2. اصطلاحاً: أما من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت مفاهيم الدافعية ومنها:

- تعريف يونس (2012: 14) بأنها "قوة دافعة تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشياء،

كما توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته".

- أما سلطان (2003: 119) فعرفها بأنها "عامل مهم يتفاعل مع مقدرات الفرد ليؤثر على

سلوك الأداء الذي يبديه الفرد بالعمل، ويمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي

العمل"

- وعرفها خليفة (2007: 131) بأنها "القوة الداخلية الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه،

لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها، أو بأهميتها المادية أو المعنوية، وتستثار هذه القوة

بعوامل تتبع من الفرد نفسه كحاجاته وميوله واهتماماته، أو من البيئة المادية أو النفسية

المحيطة به كالأشياء والأشخاص والموضوعات والأفكار".

والدافعية هي عبارة عن المحرك الداخلي الذي يدفع الفرد للقيام بسلوك معين أو إظهار رد فعل

لتحقيق رغبة أو إشباع حاجة سواء كانت فيسيولوجية أو سيكولوجية.

### المفاهيم المرتبطة بالدافعية

هناك عدد من المصطلحات المرتبطة بمصطلح الدافعية كالحاجة والحافز والباعث، وكان لا بد

من استعراضها لمعرفة مدى ارتباط مفهوم الدافعية بالمفاهيم التي تم ذكرها سابقاً والتمييز بينهما كما

ورد في زيان (2006: 36):

### 1. مفهوم الحافز

يعرف الحافز بأنه مجموعة العمليات الداخلية التي تحدث لمنبه معين، مما يؤدي إلى إصدار السلوك وغالباً ما تكون حاجات بيولوجية.

### 2. مفهوم الحاجة

تشير الحاجة إلى افتقار الكائن الحي لشيء معين، ويستخدم مفهوم الحاجة للإشارة إلى الحاجة التي يصل إليها الكائن الحي نتيجة عدم تحقق الإشباع أو الحرمان، وبناء على ذلك فإن الحاجة تكون المحرك لإثارة دافعية الكائن الحي، وتوجيه طاقته لإشباع حاجته.

### 3. مفهوم الباعث

يعرف فيناك (Veinacke) الباعث بأنه: المحفزات الخارجية والتي تساعد على تنشيط دافعية الأفراد سواء كانت اجتماعية أم فيزيولوجية، وقد تكون المكافآت والجوائز والترقيات أمثلة لهذه البواعث.

### مفهوم دافعية الإنجاز

تعد دافعية الإنجاز من أهم عوامل نجاح القيادات الأكاديمية في المؤسسات وخاصة التربوية منها، والتي تؤثر إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة إذا ما كانت الدافعية مرتفعة والمرتبطة بتوفر البيئة المناسبة والمحفزة لرفع الأداء، وقد عرف غباري (2008: 50) دافعية الإنجاز بأنها "الرغبة في القيام بعمل جيد، والنجاح فيه، وتتميز هذه الرغبة في النجاح والطموح والاستمتاع في مواقف المنافسة، والرغبة الجامحة في العمل بشكل مستقل، والرغبة في مواجهة المشكلات وحلها"، كذلك يعرف مظلوم (2001: 178) دافعية الإنجاز بأنها "استعداد الفرد لتحمل المسؤولية، وإنجاز وإتمام ما يعهد إليه من أعمال ومهمات على نحو جيد، ولاسعي نحو النجاح التفوق (الجملة غير مفهومة) لتحقيق أهدافه مع تجنب الفشل، والتغلب على الصعوبات والعقبات التي تواجهه".

ويعد الدافع للإنجاز مكوناً أساسياً في سعي الفرد اتجاه تحقيق ذاته، إذ يشعر الفرد بتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه وفيما يحققه من أهداف، وبما يسعى إليه من أجل حياة أفضل، لتحقيق أفضل المستويات لوجوده الإنساني (نشواني، 2010: 218).

ودافعية الإنجاز هي محرك داخل الفرد يدفعه لأداء العمل على أكمل وجه بمبادرة منه دون الإكراه لتحقيق الأهداف بتميز ونجاح، وتخطي جميع العوائق دون استسلام، لتحقيق الذات وإشباع الحاجات وتلبية المصلحة العامة.

ولقد تعددت مفاهيم دافعية الإنجاز فمنهم من عدّها أنها " ذات طبيعة وظيفية تبيّن وظيفة الإنجاز في مواقف التنافس والتفوق في الأداء"، ومنهم من يرى أن دافعية الإنجاز هي محصلة ثلاثة عوامل (<https://iacademyap.com>)

1. الطموح العام: والذي يعني بذل الجهد والتحمل بغية تحقيق الهدف ويمكن قياسها من خلال آثارها ونتائجها.

2. الأداء: ويستدل عليه من خلال المظاهر السلوكية مثل السعي لبذل الجهد والتحصيل وتخطي العقبات والصعوبات والتفوق وتحقيق الهدف.

3. سمة: موجودة لدى كل فرد ولكن تختلف من شخص إلى آخر من حيث قوتها ونوعها.

ودافعية الإنجاز الأكاديمي: هي أحد أوجه دافعية الإنجاز والتي تخصص الإنجاز بالبيئة الأكاديمية الدراسية في مجال التعليم.



## أهمية دافعية الإنجاز

إن للدوافع أهمية عامة وهي تحريك الفرد وتوجيه سلوكه نحو غايات معينة، فأى دافع يستثار لدى الفرد يؤدي توتره مما يعمل هذا التوتر إلى دفعه للبحث عن أهداف معينة لتحقيق رغباته وتشبع حاجاته مما يؤدي إلى انخفاض توتره وإعادة اتزانته، إذ يعمل دافع الإنجاز على توجيه الفرد بالتخفيف من حدة توتره للوصول إلى حاجاته، وأن يرسم خطأً للوصول للهدف بطريقة تخفف من إلحاح حاجاته ودوافعه.

وللدافعية للإنجاز أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد لأنها تعبر عن رغبتهم في القيام بالأعمال الصعبة، ومدى قدرتهم على التعامل مع هذه الأشياء بنظام وموضوعية، كما تزيد من القدرة على مواجهة العقبات التي تواجهه وثقته وتقديره لذاته والتفوق على الآخرين والتغلب عليهم.

كما لها أهمية لما تحققه للفرد من اتزان نفسي، لأن الفرد الذي تكون دافعيته مرتفعة أكثر تقبلاً لذاته وأكثر سعياً لتحقيقها، وينعكس ذلك على جماعته الذي يتعامل معهم مما يحقق التوافق الاجتماعي السوي (عظيمي، 2009: 58-59).

إن لدافعية الإنجاز أهمية كبيرة على الأفراد على الصعيدين النفسي والعملي، فإن الأشخاص الذين لديهم دافعية إنجاز مرتفعة ينعكس ذلك على سلوكهم فتجعلهم أشخاصاً أكثر اتزاناً من غيرهم ويتمتعون بثقة عالية وهم مقتدرون على تحقيق رغباتهم وحاجاتهم وبذلك يحقق الرضا عن الذات ويكسب احترام غيرهم، أما على الصعيد العملي فقد يحقق الفرد ذو دافعية الإنجاز المرتفعة مكانة أكثر من الشخص العادي داخل المؤسسة، وقد يفرض احترامه على رؤسائه بالعمل بسبب جديته واجتهاده ومثابرتة وسرعة الأداء، وأيضاً الفرد الذي لديه دافعية إنجاز مرتفعة يحقق مصلحة العمل ويساعد على تقدم المؤسسة وتميزها.

لقد ميز (veroff) بالوارد في الشماع (1977: 163) بين نوعين من الدافعية للإنجاز هما:

### 1-دافع إنجاز ذاتي

ينبع من داخل الفرد، وذلك بالاعتماد على خبراته السابقة، حيث يجد لذة في الإنجاز والوصول إلى الهدف، فيرسم لنفسه من خلال ذلك أهدافا جديدة بإمكانه بلوغها.

### 2 - دافع إنجاز اجتماعي

يخضع لمعايير ومقاييس المجتمع، ويبدأ بالتكون في سن المدرسة الابتدائية حيث يندمج الدافع الذاتي والاجتماعي ليتشكل دافع إنجاز متكامل ينمو مع تقدم السن، وكذلك الإحساس بالثقة بالنفس والاستفادة من الخبرات الناجحة للأقران.

### وظائف الدافعية

تؤدي الدوافع أدوارا رئيسية في تحديد سلوك الأفراد وتشكيلها:

- وظيفة إنشاء السلوك وإثارته، فهي بمثابة إرسال إشارة للفرد لعمل رد فعل معين لتلبية حاجاته.
  - وظيفة توجيه السلوك وتحديده ليسلك الفرد السلوك المحدد.
  - تعمل الدوافع على تقوية السلوك ليستمر الفرد في الإصرار على تحقيق رغباته وإشباع حاجاته.
  - تعمل الدوافع على إيقاف السلوك عندما يصل الفرد إلى مرحلة الإشباع من حاجاته.
- (عواد، 2012: 172).

وهناك أيضا عدة وظائف للدوافع ذكرها مجموعة من الباحثين ومنها:

- تعمل الدافعية على تحفيز سلوك الفرد البدني والنفسي (محمد، 2004).
- توجيه نشاط الفرد لتحقيق الهدف الذي يرنو إليه والتخلص من التوتر (الزيود، 1999).

- تزيد الطاقة الانفعالية الكامنة بداخل الشخص والتي تولد نشاطاً معيناً (غالب، 1983: 115).
- وهذا ينطبق على الدوافع الفطرية والمكتسبة وتعد الأساس الأولي لعملية اكتساب المهارات والتعديل من أنماط السلوك الأولية والتي تكمن فيها أسس عملية التعلم (همام، 1984: 77).
- تعمل الدافعية على الكشف عن العديد من الاضطرابات السلوكية والنفسية والعمل على علاجها، كما تساعد المربين على معرفة الدوافع الأولية والثانوية في تفسير سلوكيات المتعلمين وفهمها (خيرى، وناس، بوصنوبرة، عبدالحميد، 2007).

### خصائص الدوافع

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الدوافع ومنها:

- تفسير السلوك: إن الدوافع تقدم تفسيرات واضحة لسلوكيات الفرد أو سلوك معين، وهذا قد يساعد في المستقبل بالتنبؤ بسلوك الفرد وردود أفعاله.
- درجة قوة السلوك: إن العلاقة طردية بين الدوافع والسلوك فكلما كان الدافع مرتفعاً كان السلوك قوياً والعكس صحيح عندما يكون الدافع منخفضاً يكون السلوك ضعيفاً.
- اتجاه السلوك: عندما يتم دراسة سلوك الفرد فذلك يساعد في تحديد اتجاه السلوك الذي سيأخذه الفرد بسبب إحدى الدوافع، وعندما يكون الدافع قوي تفل فرصة الفرد بالبحث عن بدائل واختيار المناسب لها.
- تنظيم السلوك: تعمل الدوافع على تنظيم وترتيب السلوك عند الفرد، عندما يكون الدافع قوياً يكون تنظيم السلوك أقل والعكس صحيح (الحريري، 2008: 173)

## أنواع الدوافع

يوجد العديد من التصنيفات لأنواع الدوافع ومن بينها:

### 1. دوافع شعورية أو واعية

وهي الدوافع التي يعيها الفرد ويشعر بها ويدركها فعندما يعي الفرد دوافع سلوكياته، حينها فإن العديد من الاضطرابات السلوكية التي يتعرض لها الشخص، يتم التوصل إلى حلول لها من حيث تقييمها وتقويمها.

### 2. دوافع اللاشعورية (أو اللاواعية)

وهي الدوافع التي لا يعيها الشخص ولا يشعر بها، ويمكن ملاحظتها بطريقة غير مباشرة، وتحتاج إلى مقاييس لاكتشافها، مثل مقاييس الإسقاط أو العزو، ويعود السبب في عدم وضوح السلوك الإنساني، وعدم وصفه وتفسيره بدقة، أو تقييمه وتقويمه يعزى إلى هذه الدوافع الدفينة والمكبوتة. ويوجد تصنيف آخر للدوافع:

### أ. دوافع داخلية

وهي الدوافع الذاتية تنشأ من داخل الإنسان، وهذه الدوافع يمكن أن تكون سيكولوجية (معرفية أو انفعالية) ودوافع فسيولوجية أو بيولوجية، ويكون مصدر هذه الدوافع الشخص نفسه حيث يقبل الشخص على السلوك مدفوعاً برغبة داخلية لإرضاء ذاته وإشباع حاجاته سعياً وراء الشعور بالمتعة واكتساب المعلومات.

### ب. دوافع خارجية

وهذه الدوافع يعود مصدرها خارجياً مثل التنشئة الاجتماعية أو مؤسسات المجتمع المدني، إذ يقوم سلوك الشخص لإرضاء أطراف عملية التنشئة الاجتماعية وكسب حبهم وتقديرهم لإنجازهم أو للحصول على تشجيع مادي أو معنوي منهم.

## بعض الإطارات النظرية المفسرة للدافعية للإنجاز

### الدافعية للإنجاز في منحى التوقع - القيمة

بالرغم من أن البيانات التي تنتظر للدافعية للإنجاز كانت في الأصل مع موراي (Murray) إلا أنه من الثابت أن الدراسات في هذا المجال ارتبطت بإسهامات ماكيلاند وأتكينسون (Mc clelland & Atkinson).

### نظرية أتكنسون Atkinson

تميزت نظرية أتكنسون في الدافعية للإنجاز بعدد من الملامح التي اختلفت عن نظريات ماكيلاند، ومن أهم هذه الملامح أن توجه أتكنسون ركز على المعالجة التجريبية للمتغيرات المختلفة عن المتغيرات الاجتماعية المركبة التي تناولها ماكيلاند، إذ أسس نظرية في ضوء كل من نظرية الشخصية وعلم النفس، كما قام أتكنسون بإلقاء الضوء على العوامل المحددة للإنجاز القائم على المخاطرة، وأشار إلى أن مخاطرة الإنجاز في عمل ما تحدها أربعة عوامل:

- فيما يتعلق بخصائص الفرد: حيث قسم أتكنسون نمطان من الأفراد يعملان بطريقة مختلفة في مجال التوجه نحو الإنجاز.

**العامل الأول:** الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الحاجة للإنجاز بدرجة كبيرة من الخوف من الفشل.

**العامل الثاني:** الأشخاص الذين يتسمون بارتفاع الخوف بالمقارنة بالحاجة للإنجاز.

- فيما يتعلق بخصائص المهمة: بالإضافة إلى هذين العاملين للشخصية، هناك أيضا موقفان أو متغيران يتعلقان بالمهمة يجب أخذهما في الاعتبار هما:

**العامل الأول:** احتمالية النجاح وتشير إلى الصعوبة المدركة للمهمة، وهي إحدى محددات المخاطرة.

**العامل الثاني:** الباعث للنجاح في المهمة يتأثر الأداء في مهمة ما بالباعث للنجاح في هذه المهمة.

ويقصد بالباعث للنجاح الاهتمام الداخلي أو الذاتي لأي مهمة بالنسبة لشخص (بني يونس، 2007: 32-33)

### نظرية ماكيلاند Mc Clelland Theory

تقوم هذه النظرية على أنه هناك ارتباط بين الخبرات السابقة لدى الفرد وإنجازاته، فإذا كانت الخبرات السابقة لديه إيجابية فتعمل على استعداده ورفع الأداء، أما إذا كانت خبراته السابقة سلبية فسيولد ذلك دافعا لتجنب الفشل (محروس، 2010)، ويذكر ماكيلاند أن الأشخاص المنجزين لديهم استعداد للتعلم بدرجة أسرع ولديهم طموح عال وقد اقترح ماكيلاند هذه النظرية اعتقاداً بأن العمل داخل المؤسسة يوفر فرصاً لإشباع ثلاث حاجات الخيري (2008):

1. الحاجة إلى الإنجاز: وتعني أن الأفراد لديهم رغبة ملحة للإنجاز ويرنون للوصول إلى الأعمال التي تتسم بالتحدي والصعوبة، فهم لديهم دافع إلى التفوق في العمل وحل المشكلات والتميز في الأداء.
2. الحاجة إلى السلطة: أي الحاجة إلى توجيه نشاطات الآخرين وضبطها، فالأشخاص الذين لديهم رغبة بالسلطة والمكانة مدفوعين إلى الحصول على السلطة أكثر من تركيزهم على حل المشكلات أو تحقيق أهداف العمل.
3. الحاجة إلى الانتماء: أي أن يمتلك الشخص رغبة بأن يكون محبوباً أو مقبولاً لدى الأفراد والتركيز على تكوين الصداقات والعلاقات الشخصية.

### العوامل المؤثرة في دافعية الإنجاز

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في دافعية الإنجاز لدى الأفراد وتحدد مستوى دافعيتهما ما إذا

كانت مرتفعة أو منخفضة كما ورد في (الزلينتي، 2008: 180-181):

1. **التحدي البيئي:** يقول ماكلياند بأن قياس دافعية الأفراد تقوم على أساس تحدي الأفراد واستثارة دافعتهم لدفعهم للإنجاز، وبالعادة قد يظهر الناس دافعية مرتفعة ويتمتعون بإنجاز كثير عندما يعاملون بطريقة غير اعتيادية أو أنهم يتعرضون لمشاكل اجتماعية مثل التعصب الاجتماعي، فيسعون إلى الإنجاز لتغلب على الوضع المفروض عليهم، وتعتمد الاستجابة لمثل هذا التحدي كما يرى ماكلياند على الدافعية عند الجماعة فإذا كانت مرتفعة تكون الاستجابة أقوى، أما إذا كانت الدافعية منخفضة تكون الاستجابة منخفضة أو ربما يميل الجماعة إلى الانسحاب وعدم الاستجابة، فإن درجة التحدي تحدد درجة الاستجابة، وبهذا فإن درجة التحدي البيئي تحدد قوة الاستجابة أو ضعفها وبالاعتماد على الدافعية عند كل الجماعة إذا كانت مرتفعة أو منخفضة.
2. **القيم الدينية:** من المعروف أن القيم الدينية تؤثر على تنشئة الفرد داخل الأسرة التي تعبر عن آرائهم، وبالتالي فإن القيم الدينية تؤثر على دافعية الإنجاز لدى أفراد الأسرة بطريقة غير مباشرة.
3. **الأسرة:** تمثل الأسرة مجتمعا قد يختلف بثقافته عن آخر، فقد تعد الأسرة الأكثر تأثيرا على إنجاز الأفراد فقد تكون الحياة الأسرة تحمل الكثير من المشاكلات كتفكك الأسري أو فقدان أحد الوالدين وهذا ما أكده ماكلياند في العديد من دراساته في الولايات المتحدة أن الأبناء الذين يتمتعون بدافعية منخفضة هم الذين تعرضت أسرهم إلى تفكك بسبب الطلاق أو وفاة أحد الوالدين، وأيضا قام ماكلياند بعمل دراسة في تركيا وجاءت نتائجها بأن الأبناء يتميزون بدافعية إنجاز منخفضة لأن آباءهم يتعاملون معهم بقسوة وجمود وأنهم متسلطون ، وقد يؤدي ترتيب الطفل بالأسرة دوراً في تحديد دافعيته للإنجاز فقد يكون الطفل الأول لديه دافعية للإنجاز مرتفعة لأنه قد يعتمد عليه والداه ويقومون بتوجيهه وأيضا قد يحظى الطفل الأول في الأسرة برعاية خاصة واهتماماً خاصاً.

4. أساليب التنشئة: يجمع العديد من الباحثين بأن أساليب التنشئة هي من أهم الأسباب التي تحدد

دافعية الإنجاز لديهم لذلك تعتبر دافعية الإنجاز سمة مكتسبة.

وتتأثر دافعية الإنجاز حسب دراسات الباحثة وينتر بوتوم (Winter Bottom, 1958) بعدة

عوامل يمكن إدراجها بالنقاط الآتية كما ورد في مسعودة (2009: 63):

1. نوعية القيم السائدة في المجتمع.

2. الدور الاجتماعي للأفراد.

3. العمليات التربوية في النظم التعليمية في الدولة.

4. تفاعل الأفراد والجماعات.

5. أساليب التنشئة

### قياس الدافعية للإنجاز

تنقسم مقاييس دافعية الإنجاز إلى قسمين:

الأول: مقاييس إسقاطيه (التعبير عن طريق الرسم، والاستبصار، ومقاييس الإنجاز لمكيلاند)

الثاني: مقاييس موضوعية (التوجه نحو الإنجاز، واستخبار دافع الإنجاز، ومقياس راي-لن لدافع

الإنجاز) (عثمان، 2010).



## الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة وفقاً لمتغيراتها، وتم تقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية، وتم ترتيبها حسب السنوات من الأقدم إلى الأحدث.

### الريادة الإدارية

فيما يأتي عرض للدراسات السابقة التي تناولت متغير الريادة الإدارية

#### الدراسات العربية التي تناولت متغير الريادة الإدارية

هدفت دراسة أحمد (2014) التعرف إلى واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر والمعوقات التي تواجهه من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والتعرف إلى أثر متغيرات الوظيفة، والخبرة، والنوع في تصوراتهم. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 227 فرداً منهم 52 مديراً، و175 معلماً، للعام الدراسي 2013/2014م، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت الدراسة بأن الدرجة متوسطة كانت لاستجابة أفراد العينة حول واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر، وأظهرت وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات العينة طبقاً للوظيفة في جميع أبعاد الريادة الإدارية، كما كانت الفروق دالة إحصائياً طبقاً للنوع في بعد الإبداع فقط، وطبقاً للخبرة في بعدي الإبداع وأخذ المخاطرة، فيما لم تكن الفروق دالة في باقي الأبعاد، وكان من أبرز معوقات تطبيق الريادة الإدارية ضعف الحوافز المادية والمعنوية، وضغوط العمل الكبيرة على إدارة المدرسة.

وهدف دراسة المومني (2016) تعرف دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعة الريادية، في المملكة الأردنية الهاشمية وتكونت العينة من (8) جامعات خاصة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها وجود أثر ذي دلالة إحصائية

للخصائص الريادية للعاملين (الثقة بالنفس، الجدية، الدافع الذاتي، تحمل المخاطر، الرغبة في الإنجاز) في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين أكاديمياً وإدارياً.

هدفت دراسة شمس الدين وخضر وطه (2016) إلى معرفة تأثير خصائص الريادي الناجح في متطلبات الريادية الاستراتيجية للمنظمة، واقتصرت الدراسة على جامعة صلاح الدين في اربيل / العراق، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد كانت العينة مكونة من بعض كليات جامعة صلاح الدين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج عملية ضمن واقع نشاطات هذه القيادات التي تسهم في توضيح مدى ما تمتلكه هذه القيادات الإدارية من هذه الخصائص الريادية وتفعيلها للموارد البشرية كعنصر أساسي من عناصر الإنتاجية في تحقيق الريادة الاستراتيجية. وإن هناك علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي لخصائص الريادة في متطلبات الريادة الاستراتيجية.

وهدفت دراسة محسن (2017) إلى تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، ولقد اختبر هذه الدراسة في القطاع التعليمي ممثلاً في (12) كلية من كليات جامعة بغداد، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (115) فرداً موزعين على (العميد، ومعاون العميد، ورئيس قسم)، وتم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسة للقياس وجمع البيانات وتضمن (50) سؤالاً فضلاً عن استخدام المقابلة الشخصية لدعم نتائج الاستبيان، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، وكذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الريادي في التميز.

وهدفت دراسة الشواهين (2017) إلى معرفة أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعة الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وتكون عينة الدراسة فقد تكونت من كافة رؤساء الجامعات، ونواب رؤساء الجامعات، ومساعد رؤساء الجامعات، والعمداء، ونواب العمداء، ورؤساء الأقسام وعددهم (210)، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الكمي-الوصفي التحليلي-، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أبرز النتائج أن التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) يؤثر في تنشيط سلوكيات التشارك، وأن التوجه الريادي للجامعات (التعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) يؤثر في تنشيط المساهمات الكتابية، كما أن التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، والتميز والحالة غير الاعتيادية والتعاون مع المؤسسات الصناعية والسياسات الجامعية) يؤثر في تنشيط التفاعلات الشخصية، وأخيراً فإن التوجه الريادي للجامعات (التحشيد البحثي، والتميز والحالة غير الاعتيادية) يؤثر في تنشيط مجتمعات الممارسة.

وهدفت دراسة اوسو ونوري وحمدى (2017) إلى دراسة التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية في جامعة بوليتكنيك دهوك، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت العينة مكونة من القيادات الإدارية في الجامعة إذ بلغ عددهم (90)، وأظهرت نتائج الدراسة توفر جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي في جامعة بوليتكنيك دهوك وبمستوى اتفق، وأظهرت أيضاً اهتمام الجامعة بمتطلبات الجامعة الريادية وبمستوى اتفق.

وهدفت دراسة خلف الله (2017) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المداس الثانوية بمحافظة خان يونس لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق بناء القيادات الريادية لديهم من وجهة نظر معلمهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ووزعت على (245)

معلما ومعلمة وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية المنتظمة، حيث أظهرت النتائج أن كلا من تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الإدارة بالاستثناء وتقديرهم لدرجة تحقق بناء القيادات الريادية من المديرين جاءت بدرجة قليلة. في حين أن الدراسة أظهرت أيضا وجود علاقة قوية بلغت (96%) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لكل من درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء ودرجة تحقق بناء القيادات الريادية.

وبينت دراسة ماضي وجفال (2018) التي هدفت إلى معرفة الخصائص الريادية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في جامعة فلسطين، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ حجم المجتمع (177)، وتم الحصول على (141) استبانة وتوصلت نتائج البحث إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية وتحسين جودة القرارات في جامعة فلسطين.

هدفت دراسة أبو سمرة (2018) إلى تعرف دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة البالغ عددهم (259)، والعينة طبقية عشوائية لجميع المستويات الوظيفية، حيث بلغ حجم العينة (155) فرداً، أظهرت الدراسة العديد من النتائج كان أبرزها بأن مستوى الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة مرتفع، كما أظهرت الدراسة بأن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، مرتفع.

أما دراسة الحميديين (2019) فهدفت إلى تعرف درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان / الأردن، وتكونت العينة من (285) موظفاً إدارياً ، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي و الاستبانة كأداة للدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنّ درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان/الأردن من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت المجالات مرتبة تنازلياً على التوالي (مجال المبادأة، ومجال التفرد، ومجال الإنجاز، ومجال الإبداع، ومجال المجازفة) حيث جاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة السواريس (2019) إلى معرفة مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين: مدير التربية والتعليم، مدير الشؤون التعليمية والفنية، ومدير الشؤون المالية والإدارية، ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لدراستها، وقد تكونت عينة الدراسة من (64) من القادة التربويين، وأظهرت نتائج الدراسة توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين: مدير التربية والتعليم، مدير الشؤون التعليمية والفنية، ومدير الشؤون المالية والإدارية، ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن بدرجة كبيرة.

### الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الريادة الإدارية

دراسة سانثيز (Sánchez, 2011) التي بحثت في البرامج التعليمية الريادية وأثرها على الكفاءات الريادية ونوايا طلاب الجامعة لإنشاء مشاريع في المستقبل ،وكذلك للبدء بمشروع تجاري ناجح وتعزيز اهتمامات الطلاب الجامعيين، حيث تكونت العينة من (864) طالبا جامعيًا منهم 403 من الملتحقين بالبرامج الريادية 460 الملتحقين بالبرامج التقليدية كاستيا وليون (إسبانيا)، وتم استخدام

اختبار شبه تجريبي، وأظهرت النتائج أن الطلبة الملتحقين بالبرامج الريادية زادت اهتماماتهم ورغباتهم للبدء بالمشاريع والعمل الحر حيث إن الملتحقين بالبرامج التقليدية ليس لديهم اهتمام بالمشاريع.

دراسة سريرازرت (Sriprasert, 2013) التي هدفت إلى تعرف تأثير التوجه الريادي في نجاح المنظمة المجتمعية ، كان مجتمع الدراسة في محافظة ناخون التايلاندية، وتكونت عينة البحث من (197) من رجال الأعمال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها إلى (احذفي إلى) أن رجال الأعمال الذين يطبقون أبعاد التوجه الريادي بدرجة عالية من الرضا الوظيفي ، فضلاً أن رجال الأعمال الذين يأخذون المخاطرة بعين الاعتبار سوف يتمتعون بالارتياح وعدم القلق على أعمالهم إضافة إلى بقية الأبعاد سوف يؤدي إلى نجاح المنظمة المجتمعية.

قام الباحثان عبد الوهاب والدامن (Abdulwahab & Damen, 2015) بدراسة هدفت تعرف تأثير خصائص رواد الأعمال على نجاح الأعمال الصغيرة في مؤسسات مستلزمات الأدوات الطبية في عمان (الأردن)، استطلعت الدراسة أصحاب ومديري العاملين في هذه المنظمات التي تكونت من (66) منظمة، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان، وتم استخدام الإحصاء الوصفي واختبار t واختبار ANOVA والارتباط لاختبار الفرضيات ، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً لخصائص رواد الأعمال على نجاح المشاريع الصغيرة ، وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة حول الصناعات الأخرى في الأردن وبلدان أخرى.

## الدراسات السابقة التي تناولت متغير الدافعية للإنجاز

### الدراسات العربية

هدفت دراسة سعيد (2015) إلى معرفة علاقة ضغوط العمل بالدافعية للإنجاز، حيث تكونت العينة من جميع مديري مدارس التعليم المتوسط بمدينة باتنة خلال العام الدراسي 2014/2013 والبالغ عددهم (26) مديرا ومديرة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ضغوط العمل والدافعية للإنجاز.

هدفت دراسة إبراهيم (2016) إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة لإدارة الإبداع وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون عينة الدراسة من (337) معلما ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن تقدير أفراد العينة لممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة لإدارة الإبداع مرتفعة جدا، وأظهرت أن تقدير أفراد عينة لدافعية الإنجاز لدى معلمي وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة مرتفع جدا.

هدفت دراسة عبيدات (2017) التعرف إلى واقع الممارسة التأملية أثرها على دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الأساسية العليا في محافظة إربد، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (650) معلما ومعلمة يعملون في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة إربد، وتم استخدام مقياس مستوى الممارسات التأملية ومقياس دافعية الإنجاز لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة في مستوى الممارسات التأملية وفي دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الأساسية العليا في محافظة إربد.

دراسة أبو شقرة وسلامة وجبران (2018) هدفت إلى تعرف درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بإقليم الشمال، وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بإقليم الشمال، وتكونت العينة من (309) أعضاء يشكلون ما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة، والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية لدى أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة؛ وأن مستوى الدافعية لديهم قد كان مرتفعا، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية دالة إحصائيا بين الشفافية الإدارية والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

أجرت الهاجري (2018) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير دافعية الإنجاز للتعويض بالكفاءة الذاتية، وتكونت العينة من (914) طالب وطالبة من طلاب جامعة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الذاتية ودافعية الإنجاز، كما أوضحت بإمكانية التعويض بالكفاءة الذاتية باستخدام متغير دافعية الإنجاز.

هدفت دراسة طيفور (2018) إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة عجلون في الأردن، واستخدم في هذه الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، وتكونت العينة من (255) معلما ومعلمة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال كبيرة، ودرجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين كبيرة، وتبين وجود فروق دالة إحصائيا في درجة ممارسة المديرين للإدارة بالتجوال.



وقامت سولمة (2019) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الأمن النفسي ودافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك والعلاقة بينهما، وتكونت العينة من (212) من أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي بالدراسة، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الأمن النفسي ومستوى دافعية الإنجاز لدى عينة الدراسة كان متوسطاً، كما ظهرت فروق في مستوى الأمن النفسي تعزى لمتغيرات الدراسة جميعها العمر والخبرة وعدد الأبناء باستثناء الجنس، ووجدت فروق في مستوى دافعية الإنجاز على المقياس ككل تبعاً لمتغيرات الجنس والعمر، ولم يتبين أي فروق تبعاً لمتغيري الخبرة وعدد الأبناء. كما أظهرت وجود علاقة بين مقياس دافعية الإنجاز بجميع مجالاته والأمن النفسي.

#### الدراسات الأجنبية التي تناولت دافعية الإنجاز

وهدف دراسة مالوك (Malok, 2012) إلى كشف العلاقة بين نمط القيادة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتين حكوميتين في جمهورية جنوب السودان، وتكونت العينة من (67) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وبعض المقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، وأهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة إيجابية بين القيادة الفاعلة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أظهرت نتائج المقابلات أن أعضاء هيئة التدريس أصحاب الدافعية المرتفعة للبقاء في عملهم كانت السبب في تطورهم المهني.

دراسة سيل ماري (Cel Mare, 2018) التي هدفت إلى تحديد العلاقات بين القيادة ودافعية المعلم في مقاطعة بوكوفينا في الولايات المتحدة، وتكونت العينة من (140) معلماً ومعلمة، وتم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين أبعاد الدافعية وأسلوب القيادة.

دراسة اديجابويجا (Adegboyega, 2018) التي هدفت التعرف إلى تأثير دافعية الإنجاز لدى الطلبة الجامعيين النيجيريين وموقفهم من الاختبارات، وتكونت العينة من (1,536) طالبا جامعيًا في نيجيريا، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة، وكشفت النتائج أن غالبية الطلاب الجامعيين النيجيريين لديهم مستوى عالٍ من الدافع للإنجاز وكشفت أيضًا أن غالبية الطلاب لديهم موقف إيجابي اتجاه الاختبارات، وكان هناك ارتباط كبير بين دافع الإنجاز وموقف الطلاب نحو الامتحان، كما أظهرت النتائج أن الجنس والعمر ومستوى الدراسة والجامعة والأسرة كان لهم تأثير إيجابي كبير على تحصيل الطلاب الجامعيين.

### التعقيب على الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة التي اهتمت بالريادة الإدارية ودافعية الإنجاز ويمكن أن نقارن هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث:

#### أولاً: الدراسات التي تناولت الريادة الإدارية

- الهدف: هدفت بعض الدراسات السابقة إلى تعرف درجة تطبيق الريادية الإدارية في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان مثل دراسة العموش (2019) ودراسة أحمد (2014) التي هدفت إلى تعرف درجة واقع تطبيق الريادية الإدارية في المدارس الثانوية العامة ومعوقاتها في مصر، وهدفت دراسات إلى تعرف الخصائص الريادية مثل دراسة المومني (2016) ودراسة ماضي وجفال (2018) ودراسة أبو سمرة (2018) ودراسة السواريس (2019).

- المنهجية: استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، واتبعت الدراسة الحالية ذات المنهج لملائمته مع هذا النوع من الدراسات.

- الأداة: استخدمت جميع الدراسات الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتشابهت هذه الدراسة باستخدامها للاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

- العينة: تنوعت الدراسات السابقة بالعينات فمنهم من كانت عينته العاملين الإداريين والأكاديميين ومنهم من كانت عينته المعلمين والمديرين، أما الدراسة الحالية فقد كانت العينة من القيادات الأكاديمية.

- النتائج: كانت الدراسات السابقة متفاوتة في نتائجها فمثلا جاءت نتائج كل من دراسة المومني (2016) ودراسة أبو سمرة (2018) ودراسة ماضي وجفال (2018) ودراسة السواريس (2019) بدرجة مرتفعة، وجاءت دراسات أخرى بدرجة متوسطة مثل دراسة الحميديين (2019) ودراسة أحمد (2014)، بينما جاءت نتائج الدراسة الحالية بدرجة مرتفعة.

#### ثانياً: الدراسات التي تناولت دافعية الإنجاز

- الهدف: هدفت معظم الدراسات إلى تعرف مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين مثل دراسة إبراهيم (2016) ودراسة عبيدات (2017) ودراسة طيفور (2018)، وهدفت دراسات أخرى إلى تعرف مستوى دافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة مثل دراسة أبو شقرة وسلامة وجبران (2018) ودراسة سولمة (2019)، بينما هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف مستوى دافعية الإنجاز لدى القيادات الأكاديمية.

- المنهجية: استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، واتبعت الدراسة الحالية ذات المنهج لملائمته مع هذا النوع من الدراسات.

- الأداة: استخدمت جميع الدراسات الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتشابهت هذه الدراسة باستخدامها للاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

- العينة: تنوعت الدراسات السابقة بالعينات فمنهم من كانت عينته المعلمين في المدارس ومنهم من كانت المديرين، ومنهم من كانت عينته أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، أما الدراسة الحالية فقد كانت العينة من القيادات الأكاديمية.

- النتائج: كانت الدراسات السابقة متفاوتة في نتائجها فمثلا جاءت نتائج كل من دراسة إبراهيم (2016) ودراسة عبيدات (2017) ودراسة طيفور (2018) ودراسة أبو شقرة (2018) بدرجة مرتفعة، أما دراسة سولمة (2019) جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت الدراسة الحالية بدرجة مرتفعة.

#### الإفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف إلى المتغيرات المستقلة والتابعة، كما أنها استفادت منها في تطوير أدوات الدراسة واستقصاء بعض المعلومات الواردة في الإطار النظري والاطلاع على إجراءات الدراسة، والاستفادة من عرض النتائج ومناقشتها.

#### وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- مكان التطبيق، حيث تم تطبيق هذه الدراسة في عمان / الأردن، بينما كان هناك دراسات طبقت في العديد من الدول.

- وتتميز الدراسة الحالية بأنها كشفت العلاقة بين الريادة الإدارية ودافعية الإنجاز لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان للعام (2020)، إذ تعد من أحدث وأول الدراسات التي ربطت بين متغيري الدراسة -في حدود علم الباحثة-.

## الفصل الثالث

### الطريقة الإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها، وأداتي الدراسة وإجراءات التحقق من صدقهما وثباتهما والمعالجة الإحصائية وإجراءات الدراسة وذلك كما يأتي:

#### منهج الدراسة المستخدم

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، بوصفه المنهج الملائم لهذا النوع من الدراسات.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات والعمادات ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية) في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، والبالغ عددهم (232) حسب إحصائية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعام 2019/2018.

#### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وقد بلغ عددها (145) قيادياً وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970).

#### أداتا الدراسة

طورت الباحثة أداتين لجمع البيانات من عينة الدراسة، الأولى الريادة الإدارية، والثانية لدافعية الإنجاز، وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعهما، وفيما يأتي عرض لهما:

## الأداة الأولى: استبانة الريادة الإدارية

تم تطوير هذه الاستبانة بالرجوع الى استبانات الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الريادة الإدارية مثل دراسة أحمد (2014) ودراسة المومني (2016) ودراسة محسن (2017) ودراسة ماضي وجفال (2018) ودراسة العموش (2019)، والتي تكونت بصورتها الأولية من (58) فقرة موزعة على (6) مجالات، كما في الملحق (1).

صدق أداة الدراسة الأولى: (استبانة الريادة الإدارية):

### الصدق الظاهري

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة الأولى (استبانة الريادة الإدارية) بعرضها على (15) محكماً من المتخصصين في العلوم التربوية وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والعربية المدرجة أسماؤهم في الملحق (2)، وطلب إليهم الحكم على مدى صلاحية الفقرات ومدى حاجتها إلى التعديل أو الإضافة أو الحذف، وبناء عليه فقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقتهم بنسبة (80%) أو أكثر، وقد تم حذف الفقرات التي لم تحظ بموافقة الأغلبية، وبذلك أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (32) فقرة موزعة على (5) مجال، كما في الملحق (3).

### الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي)

بعد التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيقها على عينة الدراسة مكونة من (30) استجابة للتعرف إلى صدق الاتساق الداخلي للأداة وذلك من خلال قيم معاملات الارتباط بيرسون ويوضح الجدول (1) تحليل معامل الارتباط لفقرات المجالات جميعها لاستبانة الريادة الإدارية.

## الجدول (1)

تحليل معامل الارتباط لفقرات المجالات لاستبانة (الريادة الإدارية)

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
<b>المجال الأول: الإبداع</b>			
1.	توظف إدارة الجامعة طرقاً غير مألوفة لأداء المهمات الوظيفية	0.79	.000
2.	تمتلك إدارة الجامعة المقدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	0.85	.000
3.	تحفز إدارة الجامعة العاملين على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم	0.85	.000
4.	تمتلك إدارة الجامعة المقدرة على الإبداع لتحقيق التميز	0.93	.000
5.	تبتعد إدارة الجامعة عن تقليد الآخرين في إنجاز العمل	0.86	.000
6.	يتميز جو العمل بالجامعة بالانفتاح على الأفكار الجيدة الجديدة	0.86	.000
7.	تحرص إدارة الجامعة على بالمرونة في إنجازها للمهام	0.85	.000
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>1</b>	<b>000</b>
<b>المجال الثاني: المخاطرة والمجازفة</b>			
1.	تتحمل إدارة الجامعة تبعات قراراتها في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة على المدى البعيد	0.87	.000
2.	تبحث الإدارة باستمرار عن المبادرات الجديدة رغم أنها تتسم بالمخاطرة	0.85	.000
3.	تمتلك إدارة الجامعة المقدرة والدافعية لإنجاز العمل	0.82	.000
4.	تؤكد إدارة الجامعة على أن للثقافة التنظيمية المميزة دوراً مهماً في مواجهة المخاطر التي تواجهها الجامعة	0.66	.000
5.	تتحمل إدارة الجامعة المخاطر الناتجة عن أعمالها	0.84	.000
6.	تواجه إدارة الجامعة المخاطر دون تردد للحد من نتائجها	0.81	.000
7.	تمتلك إدارة الجامعة روح المجازفة للوصول إلى النتائج المطلوبة	0.76	.000
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>1</b>	<b>000</b>
<b>المجال الثالث: التفرد</b>			
1.	تستثمر الإدارة موارد الجامعة بكفاءة من خلال طرق جديدة	0.75	.000
2.	توجه إدارة الجامعة العاملين فيها للعمل بجد	0.54	.000
3.	تتفرد الجامعة بأنها سباقة في السعي للحصول على شهادة الاعتماد.	0.8	.000
4.	تخصص إدارة الجامعة جائزة سنوية للأفكار الريادية التي ترتقي بالأداء.	0.8	.000
5.	تحرص إدارة الجامعة على توظيف التكنولوجيا في أعمالها للتميز بما تنجز	0.73	.000

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6.	تبحث إدارة الجامعة عن أساليب جديدة غير مسبوقه لتقديم خدمات للمجتمع المحلي	0.78	.000
7.	تستخدم إدارة الجامعة وسائل الاتصال الحديثة في تقديمها للخدمات	0.83	.000
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>1</b>	<b>000</b>
<b>المجال الرابع: المبادرة</b>			
1.	تمتلك إدارة الجامعة المقدرة على المبادرة بتقديم رؤى لمواجهة المواقف المستجدة	0.92	.000
2.	تشجيع إدارة الجامعة العاملين فيها على تقديم المبادرات للارتقاء بالعملية التعليمية بما يميزها	0.89	.000
3.	تحرص إدارة الجامعة على الاستجابة السريعة للتطورات في مجال العمل.	0.82	.000
4.	تعد الإدارة خططاً وسيناريوهات لمواجهة الأزمات والمخاطر المتوقعة في العمل	0.66	.000
5.	تمتلك إدارة الجامعة أدوات مناسبة للتعرف على المشكلات التي قد يواجهها العاملون في الجامعة	0.85	.000
6.	تقوم إدارة الجامعة بأفعال تتجاوز متطلبات العمل.	0.59	.000
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>1</b>	<b>000</b>
<b>المجال الخامس: الإنجاز</b>			
1.	تحرص إدارة الجامعة على إنجاز أعمالها في المواعيد المحددة	0.78	.000
2.	تؤكد إدارة الجامعة على أن النجاحات التي تحقّقها هي نجاحات للجامعة ككل	0.88	.000
3.	تتحدى إدارة الجامعة المهمات الصعبة وتحرص على إنجازها بالشكل الصحيح	0.91	.000
4.	تمتلك إدارة الجامعة المقدرة على اختيار الطرق المناسبة لإنجاز المهمات	0.78	.000
5.	تسعى إدارة الجامعة إلى توفير كل ما يسهم في تحسين الأداء في الجامعة	0.87	.000
	<b>المجموع الكلي</b>	<b>1</b>	<b>000</b>

يلاحظ من الجدول (1) أن قيم معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المجالات كانت مرتفعة،

وقد تراوحت ما بين (0.54- 0.93)، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لأداة (الريادة الإدارية)،

وأنها تتمتع بصدق بناء مناسب.



## الجدول (2)

## معاملات الارتباط بين مجالات أداة الدراسة

مجالات أداة الدراسة							
الأداة الكلية	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	المجالات	
0.95 .000	0.80 .000	0.85 .000	0.81 .000	0.91 .000	1	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة	الأول
0.94 .000	0.81 .000	0.87 .000	0.74 .000	1 .000	0.91 .000	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة	الثاني
0.91 .000	0.82 .000	0.87 .000	1 .000	0.74 .000	0.81 .000	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة	الثالث
0.95 .000	0.88 .000	1 .000	0.87 .000	0.87 .000	0.85 .000	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة	الرابع
0.91 .000	1 .000	0.88 .000	0.82 .000	0.81 .000	0.80 .000	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة	الخامس
1 .000	0.91 .000	0.95 .000	0.91 .000	0.94 .000	0.95 .000	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة	الأداة الكلية

ويلاحظ من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين المجالات كانت مرتفعة ودالة إحصائياً،

وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.

## ثبات أداة الدراسة الأولى: (استبانة الريادة الإدارية)

وللتحقق من ثبات الأداة، قامت الباحثة باستخدام نوعين من الثبات، كما هو موضح بالجدول

## (3) أدناه وهي كالآتي:

1. استخدمت الباحثة طريقة التجزئة النصفية للتحقق من ثبات (دقة) أداة الدراسة.

2. طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach's alpha) للتحقق

من ثبات (دقة) أداة الدراسة.

**الجدول (3)**  
قيم معاملات ثبات أداة الدراسة (الريادة الإدارية)

التجزئة النصفية	معامل ثبات كرونباخ ألفا	المجال
0.92	0.94	1
0.89	0.91	2
0.84	0.86	3
0.87	0.88	4
0.90	0.90	5
0.93	0.98	الأداة ككل

ويلاحظ من الجدول (3) أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وهذا يعزز من دقة الأداة

ومناسبتها للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

#### الأداة الثانية: استبانة دافعية الإنجاز

تم تطوير هذه الاستبانة بالرجوع الى استبانات الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير دافعية الإنجاز

مثل دراسة أبو شقرة وسلامة وجبران (2018) ودراسة الهاجري (2018) ودراسة سواملة (2019)،

والتي تكونت بصورتها الأولية من (32) فقرة موزعة على (3) مجالات، كما في الملحق (1).

#### صدق أداة الدراسة الثانية: (استبانة دافعية الإنجاز)

##### الصدق الظاهري

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة الثانية (استبانة دافعية الإنجاز) بعرضها على (15)

محكماً من المتخصصين في العلوم التربوية وذوي الخبرة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

الأردنية والعربية المدرجة أسماؤهم في الملحق (2)، وطلب إليهم الحكم على مدى صلاحية الفقرات

ومدى حاجتها إلى التعديل أو الإضافة أو الحذف، وبناء عليه فقد تم الإبقاء على الفقرات التي

حصلت على موافقتهم بنسبة (80%) أو أكثر، وقد تم حذف الفقرات التي لم تحظ بموافقة الأغلبية،

وبذلك أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (22) فقرة موزعة على (3) مجال، كما في الملحق (3).

### صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي)

بعد التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قامت الباحثة بتطبيقها على عينة الدراسة للتعرف إلى صدق الاتساق الداخلي للأداة وذلك من خلال قيم معاملات الارتباط بيرسون ويوضح الجدول (4) تحليل معامل الارتباط ل فقرات المجالات لاستبانة دافعية الإنجاز

#### الجدول (4)

#### تحليل معامل الارتباط لفقرات مجالات (دافعية الإنجاز)

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
<b>المجال الأول: الطموح والمثابرة</b>			
1.	أبذل ما في وسعي لتحقيق أهدافي في الجامعة.	0.73	.000
2.	أنجز الأعمال الموكلة لي على أفضل وجه.	0.70	.000
3.	أعتقد أن الوصول إلى مركز مرموق في الجامعة يكون بالجد والعمل.	0.72	.000
4.	أسعى لتحقيق الخطط التي أضعها.	0.78	.000
5.	أختار الأعمال التي تتسم بالتنافس والتحدي في الجامعة.	0.74	.000
6.	أعتقد أنني مجتهد ومثابر في عملي كإداري في الجامعة.	0.84	.000
7.	أبدي الرغبة بالمساهمة بأنشطة تطوعية ومهام إضافية تساهم في خدمة المجتمع.	0.77	.000
8.	أسعى للحصول على فرص الترقية في الجامعة.	0.80	.000
9.	أحرص على الالتحاق بالدورات التدريبية التي ترشحنى الجامعة لحضورها.	0.75	.000
<b>المجموع الكلي</b>		<b>1</b>	
<b>المجال الثاني: القدرة على تحمل المسؤولية</b>			
1.	أستطيع العمل لوقت طويل في الجامعة.	0.82	.000
2.	أرغب في إنجاز الأعمال التي تتطلب الالتزام بالمسؤولية	0.88	.000
3.	أصر على إنجاز العمل الذي أقوم به مهما كانت صعوبته.	0.85	.000

م	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
4.	أشعر بالارتياح عندما أنجز المهمات الموكلة إلي في الجامعة.	0.89	.000
5.	أقوم بأداء عملي في الوقت المحدد.	0.79	.000
<b>المجموع الكلي</b>		<b>1</b>	
<b>المجال الثالث: الثقة بالنفس واحترام الذات</b>			
1.	أسعى نحو النجاح لأنه يحقق لي الاحترام في الجامعة.	0.79	.000
2.	أشعر بالفخر بما امتلك من كفايات مهنية.	0.77	.000
3.	تسود الثقة والتقدير المتبادل علاقتي مع رؤسائي في العمل في الجامعة.	0.69	.000
4.	أعترف بأخطائي دون أن أشعر بالفشل.	0.53	.000
5.	أتحدث للآخرين بفخر عن إنجازاتي في الجامعة.	.662**	.000
6.	أشعر بتقديري لذاتي نتيجة لعملي في الجامعة.	0.84	.000
7.	أعتز وأفتخر بانتمائي لجامعتي.	0.81	.000
8.	يقدر زملائي عملي ويحترمونه.	0.83	.000
<b>المجموع الكلي</b>		<b>1</b>	

يلاحظ من الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المجالات كانت مرتفعة،

وقد تراوحت ما بين (0.53- 0.89)، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لأداة (الريادة الإدارية)،

وأنها تتمتع بصدق بناء مناسب.

الجدول (5)  
معاملات الارتباط بين مجالات أداة الدراسة

مجالات أداة الدراسة				المجالات	
الأداة الكلية	الثالث	الثاني	الأول		
0.95 .000	0.82 .000	0.8 .000	1 .000	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة	الأول
0.91 .000	0.75 .000	1 .000	0.8 .000	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة	الثاني
0.94 .000	1 .000	0.78 .000	0.82 .000	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة	الثالث
1	0.94 .000	0.91 .000	0.95 .000	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة	الأداة الكلية

ويلاحظ من الجدول (5) أن قيم معاملات الارتباط بين المجالات كانت مرتفعة ودالة إحصائياً،

وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة الثانية: (استبانة دافعية الإنجاز)

وللتحقق من ثبات الأداة، قامت الباحثة باستخدام نوعين من الثبات كما هو موضح بالجدول

أدناه وهي كالتالي:

1. استخدمت الباحثة طريقة التجزئة النصفية للتحقق من ثبات (دقة) أداة الدراسة.

2. طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach's alpha) للتحقق من

ثبات (دقة) أداة الدراسة.

الجدول (6)  
قيم معاملات ثبات أداة الدراسة (دافعية الإنجاز)

التجزئة النصفية	معامل ثبات كرونباخ ألفا	المجال
0.89	0.9	1
0.86	0.89	2
0.93	0.88	3
0.92	0.96	الأداة ككل

ويلاحظ من الجدول (6) أن جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وهذا يعزز من دقة الأداة

ومناسبتها للتطبيق لتحقيق أغراض الدراسة.

### إجراءات الدراسة

تم تنفيذ الدراسة وفق الإجراءات الآتية:

1. الحصول على ورقة البراءة البحثية من مكتبة الجامعة الأردنية التي تثبت عدم وجود دراسات سابقة لنفس عنوان الدراسة الحالية.
2. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.
3. تحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينتها.
4. تطوير أداتي الدراسة والتأكد من صدقهما وثباتهما.
5. الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
6. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي موجه إلى الجامعات الخاصة التي تم تطبيق الدراسة فيها
7. تطبيق أداتي الدراسة على العينة.
8. رصد النتائج وتحليلها وعرضها ومناقشتها.
9. تقديم التوصيات التي تم التوصل إليها من خلال نتائج هذه الدراسة.

## المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها قامت الباحثة باستخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والدرجة والرتبة.

2. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجداول الإحصائية لتعرف

دلالة قيمة معامل الارتباط.

3. ولتحقق من ثبات أدوات الدراسة تم استخدام التجزئة النصفية ومعامل الاتساق الداخلي

كرونباخ ألفا.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي هدفت إلى تعرف درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتم ذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، وفيما يلي عرض النتائج:

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟"**

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية على مجالات درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (7).

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على مجالات درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	المجالات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.66	4.10	الإنجاز	5	1
مرتفعة	0.64	4.05	التفرد	3	2
مرتفعة	0.63	3.96	المبادرة	4	3
مرتفعة	0.72	3.86	المخاطرة والمجازفة	2	4
مرتفعة	0.82	3.80	الإبداع	1	5
مرتفعة	0.65	3.95	درجة توافر الريادة الإدارية ككل		

\* الدرجة العظمى من (5)



يبين الجدول (7) أن مجال "الإنجاز" قد جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة مرتفعة، وجاء "التفرد" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.64) وبدرجة مرتفعة، وجاء مجال "المبادرة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.63) وبدرجة مرتفعة، وجاء مجال "المخاطرة والمجازفة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.72) وبدرجة مرتفعة، وجاء مجال "الإبداع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.8) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد الدراسة على مجالات درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان ككل (3.95) بانحراف معياري (0.65) وبدرجة مرتفعة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على مجالات درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، حيث كانت على النحو التالي:

#### المجال الأول: الإبداع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال الإبداع، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (8).

#### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال الإبداع مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يتميز جو العمل بالجامعة بالانفتاح على الأفكار الجيدة الجديدة.	4.10	0.87	مرتفعة
2	4	تمتلك إدارة الجامعة المقدرة على الإبداع لتحقيق التميز.	4.00	0.93	مرتفعة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.97	3.83	تحفز إدارة الجامعة العاملين على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم.	3	3
مرتفعة	0.88	3.77	تمتلك إدارة الجامعة المقدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	2	4
مرتفعة	0.98	3.75	تحرص إدارة الجامعة على المرونة في إنجازها للمهام	7	5
متوسطة	0.04	3.60	تبتعد إدارة الجامعة عن تقليد الآخرين في إنجاز العمل.	5	6
متوسطة	1.01	3.58	توظف إدارة الجامعة طرقاتاً غير مألوفة لأداء المهمات الوظيفية.	1	7
مرتفعة	0.82	3.80	<b>المجال ككل</b>		

\*الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (8) أن الفقرة (6) والتي تنص على "يتميز جو العمل بالجامعة بالانفتاح على الأفكار الجيدة الجديدة" قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.1) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة (4) التي تنص على "تمتلك إدارة الجامعة المقدرة على الإبداع لتحقيق التميز" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "توظف إدارة الجامعة طرقاتاً غير مألوفة لأداء المهمات الوظيفية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال ككل (3.80) والانحراف المعياري (0.82)، وبدرجة مرتفعة.

### المجال الثاني: المخاطرة والمجازفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال

المخاطرة والمجازفة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (9).

## الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال المخاطرة والمجازفة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	تمتلك إدارة الجامعة المقدرة والدافعية لإنجاز العمل	4.23	0.82	مرتفعة
2	5	تتحمل إدارة الجامعة المخاطر الناتجة عن أعمالها	4.03	0.79	مرتفعة
3	4	تؤكد إدارة الجامعة على أن للثقافة التنظيمية المميّزة دوراً مهماً في مواجهة المخاطر التي تواجهها الجامعة	4.02	0.79	مرتفعة
4	6	تواجه إدارة الجامعة المخاطر دون تردد للحد من نتائجها	3.89	0.83	مرتفعة
5	1	تتحمل إدارة الجامعة تبعات قراراتها في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة على المدى البعيد	3.74	0.98	مرتفعة
6	7	تمتلك إدارة الجامعة روح المجازفة للوصول إلى النتائج المطلوبة	3.67	0.9	مرتفعة
7	2	تبحث الإدارة باستمرار عن المبادرات الجديدة رغم أنها تتسم بالمخاطرة.	3.45	1.06	متوسطة
<b>المجال ككل</b>					
			3.86	0.72	مرتفعة

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (9) أن الفقرة (3) والتي تنص على "تمتلك إدارة الجامعة المقدرة والدافعية لإنجاز العمل" قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة (5) والتي تنص على "تتحمل إدارة الجامعة المخاطر الناتجة عن أعمالها" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (2) والتي تنص على "تبحث الإدارة باستمرار عن المبادرات الجديدة رغم أنها تتسم بالمخاطرة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال ككل (3.86) وانحراف معياري (0.72)، وبدرجة مرتفعة.

### المجال الثالث: التفرد

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال التفرد، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (10).

#### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال التفرد مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	تفرد الجامعة بأنها سباقة في السعي للحصول على شهادة الاعتماد.	4.34	0.90	مرتفعة
2	5	تحرص إدارة الجامعة على توظيف التكنولوجيا في أعمالها للتميز بما تنجز	4.31	0.63	مرتفعة
3	7	تستخدم إدارة الجامعة وسائل الاتصال الحديثة في تقديمها للخدمات	4.28	0.73	مرتفعة
4	2	توجه إدارة الجامعة العاملين فيها للعمل بجد	4.29	0.92	مرتفعة
5	6	تبحث إدارة الجامعة عن أساليب جديدة غير مسبقة لتقديم خدمات للمجتمع المحلي	3.99	0.80	مرتفعة
6	1	تستثمر الإدارة موارد الجامعة بكفاءة من خلال طرق جديدة	3.60	0.87	متوسطة
7	4	تخصص إدارة الجامعة جائزة سنوية للأفكار الريادية التي ترتقي بالأداء.	3.54	1.20	متوسطة
		<b>المجال ككل</b>	4.05	0.64	مرتفعة

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (10) أن الفقرة (3) التي تنص على "تفرد الجامعة بأنها سباقة في السعي للحصول على شهادة الاعتماد" قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة (5) التي تنص على "تحرص إدارة الجامعة على توظيف التكنولوجيا في أعمالها للتميز بما تنجز" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.63)

وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (4) والتي تنص على "تخصص إدارة الجامعة جائزة سنوية للأفكار الريادية التي ترتقي بالأداء" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال ككل (4.05) وانحراف معياري (0.64)، وبدرجة مرتفعة.

#### المجال الرابع: المبادرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال المبادرة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (11).

#### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال المبادرة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	تعد الإدارة خططا وسيناريوهات لمواجهة الأزمات والمخاطر المتوقعة في العمل.	4.25	0.70	مرتفعة
2	3	تحرص إدارة الجامعة على الاستجابة السريعة للتطورات في مجال العمل.	4.19	0.69	مرتفعة
3	1	تمتلك إدارة الجامعة المقدر على المبادرة بتقديم رؤى لمواجهة المواقف المستجدة.	4.06	0.75	مرتفعة
4	2	تشجيع إدارة الجامعة العاملين فيها على تقديم المبادرات للارتقاء بالعملية التعليمية بما يميزها.	4.05	0.97	مرتفعة
5	6	تقوم إدارة الجامعة بأفعال تتجاوز متطلبات العمل.	3.63	0.80	متوسطة
6	5	تمتلك إدارة الجامعة أدوات مناسبة للتعرف على المشكلات التي قد يواجهها العاملون في الجامعة.	3.60	0.92	متوسطة
		المجال ككل	3.96	0.63	مرتفعة

\*الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (11) أن الفقرة (4) التي تنص على "تعد الإدارة خططا وسيناريوهات لمواجهة الأزمات والمخاطر المتوقعة في العمل" قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف

معياري (0.7) وبدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة (3) والتي تنص على "تحرص إدارة الجامعة على الاستجابة السريعة للتطورات في مجال العمل" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (5) والتي تنص على "تمتلك إدارة الجامعة أدوات مناسبة للتعرف على المشكلات التي قد يواجهها العاملون في الجامعة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال ككل (3.96) وانحراف معياري (0.63)، وبدرجة مرتفعة.

### المجال الخامس: الإنجاز

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال الإنجاز، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (12).

#### الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال الإنجاز مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي *	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.86	4.26	تؤكد إدارة الجامعة على أن النجاحات التي تحققت هي نجاحات للجامعة ككل.	2	1
مرتفعة	0.81	4.12	تسعى إدارة الجامعة إلى توفير كل ما يسهم في تحسين الأداء في الجامعة.	5	2
مرتفعة	0.59	4.07	تحرص إدارة الجامعة على إنجاز أعمالها في المواعيد المحددة.	1	3
مرتفعة	0.76	4.07	تتحدى إدارة الجامعة المهمات الصعبة وتحرص على إنجازها بالشكل الصحيح.	3	3
مرتفعة	0.86	3.98	تمتلك إدارة الجامعة المقدرة على اختيار الطرق المناسبة لإنجاز المهمات.	4	5
مرتفعة	0.66	4.10	المجال ككل		

\*الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (12) أن الفقرة (2) والتي تنص على "تؤكد إدارة الجامعة على أن النجاحات التي تحققتها هي نجاحات للجامعة ككل" قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة. وجاءت الفقرة (5) والتي تنص على "تسعى إدارة الجامعة إلى توفير كل ما يسهم في تحسين الأداء في الجامعة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (4) والتي تنص على "تمتلك إدارة الجامعة المقدرة على اختيار الطرق المناسبة لإنجاز المهمات" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال ككل (4.10) وانحراف معياري (0.66)، وبدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما مستوى دافعية الإنجاز لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات القيادات الأكاديمية على مجالات مستوى دافعية الإنجاز لديهم، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (13).

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على مجالات مستوى دافعية الإنجاز لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	القدرة على تحمل المسؤولية	4.53	0.66	مرتفع
2	1	الطموح والمثابرة	4.45	0.57	مرتفع
3	3	الثقة بالنفس واحترام الذات	4.34	0.59	مرتفع
		مستوى دافعية الإنجاز ككل	4.43	0.56	مرتفع

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (13) أن مجال " القدرة على تحمل المسؤولية " قد جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.66) وبمستوى مرتفع، وجاء "الطموح والمثابرة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.57) وبمستوى مرتفع، وجاء مجال "الثقة بالنفس واحترام الذات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.59) وبمستوى مرتفع، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد الدراسة على مجالات مستوى دافعية الإنجاز لديهم ككل (4.43) بانحراف معياري (0.56) وبمستوى مرتفع.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على مجالات مستوى دافعية الإنجاز لديهم، حيث كانت على النحو التالي:

#### المجال الأول: الطموح والمثابرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال الطموح والمثابرة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (14).

#### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال الطموح والمثابرة مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	أبذل ما في وسعي لتحقيق أهدافي في الجامعة.	4.65	0.60	مرتفع
2	2	أنجز الأعمال الموكلة لي على أفضل وجه.	4.64	0.70	مرتفع
3	6	اعتقد أنني مجتهد ومثابر في عملي كإداري في الجامعة.	4.62	0.70	مرتفع
4	9	أحرص على الالتحاق بالدورات التدريبية التي ترشطني الجامعة لحضورها.	4.56	0.70	مرتفع
5	4	أسعى لتحقيق الخطط التي أضعتها.	4.47	0.70	مرتفع
6	8	أسعى للحصول على فرص الترقية في الجامعة.	4.33	0.90	مرتفع



المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
7	7	أبدي الرغبة بالمساهمة بأنشطة تطوعية ومهام إضافية تساهم في خدمة المجتمع.	4.28	0.90	مرتفع
7	5	أختار الأعمال التي تتسم بالتنافس والتحدي في الجامعة.	4.28	0.80	مرتفع
9	3	أعتقد أن الوصول إلى مركز مرموق في الجامعة يكون بالجد والعمل.	4.27	0.90	مرتفع
		<b>المجال ككل</b>	4.45	0.6	مرتفع

\*الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (14) أن الفقرة (1) والتي تنص على "أبذل ما في وسعي لتحقيق أهدافي في الجامعة" قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (0.60) وبمستوى مرتفع. وجاءت الفقرة (2) والتي تنص على "أنجز الأعمال الموكلة لي على أفضل وجه" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.64) وانحراف معياري (0.7) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على "أعتقد أن الوصول إلى مركز مرموق في الجامعة يكون بالجد والعمل" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.9) وبمستوى مرتفع، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال ككل (4.45) وانحراف معياري (0.60)، وبمستوى مرتفع.

#### المجال الثاني: القدرة على تحمل المسؤولية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال

القدرة على تحمل المسؤولية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (15).

### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال القدرة على تحمل المسؤولية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	أشعر بالارتياح عندما أنجز المهمات الموكلة إلي في الجامعة.	4.71	0.74	مرتفع
2	2	أرغب في إنجاز الأعمال التي تتطلب الالتزام بالمسؤولية.	4.58	0.67	مرتفع
3	3	أصر على إنجاز العمل الذي أقوم به مهما كانت صعوبته.	4.49	0.76	مرتفع
4	1	أستطيع العمل لوقت طويل في الجامعة.	4.47	0.96	مرتفع
5	5	أقوم بأداء عملي في الوقت المحدد.	4.42	0.78	مرتفع
		المجال ككل	4.53	0.66	مرتفع

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (15) أن الفقرة (4) والتي تنص على " أشعر بالارتياح عندما أنجز المهمات الموكلة إلي في الجامعة" قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.71) وانحراف معياري (0.74) وبمستوى مرتفع. وجاءت الفقرة (2) والتي تنص على "أرغب في إنجاز الأعمال التي تتطلب الالتزام بالمسؤولية" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري (0.67) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (5) التي تنص على "أقوم بأداء عملي في الوقت المحدد" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى مرتفع، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال ككل (4.53) وانحراف معياري (0.66)، وبمستوى مرتفع.

### المجال الثالث: الثقة بالنفس واحترام الذات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال

الثقة بالنفس واحترام الذات، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (16).

## الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال الثقة بالنفس واحترام الذات مرتبة تنازلياً

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	أعتز وأفتخر بانتمائي لجامعتي.	4.58	0.59	مرتفع
2	1	أسعى نحو النجاح لأنه يحقق لي الاحترام في الجامعة	4.52	0.76	مرتفع
3	2	أشعر بالفخر بما أمتلك من كفايات مهنية.	4.45	0.9	مرتفع
3	3	تسود الثقة والتقدير المتبادل علاقتي مع رؤسائي في العمل في الجامعة.	4.45	0.65	مرتفع
5	4	أعترف بأخطائي دون أن أشعر بالفشل.	4.35	0.65	مرتفع
6	8	يقدر زملائي عملي ويحترمونه.	4.34	0.84	مرتفع
7	6	أشعر بتقدير ذاتي نتيجة لعملي في الجامعة	4.23	0.85	مرتفع
8	5	أتحدث للآخرين بفخر عن إنجازاتي في الجامعة.	3.81	0.94	مرتفع
		المجال ككل	4.34	0.59	مرتفع

\* الدرجة العظمى من (5)

يبين الجدول (16) أن الفقرة (7) والتي تنص على "أعتز وأفتخر بانتمائي لجامعتي" قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.58) وانحراف معياري (0.59) وبمستوى مرتفع. وجاءت الفقرة (1) والتي تنص على "أسعى نحو النجاح لأنه يحقق لي الاحترام في الجامعة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.67) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة (5) التي تنص على "أتحدث للآخرين بفخر عن إنجازاتي في الجامعة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.94) وبمستوى مرتفع، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال ككل (4.34) وانحراف معياري (0.59)، وبمستوى مرتفع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان ومستوى دافعية الإنجاز لدى القيادات الأكاديمية؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات تقديرات

أفراد الدراسة لدرجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان

وتقديراتهم على مستوى دافعية الإنجاز لديهم، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (17).

### الجدول (17)

معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لدرجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وتقديراتهم على مستوى دافعية الإنجاز لديهم

دافعية الإنجاز لدى القيادات الأكاديمية	الثقة بالنفس واحترام الذات	القدرة على تحمل المسؤولية	الطموح والمثابرة	الإحصائي	دافعية الإنجاز توافر الريادة الإدارية
0.69	0.67	0.54	0.70	قيمة معامل الارتباط	الإبداع
*0.00	*0.00	*0.00	*0.00	الدلالة الإحصائية	
0.71	0.75	0.53	0.69	قيمة معامل الارتباط	المخاطرة والمجازفة
*0.00	*0.00	*0.00	*0.00	الدلالة الإحصائية	
0.71	0.71	0.64	0.65	قيمة معامل الارتباط	التفرد
*0.00	*0.00	*0.00	*0.00	الدلالة الإحصائية	
0.75	0.79	0.60	0.70	قيمة معامل الارتباط	المبادرة
*0.00	*0.00	*0.00	*0.00	الدلالة الإحصائية	
0.72	0.74	0.56	0.68	قيمة معامل الارتباط	الإنجاز
*0.00	*0.00	*0.00	*0.00	الدلالة الإحصائية	
0.76	0.78	0.61	0.73	قيمة معامل الارتباط	درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة
*0.00	*0.00	*0.00	*0.00	الدلالة الإحصائية	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

يبين الجدول (17) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة على درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات

الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وتقديراتهم على مستوى دافعية الإنجاز لديهم.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج في ضوء أسئلة الدراسة، كما تضمن التوصيات التي تم

التوصل إليها بناء على نتائج الدراسة موضحة كالآتي:

**مناقشة نتائج السؤال الأول الذي ينص على " ما درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟"**

بينت النتائج في الجدول (4) أن درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في

محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.95)

وانحراف معياري (0.65)، وجاءت مجالات الريادة الإدارية جميعها بدرجة مرتفعة، إذ جاء في الرتبة

الأولى مجال "الإنجاز"، وبالرتبة الثانية مجال "التفرد"، وبالرتبة الثالثة مجال "المبادرة"، وبالرتبة الرابعة

مجال "المخاطرة والمجازفة"، وبالرتبة الخامسة والاختيرة جاء مجال "الإبداع"، وقد يستدل من هذه

النتيجة أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة يرون أن توافر الريادة الإدارية في

جامعاتهم مرتفع. وربما تعود هذه النتيجة إلى وجود تصور واضح عن ماهية الريادة الإدارية في

جامعاتهم. وقد تعزى هذه النتيجة إلى ارتفاع اهتمام الجامعات الأردنية الخاصة بتطبيق الريادية

الإدارية والمنافسة على التميز وعلى وجود قيادين يسعون إلى تطبيق الريادة الإدارية ويعملون على

إنجاز الأعمال الموكلة إليهم على أفضل وجه وقيام الجامعات بالتنوع بالأنشطة الإبداعية والابتكارية

لتعزيز مقدرتها على الوصول لمستوى ريادي.

أما بالنسبة لفقرات الريادة الإدارية فقد تمت مناقشتها على النحو الآتي:

### 1. مجال الإبداع

أظهرت النتائج في الجدول (5) أن الدرجة الكلية لهذا المجال كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.80) بانحراف معياري (0.82)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعمل على توظيف طرق غير مألوفة لأداء العمل، وأنهم يبتعدون عن تقليد الآخرين في إنجاز الأعمال، وانفتاح البيئة الجامعية على الأفكار الجديدة، وعلى إيجاد حلول إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم

### 2. مجال المخاطرة والمجازفة

أظهرت النتائج في الجدول (6) أن الدرجة الكلية لهذا المجال كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.86) بانحراف معياري (0.72)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان يميلون إلى المجازفة والمخاطرة والتي لها أثر إيجابي على جامعاتهم، وأنها تتحمل تبعات قراراتها والمخاطر الناتجة عن أفعالها في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، وأنهم يواجهون المخاطر دون تردد، وامتلاكهم لروح المجازفة لتحقيق النتائج، وأنهم دائماً يسعون للبحث عن المبادرات الجديدة التي قد تتسم بالمخاطرة.

### 3. مجال التفرد

أظهرت النتائج في الجدول (7) أن الدرجة الكلية لهذا المجال كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.05) بانحراف معياري (0.64)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تقديم خدمات جديدة تتفرد بها وتتميز واتباع طرق للعمل مختلفة عن باقي الجامعات الأخرى كاستخدام وتوظيف وسائل الاتصال الحديثة لتقديم الخدمات وتسيير الأعمال، وسعيهم للحصول على شهادة ضمان الجودة، وتخصيص جوائز سنوية للأفكار التي ترتقي بأداء الجامعة.

#### 4. مجال المبادرة

أظهرت النتائج في الجدول (8) أن الدرجة الكلية لهذا المجال كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69) بانحراف معياري (0.63)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تمتلك المقدرة على المبادرة في تقديم رؤى لمواجهة المواقف المستجدة، وتعد خطأً لمواجهة الازمات والمخاطر المتوقعة في العمل، وتحرص تلك الجامعات على الاستجابة السريعة لمتطلبات العمل، وتشجيع إدارة الجامعات العاملين على تقديم المبادرات للارتقاء بأدائها.

#### 5. مجال الإنجاز

أظهرت النتائج في الجدول (9) أن الدرجة الكلية لهذا المجال كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.10) بانحراف معياري (0.66)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان تتقيد بإنجاز أعمالها ضمن الأوقات المحددة، ويسعون إلى توفير كل ما يسهم في تحسين الأداء في الجامعة، ويمتلكون المقدرة على اختيار الطرق المناسبة لأداء المهمات، وتأكيدهم على أن النجاحات التي تحقها الجامعة هو نجاح للجامعة ككل.

واتفقت هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة المومني (2016) ودراسة ماضي وجفال (2018) ودراسة أبو سمرة (2019) ودراسة السواريس (2019)، لكنها اختلفت مع دراسة أحمد (2014) ودراسة محسن (2017) ودراسة الحميديين (2019) التي كانت نتائجها متوسطة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي ينص على " ما مستوى دافعية الإنجاز لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظرهم؟"

بينت النتائج في الجدول (10) أن مجالات مستوى دافعية الإنجاز لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.56)، وجاءت مجالات دافعية الإنجاز جميعها بدرجة مرتفعة، إذ جاء في الرتبة الأولى مجال "القدرة على تحمل المسؤولية"، وبالرتبة الثانية مجال "الطموح والمثابرة"، وبالرتبة الأخيرة مجال "الثقة بالنفس واحترام الذات"، وقد يستدل من هذه النتيجة أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لديهم دافعية مرتفعة. وربما تعود هذه النتيجة إلى وجود تصور واضح عن ماهية الريادة الإدارية في جامعاتهم. وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام إدارة الجامعات الأردنية الخاصة برفع دافعية الإنجاز لدى القيادات الأكاديمية. واتفقت هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة ابراهيم (2016) ودراسة عبيدات (2017) ودراسة أبو شقرا وسلامة وجبران (2018) ودراسة طيفور (2018)، لكنها اختلفت مع دراسة سولمة (2019) التي كانت نتائجها متوسطة.

أما بالنسبة لفقرات دافعية الإنجاز فقد تمت مناقشتها على النحو الآتي:

### 1. مجال الطموح والمثابرة

أظهرت النتائج في الجدول (11) أن الدرجة الكلية لهذا المجال كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.45) بانحراف معياري (0.6)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان يبذلون أقصى جهودهم لتحقيق أهداف الجامعة، وينجزون الأعمال الموكلة لهم على أفضل وجه، ويعملون على تطوير أنفسهم من خلال



الالتحاق بالدورات التدريبية، السعي دائماً إلى تقديم شيء جديد، وتحقيق التطوير المهني، واختيارهم للأعمال التي تتسم بالتحدي والمنافسة.

## 2. مجال القدرة على تحمل المسؤولية

أظهرت النتائج في الجدول (12) أن الدرجة الكلية لهذا المجال كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.53) بانحراف معياري (0.66)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان لديهم مسؤولية عالية تجاه عملهم، ويقومون بالالتزام بكافة المهمات الموكلة إليهم بأفضل وجه وضمن الوقت اللازم، عدم التهرب من الأعمال التي تتسم بالصعوبة وتوكيل شخص آخر للقيام بها.

## 3. مجال الثقة بالنفس واحترام الذات

أظهرت النتائج في الجدول (13) أن الدرجة الكلية لهذا المجال كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.34) بانحراف معياري (0.59)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان يمتلكون كفايات إدارية ومهنية تجعلهم يتقنون بأعمالهم وبالآخرين، وتسود الثقة والاحترام المتبادل والتقدير بين الرؤساء ومرؤوسيهـم.

مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي ينص على " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين درجة توافر الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان ومستوى دافعية الإنجاز؟ "

بينت النتائج في الجدول (14) وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين الدرجة الكلية للريادة الإدارية ودافعية الإنجاز. وقد تعزى هذه العلاقة إلى أن الجامعات التي تتوافر فيها الريادة الإدارية تعمل على رفع دافعية الإنجاز لدى القيادات الأكاديمية

وأيضاً يمكن القول بأن الجامعات التي تمتلك قيادات أكاديمية من ذوي الدافعية المرتفعة قادرين على تطبيق الريادة الإدارية لما يتمتعون به من خصائص ريادية

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة قيام قيادات الجامعات الأردنية الخاصة بدعم وتعزيز تطبيق الريادة الإدارية وفق خطط مدروسة سابقاً.
2. تشجيع القيادات الأكاديمية للقيام بالأعمال التي تنتم بالمخاطرة للحصول على فرص جديدة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تكون المخاطرة محسوبة وعدم ترتب أي أضرار سواء للجامعة أم للقائد نفسه.
3. تطوير الخصائص الريادية للقيادات الأكاديمية من خلال الدورات التدريبية.
4. السماح للعاملين في الجامعات بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية المختلفة بالمشاركة في طرح الأفكار الإبداعية، ومنحهم استقلالية أكبر في أداء عملهم.
5. تخصيص جوائز من قبل الجامعة للأفكار الإبداعية وتقديم الدعم المعنوي والمادي للعاملين.
6. توفير مناخ تنظيمي يشجع على التوجه الريادي للجامعات.
7. استمرار اطلاع الجامعات على المتغيرات المحيطة لمواكبتها والبقاء على نفس المستوى من تطبيق الريادة الإدارية وفقاً للمتغيرات.
8. يجب اختيار قيادات أكاديمية تؤمن بضرورة تطبيق الريادة الإدارية تعمل على تعزيز الخصائص الريادية وتحفيز مرؤوسيتهم.
9. تحسين ظروف القيادات الأكاديمية الاجتماعية والاقتصادية التي تساهم من الرفع لدافعية الإنجاز لديهم.
10. العمل على الثناء على نجاحات القيادات الأكاديمية ونشرها، مما يعمل على تعزيز ثقافة الإنجاز الداعمة للإبداع والابتكار والتجديد في بيئة العمل

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية

إبراهيم، منى (2016). إدارة الإبداع لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمها (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

أبو حماد، ناصر الدين، (2006). دليل المرشد التربوي. عمان: عالم الكتب الحديثة للنشر.

أبو سمرة، حازم (2018). دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين.

أبو شقرة وسلامة وجبران (2018)، ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة بإقليم الشمال، مجلة دراسات، 46، (2)، 281-302.

أبو كريم، أحمد، طناش، يوسف (2008). فاعلية الاتصال الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة دراسات للعلوم التربوية، 35، (1)، 190-208.

أحمد، محمد (2014). واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر والمعوقات التي تواجهه من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 9، (2)، 366-384.

آل فيحان، إيثار عبدالهادي (2012). دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية 30، 69-97.

أوسو، خيرى ونورى، أفين وحمدى، فيروز (2017). التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات الجامعة الريادية، المجلة الدولية للابتكارات والدراسات التطبيقية، 20، (3)، العراق، 881-891.

بني يونس، محمد (2007)، سيكولوجيا الدافعية والإنجاز. عمان: دار المسيرة.

التوتري، محمد عوض (2006). دافعية الإنجاز. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة عمر (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حريم، أحمد (1997). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

حسين أبورياش، عبد الحكيم الصافي، أميميه عمور سليم شريف (2006). الدافعية والذكاء العاطفي. ط1، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

حسين، قيس (2013). دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9، (26) 67-94.

حمود، خضير واللوزي (2008). مبادئ إدارة الأعمال. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الحميديين، يوسف (2019). درجة تطبيق الريادة الإدارية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة العاصمة عمان، الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

خلف الله، محمود (2018). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية، مجلة جامعة الأقصى، 21، (2)، فلسطين، -328 373.

خليفة، عبداللطيف محمد (2000). الدافعية للإنجاز. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

الخيري، حسن بن حسين (2008). الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى عينة من المرشدين والمدرسين بمراح التعليم العام بمحافظتي الليث والفتنفة (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الزلتيني، محمد (2008). أساليب التنشئة الاجتماعية الأسرية كدافع للإنجاز الدراسية، ط1، ليبيا: مجلس الثقافة العام.

الزيود، نادر فهمي (1999). التعلم والتعليم الصفي، ط4، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

سالي، جمال (2007). أثر الريادة المعلوماتية على إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة عنابة، الجزائر.

سعيد، مخلوفي (2015). علاقة ضغوط العمل بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط بمدينة باتنة بالجزائر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد (4)، العدد (14)، 199-236ص.

السكرانة، بلال (2008). الريادة وإدارة منظمات الأعمال، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السكرانة، بلال خلف (2018). الريادة وإدارة منظمات الأعمال. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.

سلطان، محمد سعيد (2003) السلوك التنظيمي، الاسكندرية، مصر: دار الجامعية الجديدة.

السواريس، ختام (2019). مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (11)، عمان الأردن.

السواريس، ختام حمد عودة (2019)، مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين: مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (11)، 41-70.

سوالمة، عائشة (2019)، الأمن النفسي ودافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، مجلة دراسات العلوم التربوية، 46، (1).

الشماع، نعمة (1977). الشخصية النظرية التقييم مناهج البحث، جامعة الدول العربية، ط1، مصر.

شمس الدين، فارس وطه، آزاد وخضر، شهاب. تأثير خصائص الريادة في متطلبات الريادة الاستراتيجية (دراسة استطلاعية بجامعة صلاح الدين /العراق) مجلة زانكو -الإنسانيات، (20)، (5)، 198-221.

الشواهين، إبراهيم (2017). أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي في الجامعة الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط.

الشيخ، فؤاد نجيب وملحم، يحيى سليم والعاليك، وجدان محمد (2009). صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن سمات وخصائص، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5، (4)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 497-521.

طلعت همام (1984). سين وجيم في علم النفس التربوي، ط1، عمان، الأردن: دار عمار للنشر والتوزيع.

طيفور، هيفاء (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة بالتجوال وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة عجلون في الاردن، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 7، (1)، الاردن، 210-233.

العبادي، هاشم وأبو غنيم، أزهار والحدراوي، حامد (2010). الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12، (4)، 8-35.

عباس، سهيلة (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

عبد الباري، دره وأحمد، مروة والصباغ، زهير والعدول، ياسر (2008). إدارة الموارد البشرية، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن.

عبيدات، لمياء (2017). واقع الممارسات التأملية وأثرها على دافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الأساسية العليا في محافظة إربد، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، 31، (12)، 299-319.

عثمان، مريم (2010). الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية إنجاز لدى أعوان الحماية المدنية (دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية بوحدة الرئيسية)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.

- عمر، أحمد (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة، ط1، القاهرة، مصر: عالم الكتب.
- عواد، فتحي (2012). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. عمان، الأردن: دار صفاء.
- الغالبى، طاهر محسن (2009). إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. عمان: دار وائل للنشر.
- غباري، ثائر (2008). الدافعية "النظرية والتطبيق". عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم بن سعيد (2015). القيادة الإدارية-التحول نحو النموذج القيادي العالمي، ط2، الرياض/السعودية: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- قطامي، عدس (2002). مبادئ علم النفس. عمان: دار الفكر للنشر.
- ماضي، خليل وتهاني، جفال (2018). الخصائص الريادية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27، (1)، 1-26.
- مبارك، مجدي (2009). الريادة في الأعمال: المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، ط1، عمان: علم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- محروس، منال (2010). استخدام تكتيك لعب الدور وتنمية دافعية الإنجاز، مكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
- محسن، زيد (2017)، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9، (18)، 276-314.
- محمد جاسم محمد (2004). علم النفس التربوي وتطبيقاته، ط1، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مراد، زايد (2010). الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. التكوين وفرص الأعمال خلال الفترة 6-9 أبريل 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة الجزائر، الجزائر.

مسعودة، عظمي (2009) المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات التعليم الثانوي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة (رسالة ماجستير غير منشورة) قسم علم النفس وعلوم التربية الأرففونيا، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

مصطفى غالب (1983). علم النفس التربوي، بيروت: دار النشر والتوزيع مكتبة الهلال.

مظلوم، مصطفى علي (2001). فعالية برنامج إرشادي أكاديمي في تنمية دافع الإنجاز لدى عينة من طلبة الجامعة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 12، (48).

المومني، هناء (2016). دور الخصائص الريادية للعاملين في الجامعات في بناء الجامعة الريادية، مجلة دراسات العلوم التربوية، 2، (43)، 328-373.

النجار، العلي (2006). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

النجار، العلي (2009). الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، عمان، الأردن: دار الحامد.

نشواني، عبد المجيد. (2010). علم النفس التربوي. ط6. عمان، الأردن: دار الفرقان للنشر

النوفل، سلطان والمراد، نبال ونجيب، صبا (2011). مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة، مجلة البحوث المستقبلية جامعة الحدباء، 4، (33)، 11-32.

الهاجري، (2018). قدرة دافعية الإنجاز على التنبؤ بالكفاءة الذاتية، رسالة ماجستير غير منشورة /جامعة الكويت، الكويت

هلال، محمد (2010). إدارة المواهب: الموهبة والاستثمار في الموارد البشرية، القاهرة: مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع.

وناس خيرى، عبد الحميد بوصنوبرة (2008). تربية وعلم النفس، الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد، الجزائر.

يونس، محمد (2012). سيكولوجية الدافعية والانفعالات، عمان، الأردن: دار المسيرة لنشر والتوزيع.



## المراجع الأجنبية

- Adegboyega, Lateef, (2018). Influence of Achievement Motivation on Nigerian Undergraduates' Attitude towards Examination, **International Journal of Instruction**,. 11.
- Al-Damen, R. A., (2015). "The Impact of Entrepreneurs' Characteristics on Small Business Success at Medical Instruments Supplies Organizations in Jordan", **International Journal of Business and Social Science**, 6, (8).
- Block, Z, Macmillan I.C. (1993). **Corporate Venturing: Creating New Businesses within the Firm**. Bosten, Harvard Business School Press.
- Cleverley-Thompson, S. (2016). **The Role of Academic Deans as Entrepreneurial Leaders in Higher Education Institutions**. Innovative Higher Education, 41,(1), 75-85.
- Daft, R. L. (2008). **The Leadership Experience** (4th Ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Etzkoeitz, Henry, (2003). Research Group as "Qusai firms": **The Invention of the Entrepreneurial University**, Elsevier Science B.V, 32, (1):109-121.
- Jose C. Sanchez, (2011). University Training for Entrepreneurial Competencies: It's Impact on Intention of Venture Creation, **International Entrepreneurship and Management Journal**,.7,( 2).
- Krejcie, R.V & Morgan, D. W. (1970). "**Determining sample size for Research activities Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607-610
- Kuratko, Danald; Hodgetts, Richard, (2001). **Entrepreneurship a contemporary Approach**. Forth Worth: Harcourt College Publishers.
- Malok, Malok, (2012). **The Relationship between Leadership Style and Motivation among Faculty Members in Two Public Universities in the Republic of South Sudan**, Theses, University of the Incarnate Word, Sudan.

- Morrison, Leslie & Scott, Terri, (2003). **A Strategy to Increase the Levels of Entrepreneurial Activity in Northern Ireland.**
- Petri, H and Govern, J. (2004). **Motivation Theory, Research and Application,** Thomson Wadsworth, Australia
- Postiglione, G. A., (2011). **The Rise of Research Universities- The Hong Kong University of Science and Technology,** in ,Philip g. Altbach and Jamil Salami(eds): **The Road to Academic Excellence- The Making of World – Class Research University** The International Bank for Reconstruction and Development ,The World Bank , Washington ,D.C.,
- Robert M. Gemmill, (2017). "Learning styles of entrepreneurs in knowledge-intensive industries", **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research,**. 23 ( 3), 446-464
- Rosowsky, P. D (2014). **Academic Excellence Goals for the University of VERMONT,** Strategic Action Plan, Office of the Provost, University of Maryland.
- Salem, M. A (2014). Higher education as pathway to entrepreneurship, **international business and economic research Journal,** 13, (2).
- Stefan cel Mare, (2018). Relations of Style of Leadership and Achievement Motivation for Teacher, **Romanian Journal for Multidimensional Education,** 10, (4), 55-64.
- Volkman, C. (2009). **Entrepreneurship in higher education,** in: Nancy Tranchet & Dianna Rienstra (Eds): **Educating the next wave of enterpreneurs: unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st century,** areport of the global education initiative, the world economic forum, Switzerland. 128.
- Wang, Q. H. & et.al (2011). **Building World-Class Universities in China: Shanghai Jiao Tong University,** in: Philip g. Altbach and Jamil Salami(eds), **The Road to Academic Excellence, The Making of World – Class Research University** The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, Washington.

## الملحقات

## ملحق (1)

## الاستبانة بالصورة الأولية



## استبانة تحكيم

سعادة الأستاذ/الدكتور.....المحترم

تقوم الباحثة بإجراء دراسة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط بعنوان: " الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية"

ولأغراض الدراسة الحالية، قامت الباحثة بتطوير استبانتين؛ الأولى لقياس درجة توافر الريادية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، والثانية لقياس دافعية الإنجاز لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظرهم.

راجية منكم التفضل بإبداء آرائكم بفقرات هاتين الاستبانتين من حيث مدى انتماء الفقرات للمجال ووضوحها ودقة صياغتها اللغوي وأي ملاحظات ترونها مناسبة.

كما أرجو منكم إبداء ملاحظاتكم بصدد الأداتين ومدى ملاءمة فقراتها، علماً بأن الإجابة عن هذه الفقرات ستكون وفقاً لسلم ليكرت (Likert) الخماسي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

شاكراً لكم حسن تعاونكم  
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

هبه جمال المحاميد

اسم المشرف: الدكتور خالد أحمد الصرايرة

	الاسم
	الرتبة الأكاديمية
	التخصص
	جهة العمل (الجامعة/الكلية)

## الاستبانة الأولى: الريادة الإدارية

الملاحظات والتعديلات	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الرقم	الفقرة
	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
<b>المجال الأول: الإبداع</b>								
							1	توظف إدارة الجامعة طرقاً غير مألوفة لأداء المهام الوظيفية
							2	تمتلك إدارة الجامعة المقدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها
							3	تسعى إدارة الجامعة إلى ترجمة الأفكار الجديدة إلى واقع
							4	تحفز إدارة الجامعة العاملين على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم
							5	تمتلك إدارة الجامعة المقدرة على الإبداع لتحقيق التميز
							6	تحرص إدارة الجامعة على إنجاز العمل بأسلوب متجدد
							7	تبتعد إدارة الجامعة عن تقليد الآخرين في إنجاز العمل
							8	تسعى إدارة الجامعة إلى توفير الإمكانيات (البشرية والمادية) لتنفيذ الأفكار الإبداعية
							9	يتميز جو العمل بالجامعة بالانفتاح على الأفكار الجديدة
							10	تركز إدارة الجامعة على أسلوب العمل الجماعي
							11	تحرص إدارة الجامعة على المرونة في إنجازها للمهام

الملاحظات والتعديلات	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الرقم
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمة	منتمة	
<b>المجال الثاني: المخاطرة والمجازفة</b>							
							1 تتحمل إدارة الجامعة تباعات قراراتها في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة على المدى البعيد
							2 تحرص إدارة الجامعة على بذل كل جهد ممكن في سبيل تذليل العقبات التي تعترض طريق الإنجاز فيها
							3 تبحث الإدارة باستمرار عن المبادرات الجديدة رغم أنها تتسم بالمخاطرة
							4 تمتلك إدارة الجامعة المقدرة والدافعية لإنجاز العمل
							5 تؤكد إدارة الجامعة على أن للثقافة التنظيمية المميزه دورا مهما في مواجهة المخاطر التي تواجهها الجامعة
							6 تتحمل إدارة الجامعة المخاطر الناتجة عن أعمالها
							7 تواجه إدارة الجامعة المخاطر دون تردد للحد من نتائجها
							8 تمتلك إدارة الجامعة روح المجازفة للوصول إلى النتائج المطلوبة
<b>المجال الثالث: التفرد</b>							
							1 العاملون في الجامعة ذوو أفكار رائدة
							2 تستثمر الإدارة موارد الجامعة بكفاءة من خلال طرق جديدة
							3 توجه إدارة الجامعة العاملين فيها للعمل بجد
							4 تتفرد الجامعة بأنها سباقة في السعي للحصول على شهادة الاعتماد
							5 تخصص إدارة الجامعة جائزة سنوية للأفكار الريادية التي ترقى بالأداء
							6 تبحث إدارة الجامعة عن أساليب جديدة غير مسبوقه لتقديم خدمات للمجتمع المحلي



الملاحظات والتعديلات	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الرقم
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتمية	منتمية	
<b>المجال السادس: المجازفة والمخاطرة</b>							
							1 تمتلك إدارة الجامعة المقدرة والدافعية لإنجاز العمل
							2 تؤكد إدارة الجامعة على أن للثقافة التنظيمية المميّزة دوراً مهماً في مواجهة المخاطر التي تواجهها الجامعة
							3 تتحمل إدارة الجامعة المخاطر الناتجة عن أعمالها
							4 تواجه إدارة الجامعة المخاطر دون تردد للحد من نتائجها
							5 تمتلك إدارة الجامعة روح المجازفة للوصول إلى النتائج المطلوبة



## ملحق (2)

## قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
1	د. أحمد الدغيشي	أستاذ	أصول التربية	جامعة صنعاء
2	د. أحمد أبو كريم	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
3	د. عاطف مقابلة	أستاذ	إدارة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
4	د. نشأت أبو حسونة	أستاذ	إرشاد نفسي	جامعة إربد الأهلية
5	د. منذر السولميين	مشارك	مناهج وأساليب تدريس	جامعة البلقاء التطبيقية
6	د. محمد المرسي	مشارك	إرشاد نفسي	مركز التقييم/ الكويت
7	د. معن العياصرة	مشارك	إدارة تربوية	جامعة جرش
8	د. صبري الطراونة	مشارك	قياس وتقييم	جامعة مؤتة
9	د. رامي اليوسف	مشارك	علم النفس التربوي	الجامعة الأردنية
10	د. نجوى دراوشه	مشارك	إدارة تربوية	جامعة جدارا
11	د. منال شناعة	مساعد	إدارة تربوية	جامعة الزيتونة
12	د. محمد الطراونة	مشارك	المناهج وطرق التدريس	جامعة الزيتونة
13	د. محمد أبو علي	مساعد	المناهج وطرق التدريس	جامعة الزيتونة
14	د. معين النصرابين	مساعد	القياس والتقييم	جامعة عمان العربية
15	د. منصور بن ياسر		المناهج وطرق التدريس	وزارة التربية والتعليم/ سلطنة عُمان

### ملحق (3) الاستبانة بالصورة النهائية



سعادة الأستاذ/الدكتور.....المحترم

تقوم الباحثة بإجراء دراسة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط بعنوان: " الريادة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية الإنجاز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية"

ولأغراض الدراسة الحالية، قامت الباحثة بتطوير استبانتين؛ الأولى لقياس درجة توافر الريادية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، والثانية لقياس دافعية الإنجاز لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظرهم.

راجية منكم التفضل بإبداء آرائكم بفقرات هاتين الاستبانتين من حيث مدى انتماء الفقرات للمجال ووضوحها ودقة صياغتها اللغوي وأي ملاحظات ترونها مناسبة.

كما أرجو منكم إبداء ملاحظاتكم بصدد الأداتين ومدى ملاءمة فقراتها، علماً بأن الإجابة عن هذه الفقرات ستكون وفقاً لسلم ليكرت (Likert) الخماسي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

هبه جمال المحاميد

اسم المشرف: الدكتور خالد أحمد الصرايرة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المجال الأول: الإبداع</b>						
1	توظف إدارة الجامعة طرقاً غير مألوفة لأداء المهمات الوظيفية					
2	تمتلك إدارة الجامعة المقدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها					
3	تحفز إدارة الجامعة العاملين على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم					
4	تمتلك إدارة الجامعة المقدرة على الإبداع لتحقيق التميز					
5	تبتعد إدارة الجامعة عن تقليد الآخرين في إنجاز العمل					
6	يتميز جو العمل بالجامعة بالانفتاح على الأفكار الجديدة					
7	تحرص إدارة الجامعة على بالمرونة في إنجازها للمهام					
<b>المجال الثاني: المخاطرة والمجازفة</b>						
1	تتحمل إدارة الجامعة تبعات قراراتها في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة على المدى البعيد					
2	تبحث الإدارة باستمرار عن المبادرات الجديدة رغم أنها تتسم بالمخاطرة.					
3	تمتلك إدارة الجامعة المقدرة والدافعية لإنجاز العمل					
4	تؤكد إدارة الجامعة على أن للثقافة التنظيمية المميزة دوراً مهماً في مواجهة المخاطر التي تواجهها الجامعة					
5	تتحمل إدارة الجامعة المخاطر الناتجة عن أعمالها					
6	تواجه إدارة الجامعة المخاطر دون تردد للحد من نتائجها					
7	تمتلك إدارة الجامعة روح المجازفة للوصول إلى النتائج المطلوبة					
<b>المجال الثالث: التفرد</b>						
1	تستثمر الإدارة موارد الجامعة بكفاءة من خلال طرق جديدة					
2	توجه إدارة الجامعة العاملين فيها للعمل بجد					
3	تتفرد الجامعة بأنها سباقة في السعي للحصول على شهادة الاعتماد.					
4	تخصص إدارة الجامعة جائزة سنوية للأفكار الريادية التي ترتقي بالأداء.					
5	تحرص إدارة الجامعة على توظيف التكنولوجيا في أعمالها للتميز بما تتحز					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	تبحث إدارة الجامعة عن أساليب جديدة غير مسبقة لتقديم خدمات للمجتمع المحلي					
7	تستخدم إدارة الجامعة وسائل الاتصال الحديثة في تقديمها للخدمات					
<b>المجال الرابع: المبادرة</b>						
1	تمتلك إدارة الجامعة المقدرة على المبادرة بتقديم رؤى لمواجهة المواقف المستجدة.					
2	تشجيع إدارة الجامعة العاملين فيها على تقديم المبادرات للارتقاء بالعملية التعليمية بما يميزها.					
3	تحرص إدارة الجامعة على لاستجابة السريعة للتطورات في مجال العمل.					
4	تعد الإدارة خططا وسيناريوهات لمواجهة الأزمات والمخاطر المتوقعة في العمل.					
5	تمتلك إدارة الجامعة أدوات مناسبة للتعرف على المشكلات التي قد يواجهها العاملون في الجامعة					
6	تقوم إدارة الجامعة بأفعال تتجاوز متطلبات العمل.					
<b>المجال الخامس: الإنجاز</b>						
1	تحرص إدارة الجامعة على إنجاز أعمالها في المواعيد المحددة					
2	تؤكد إدارة الجامعة على أن النجاحات التي تحققتها هي نجاحات للجامعة ككل					
3	تتحدى إدارة الجامعة المهمات الصعبة وتحرص على إنجازها بالشكل الصحيح					
4	تمتلك إدارة الجامعة المقدرة على اختيار الطرق المناسبة لإنجاز المهمات					
5	تسعى إدارة الجامعة إلى توفير كل ما يسهم في تحسين الأداء في الجامعة					

## استبانة دافعية الإنجاز

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المجال الأول: الطموح والمثابرة</b>						
1	أبذل ما في وسعي لتحقيق أهدافي في الجامعة.					
2	أنجز الأعمال الموكلة لي على أفضل وجه.					
3	أعتقد أن الوصول إلى مركز مرموق في الجامعة يكون بالجد والعمل.					
4	أسعى لتحقيق الخطط التي أضعها.					
5	أختار الأعمال التي تتسم بالتنافس والتحدي في الجامعة.					
6	أعتقد أنني مجتهد ومثابر في عملي كإداري في الجامعة.					
7	أبدي الرغبة بالمساهمة بأنشطة تطوعية ومهام إضافية تساهم في خدمة المجتمع.					
8	أسعى للحصول على فرص الترقية في الجامعة.					
9	أحرص على الالتحاق بالدورات التدريبية التي ترشحني الجامعة لحضورها.					
<b>المجال الثاني: القدرة على تحمل المسؤولية</b>						
1	أستطيع العمل لوقت طويل في الجامعة.					
2	أرغب في إنجاز الأعمال التي تتطلب الالتزام بالمسؤولية					
3	أصر على إنجاز العمل الذي أقوم به مهما كانت صعوبته.					
4	أشعر بالارتياح عندما أنجز المهمات الموكلة إلي في الجامعة.					
5	أقوم بأداء عملي في الوقت المحدد.					
<b>المجال الثالث: الثقة بالنفس واحترام الذات</b>						
1	أسعى نحو النجاح لأنه يحقق لي الاحترام في الجامعة.					
2	أشعر بالفخر بما أمتلك من كفايات مهنية.					
3	تسود الثقة والتقدير المتبادل علاقتي مع رؤسائي في العمل في الجامعة.					
4	أعترف بأخطائي دون أن أشعر بالفشل.					
5	أتحدث للآخرين بفخر عن إنجازاتي في الجامعة.					
6	أشعر بتقدير لذاتي نتيجة لعملي في الجامعة.					
7	أعتر وأفتخر بانتمائي لجامعتي.					
8	يقدر زملائي عملي ويحترمونه.					