

أثر الخصائص الريادية في جودة الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

The impact of entrepreneurial characteristics on the quality of institutional performance - an applied study on major local authorities in the southern Palestinian governorates

حلمي عبد المجيد أبو طه^{1*}،

¹ جامعة القدس، فلسطين.

تاريخ القبول: 2024/11/12

تاريخ المراجعة: 2024/11/03

تاريخ التسليم: 2024/10/21

Abstract

The study aimed to identify the impact of entrepreneurial characteristics in the quality of institutional performance in the major local authorities in the southern Palestinian governorates. The researcher used the descriptive-analytical approach and used the comprehensive survey. The study used a questionnaire as a tool to collect data. The most important findings of the study: There is an high degree of approval for on the entrepreneurial characteristics, There is an average degree of approval on the quality of institutional performance in major local authorities. There is also a relationship between the entrepreneurial characteristics and the quality of institutional performance, while there is an effect of the two characteristics (Self-confidence and creativity), while the effect of the rest of the variables (the need for achievement, initiative, independence and responsibility, risk-taking, and self-control) was shown to be weak. The study recommended to constantly working to develop the entrepreneurial characteristics of workers in local

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية في جودة الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود موافقة بدرجة مرتفعة على الخصائص الريادية، بينما وجود موافقة بدرجة متوسطة على جودة الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الكبرى، كما توجد علاقة بين الخصائص الريادية وجودة الأداء المؤسسي، في حين يوجد أثر لخاصتي (الثقة بالنفس والإبداع)، بينما تبين ضعف تأثير باقي المتغيرات (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، المخاطرة، التحكم الذاتي)، وأوصت الدراسة على العمل باستمرار على تطوير تنمية الخصائص الريادية لدى العاملين في الهيئات المحلية، من خلال برامج تدريبية متخصصة ومتطورة لرفع مستوى المهارات والخصائص الريادية للعاملين، ورفع مستويات الأداء المؤسسي من خلال بناء

authorities Through specialized and advanced training programs to raise the level of skills and entrepreneurial characteristics of employees , and raising levels of institutional performance through building models. Scientific and practical to identify the level of satisfaction of stakeholders dealing with local bodies (workers, citizens, suppliers, contractors, local and international institutions). All by providing all means and mobilizing all logistical, human and financial capabilities to implement and meet local services for citizens and respond to them, and develop skills. Employees and their capabilities to achieve high-quality individual, institutional and collective performance.

Keywords: Entrepreneurial Characteristics, Quality, Institutional Performance, Local Authorities

نماذج علمية وعملية للتعرف على مستوى رضا أصحاب المصالح المتعاملين مع الهيئات المحلية (عاملين، مواطنين، موردين، مقاولين، مؤسسات محلية ودولية). وكذلك عبر توفير كافة الوسائل وحشد كافة الطاقات اللوجستية والبشرية والمالية؛ لتنفيذ وتلبية الخدمات المحلية للمواطنين والاستجابة لهم، وتطوير مهارات العاملين وقدراتهم وصولاً إلى أداء فردي ومؤسسي جماعي عالي الجودة..

الكلمات المفتاحية: الخصائص الريادية، الجودة، الأداء المؤسسي، الهيئات المحلية

*المؤلف المراسل: حلمي عبد المجيد أبو طه، الإيميل: helmy.abutaha@gmail.com

تمهيد:

شهدت بدايات الألفية الثالثة عهداً جديداً من تفجر المعرفة والثورة المعلوماتية الهائلة، والتي يمثل الإنسان فيها قيمة ورأس مال بشرياً وفكرياً يمكن توظيفه بشكل فعال، مما يجعل العاملين في المنظمات بمختلف أنواعها مطالبين ألا يقلدوا- ولا يكرروا الآخرين، بل أن يفعلوا شيئاً مختلفاً، بحيث لا يكونون منافسين بل رائدين في مجالهم، وهذا يعني أن يستنفر الشخص ذاته ويتحدى نفسه؛ ليقدم أفضل ما لديه ليتقدم من خلال ذاك على الآخرين، وأن يتمتع ويكتسب صفات خصائص تميزه أكثر عن الآخرين في نفس المجال أو بيئة العمل والتخصص.

ومن هنا جاءت الريادة لتكون واحدة من الوسائل والأدوات التي تساعد المنظمات في تعزيز الموقع التنافسي، فالفكرة الأساسية التي تقوم عليها الريادة هي استثمار الفرص والبحث عن القيمة (عمار، 2016)، ولكي تنجح في استثمار تلك الفرص والتفوق على الآخرين فإن هذا يتطلب توافر خصائص وسمات ريادية عالية يتمتع فيها الأفراد العاملين في المنظمة سواء كانوا قادة أو تابعين لهم في المنظمة. وفي سياق متصل فإن مجتمع القرن الحادي والعشرين يفرض على مختلف المنظمات ضرورة التوجه نحو التميز في الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي، في مجال الإدارة بشكل عام، حيث أكدت معظم أدبيات علم الإدارة على ضرورة توفر المعايير الواضحة المحددة لمجمل عمليات التحسين والتطوير في المنظمات، ومن ثم يليها حركة البحث عن التميز المؤسسي وجودة الأداء المؤسسي على أن يصبح ذلك هو شغلها الشاغل لكافة المنظمات على اختلاف مستوياتها. (المليجي، 2012). وفي ضوء ما سبق يقدم البحث الحالي محاولة بحثية لدراسة دور الخصائص الريادية في جودة الأداء المؤسسي للهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إن الهيئات المحلية الفلسطينية من أهم اللاعبين الأساسيين في مسيرة التطوير والبناء والتنمية لكافة المرافق العامة بالمحافظات الجنوبية، حيث إن قيامها بواجباتها المهنية المتخصصة والصحيحة تجاه المجتمع الفلسطيني وحل مشكلاته المحلية المختلفة، يتطلب تعزيز جاهزية القيادات والكوادر البشرية العاملة فيها، لاسيما تلك المتعلقة بامتلاك الخصائص والسمات اللازمة للقيادات والموارد البشرية لديها، والتي من شأنها أن تنعكس على تميز أدائها ورفع مستوى خدماتها المقدمة للمجتمع الفلسطيني. في ضوء تحديد مشكلة الدراسة قام الباحث باستعراض العديد من الدراسات التي أكدت على ضرورة البحث والاهتمام في مجال التميز المؤسسي في بيئة العمل الفلسطينية، ومنها تقرير لائتلاف المساءلة والشفافية الفلسطينية والذي أن هناك مجموعة من نقاط الضعف في بعض قدرات الهيئات المحلية وهدرها لبعض الموارد مما يؤدي إلى القصور في القدرة على تقديم الخدمات للمواطنين، الأمر الذي ينعكس على مستوى الخدمات المقدمة (مؤسسة أمان، 2020). إضافة إلى ذلك فقد أعد الباحث دراسة استكشافية مع عدد من موظفي الهيئات المحلية الكبرى ممن يحملون مسمى وظيفياً وإشرافياً وقيادياً، حيث جاءت النتيجة متوسطة وسجلت نسبة (67.6%) فيما يتعلق بالتميز المؤسسي للهيئات المحلية الكبرى.

وعليه يمكن صياغة السؤال الرئيس للبحث على النحو الآتي: ما أثر الخصائص الريادية في جودة الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟ وينبثق منه عدة أسئلة فرعية وهي:

1. ما مدى توافر الخصائص الريادية لدى الهيئات المحلية الفلسطينية الكبرى؟
2. ما مستوى جودة الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية الفلسطينية الكبرى؟
3. ما أثر الخصائص الريادية في جودة الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية الفلسطينية الكبرى؟
4. ما الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول موضوعات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

فرضيات الدراسة

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخصائص الريادية (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية، المخاطرة، الإبداع، التحكم الذاتي) في جودة الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية الفلسطينية.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول موضوعات الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أهداف الدراسة:

كان الهدف الرئيس للبحث هو التعرف إلى أثر الخصائص الريادية في جودة الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الكبرى بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟ وينبثق منه عدة أهداف فرعية وهي:

- التعرف إلى مدى توافر الخصائص الريادية لدى الهيئات المحلية الفلسطينية الكبرى.
- الكشف عن مستوى جودة الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية الفلسطينية الكبرى.
- قياس أثر الخصائص الريادية في جودة الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية الفلسطينية الكبرى.
- تحديد الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول موضوعات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة: وتتمثل الأهمية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- حداثة وأصالة الموضوعات لا سيما الخصائص الريادية وجودة الأداء المؤسسي، حيث تكمن أهمية الدراسة في أنها تجمع بين متغيرين ذوي أهمية علمية في الأدب الإداري المعاصر، حيث باتت تلك الموضوعات محط أنظار كافة بيوت الخبرة العالمية المتخصصة في مجال الريادة والإدارة والأعمال.
- قلة الدراسات والبحوث السابقة في مجال الخصائص الريادية والتميز باعتبارها من المصطلحات الإدارية الحديثة، كما يمثل البحث الحالي خطوة مهمة وإضافة جيدة للمكتبة العربية بدراسة نوعية مواكبة لبحوث علم الإدارة المعاصر.

الأهمية التطبيقية:

- إحداث نقلة هامة في إبراز القدرات الريادية للموظفين واستثمارها في تطوير ورفع مستويات جودة الأداء المؤسسي العام للهيئات المحلية الفلسطينية الكبرى.
 - قد تؤدي نتائج البحث الحالي إلى ارتفاع مستوى الرضا العام لكل من المواطنين والعاملين على حد سواء تجاه أداء الهيئة المحلية المبحوثة، والذي قد سينعكس إيجاباً على الخدمات المقدمة للمواطنين.
- حدود الدراسة:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على البحث في أثر الخصائص الريادية في جودة الأداء المؤسسي.
- **الحد المكاني:** طبقت الدراسة على الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الخصائص الريادية: تعتبر الريادة والخصائص الريادية من أهم الحقول والواعدة في الاقتصاديات العالمية للدول؛ إذ تسهم في تطوير التنمية الشاملة لكونها النواة الأولى في بناء منظّمات الأعمال بشقيها العام والخاص، حيث استطاعت عدد من المنظمات أن تدمج بين الخصائص الريادية للعاملين، وتحقيق التوجهات والأهداف الاستراتيجية الطويلة، عبر سلوك ريادي يمارسه الأفراد، وكذلك سلوك ريادي للوحدات التنظيمية الفرعية في تلك المنظمات، والمعبر عنها بالخصائص الريادية للأفراد (المومني، 2014م).

وعليه فقد عرف حسام الدين وآخرون، (2023: 139) الخصائص الريادية بأنها "القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي ويحتاجها لإدارة منشأته؛ مما يعني تحديد طرق تصرفه في مختلف المواقف التي يواجهها والأدوار التي يقوم بها تبعاً لنوع المهام المطلوب منه تنفيذها". كما عُرِّفت على أنها "مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي تؤثر على مدى إمكانية تمتع الشخص الذي يتصف بالريادية بدرجات قوية أو جيدة، أو احتمالية أن يكون ريادياً" (ناصر والعمرى، 2011: 145).

وعرفها Daft (2010, p607) بأنها "مجموعة من السمات الشخصية والسلوكية التي يتحلى بها الشخص الرائد كالقدرة على التحكم الذاتي في تحديد مصيره وإدارة نفسه والثقة العالية بالنفس وتحمل المخاطر ومرونة التفكير". ومن خلال التعريفات السابقة للخصائص الريادية يمكن للباحث تعريفها بأنها "مجموعة السلوكيات والخصائص الشخصية والعملية التي ينفرد بها الرياديون عن غيرهم من الأشخاص والتي تضفي عليهم صفة التميز.

تقسيمات الخصائص الريادية:

من خلال استعراض ما تم طرحه ضمن الأدبيات العلمية والمراجع والبحوث العلمية المعاصرة في مجال الريادة والخصائص الريادية يرى الباحث أن مصادر قوة الخصائص المعتمد عليها في البحث تظهر في اختلاف طبيعة تناول الخصائص الريادية

من باحث آخر؛ نظراً لاختلاف خلفيات الباحثين من دراسة لأخرى، باختلاف العينات المبحوثة وبيئة التطبيق، وعليه فإن الخصائص الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة لدى الباحثين والكتاب، كان وفقاً للجدول التالي:

جدول (1): الدراسات السابقة التي تناولت تقسيمات الخصائص الريادية.

المصدر	الحاجة للإنجاز	المبادرة	الثقة بالنفس	الاستقلالية وتحمل المسؤولية	المخاطرة	الإبداع	التحكم الذاتي
Daft 2010	X		X			X	X
vegard 2014		X	X		X	X	
سلطان، 2016	X		X	X	X		X
فارس، 2016	X	X	X	X	X	X	
ماضي وجفال ، 2019	X	X	X	X	X	X	
غانم، 2019	X	X	X	X	X	X	X
غوانة، 2022	X	X	X	X	X	X	X

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة.

قي ضوء ما تقدم من توضيح للأبعاد الأكثر استخداماً، وكذلك الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة ومجال التطبيق، وبالتالي كانت الخصائص الريادية المدروسة هي الأتي: (الحاجة إلى الإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، المخاطرة، الإبداع، التحكم الذاتي)، وسيتم تناولها كلاً على حدى وفقاً لترتيبها ضمن الدراسة الحالية، وعلى النحو التالي:

1. **الحاجة إلى الإنجاز:** وعُرفت بأنها "سمة داخلية في نفس الشخص، تجعل منه ريادياً متعلقاً بالنجاح ومتعطشاً له، وكذلك ساعياً لتحقيق الأهداف دون أن يتوقف، مع حرصه الدائم على التطور لمواكبة كافة التحديات الجديدة والمستجدات العلمية في مجال العمل (غانم، 2019: 27). بالتالي فإن الحاجة للإنجاز ترتكز على احتمال أن يتمكن الشخص من القيام بشيء أفضل وأسرع من أي شخص آخر، أو أن يتحسن عما كان عليه من قبل. ويحتاج رواد الأعمال بشكل خاص إلى الإنجاز، ويحاولون إجراء تعديلات في حياتهم الخاصة، وكذلك حياة الآخرين من خلال تحقيق معايير أعلى تقوده إلى الفوز (Ogidi & Peterson, 2021)، ويرى الباحث أن الحاجة للإنجاز هي عبارة عن رغبة الشخص بدافعية العمل أكثر من أقرانه، وتقديم الأفضل، بحيث يتصرف كما لو كان يمتلك مصادر ذاتية للتحفيز، ومثل هذه الخاصية تحتاج إليها الهيئات المحلية بسبب طبيعة نشاطها الخدماتي؛ فالموظف الذي تكون لديه دافعية الحاجة للإنجاز عالية يعتبر مهماً لإشغال مواقع وظيفية.

2. **المبادرة:** تعتبر المبادرة صفة ملازمة للقائد في مجالات العمل المختلفة الأساسية، سواء كان بتقديم خدمات جديدة أم تقنيات إدارة متطورة وحديثة (السويطي، 2019)، و هي "السلوك الفعال للعاملين بالمنظمات، الهادفة نحو توقع

الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في بيئة العمل، والأساليب والتقنيات المعاصرة لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد" (المومني، 2014: 339)، ويعرفها الباحث "قيام الشخص بخطوة أسرع من غيره تجاه موقف ما؛ مما ينال به استحسان ورضا الآخرين؛ بالتالي المبادرة في مجال عمل الهيئات المحلية كبيرة وعالية، وذلك بسبب طبيعة العمل الخدماتي الذي يربط الهيئات المحلية بمجهور المواطنين والمراجعين.

3. **الثقة بالنفس:** الثقة بالنفس هي سمة حاسمة لرائد الأعمال، والتي تمكن رواد الأعمال من الثقة بأنفسهم ولديهم القدرة على تحقيق أهدافهم وغاياتهم المحددة. (Putta, 2023)، وهي الاندفاع بحماس لإنجاز العمل الذي يؤدي إلى نجاح مشروعه، وهذا يعكس مستوى ثقته بنفسه التي تقوده إلى إدامة حركة العمل، وكسب مزيد من العملاء (النشمي، 2017م، ص 107). ويعرفها الباحث "شعور الشخص بالاطمئنان الداخلي، إدراكاً منه بقدراته ومؤهلاته التي يوظفها في مواجهة المشكلات؛ مما ينتج عنه رضا وقبول الجميع اتجاهه.

4. **الاستقلالية وتحمل المسؤولية:** يفترض في الريادي أن يكون إنساناً مستقلاً، يجب أن يكون بعيداً عن تأثيرات المحيطين به، يبحث دائماً عن مصدر للتشغيل الذاتي في محاولة لتحقيق الاستقلال المالي، وهو شخص يتحمل مسؤولية قراراته بغض النظر عن النتائج (سلطان، 2016). ويعرف الباحث الاستقلالية وتحمل المسؤولية بقدرة الشخص على اتخاذ قرار من جملة قرارات متاحه له بشكل فوري يوازن فيه بين مصلحة الهيئة المحلية ومصلحة المستفيد دون الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى.

5. **المخاطرة:** هي تقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد، وكلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد لتحمل مخاطر معينة، وعادة ما يتميز الريادي بالميل نحو المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح وتقديم منتجات وخدمات جديدة (حسين، 2013). ويعرف الباحث المخاطرة القدرة على توقع حدث وتحمل تبعاته في حالات عدم التأكد، سواء كانت النتيجة سلبية أم إيجابية لتمثل فرصة، والمخاطرة في الهيئات المحلية يجب أن تكون محسوبة بشكل جيد من قبل الموظفين والمسؤولين.

6. **الإبداع:** يركز الشخص الريادي على الإبداع، والذي قد يكون إبداعاً تكنولوجياً، أو منتجاً جديداً، أو طريقة جديدة في تقديم منتج، أو تقديم خدمة جديدة، فالمشروع الريادي يركز معنوياً على طريقة جديدة في عمل الأشياء (النجار والعلي، 2006م، ص 14). والإبداع هو "التعامل مع الفكرة الموجودة بطريقة غير مألوفة والقيام بتحسين جذري جديد للمنتج بأساليب مميزة وجديدة" (حسام الدين، 2023: 140). ويمكن القول إن الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المألوف، وفي الهيئات المحلية توجد مساحة واسعة للعاملين في الإبداع في أعمالهم وتميزهم تجاه خدمة الجمهور.

7. **التحكم الذاتي:** يمكن النظر إلى التحكم الذاتي بأنه الطريقة التي يتخيل بها الفرد نتيجة ما، بسبب سلوكياته، والتي يمكن أن تتأثر بخصائصه ورد فعله تجاه الموقف (Putta, 2023)، ويعرف الباحث التحكم الذاتي في قدرة الشخص على ضبط ردة الفعل لديه اتجاه حدث ما؛ مما يؤثر بشكل إيجابي لصالح الشخص والعمل وصاحب العلاقة، مما يحد من

تفاهم الحدث، وبذلك يرى الباحث أنَّ التحكم الذاتي مهم جداً لدى موظفي الهيئات المحلية، حيث إنَّ الموظفين يعملون دائماً تحت ضغط الجمهور، وأصحاب المصالح الآخرين وردود أفعالهم، فقدرة الموظف على التحكم الذاتي تجاه مثل هذه المواقف يخدم الهيئة المحلية بشكل خاص، وكافة أصحاب المصالح بشكل عام.

ثانياً: جودة الأداء المؤسسي:

مفهوم جودة الأداء المؤسسي:

تعددت واختلقت المفاهيم التي أوردها الكتاب والمهتمون بهذا الموضوع، فهناك من يرى أنه ناتج سلوك الأفراد في المنظمة، ومنهم من يرى أنه الإنتاجية التي تشير إلى الناتج النهائي لعمل المنظمة. ويعرف بأنه استثمار الموارد المادية وغير المادية الفكرية والبشرية والمعرفية في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة (الشرايف، 2023 : 28)، كما تم تعريفه بأنه "الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي يكون الهدف منها المشاركة والتحفيز للموظفين للقدرة على تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية لتلبي متطلبات العملاء" (Khalifa, et, al, 2018 : 2600). كما عرفت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة المنظمات المتميزة بأنها "تلك المنظمات التي تحقق نتائج باهرة ومستدامة في أدائها المؤسسي، وبما يلي أو ما يتجاوز توقعات جميع المعنيين بها، وتقوم بوضع استراتيجيات تلائم تلك التوقعات للحصول على نتائج متميزة بشكل مستمر (أبو لبدة، 2018 : 59). وعُرف أيضاً بأنه "استغلال الفرص المتاحة للوصول إلى الأهداف العامة للمنظمة بفعالية وكفاءة عالية؛ لتكون المنظمة في موقع متقدم من التميز والقدرة على المنافسة، كما تعتبر إدارة التميز هي الإطار العام الذي يجمع جميع المقومات والعناصر المطلوب استخدامها لبناء المنظمة على أسس عالية المستوى من الجودة والفعالية؛ لتكون قادرة على مواجهة المتغيرات الخارجية (جاد الرب، 2013: 155) ومن خلال المفاهيم والتعريفات السابقة لجودة الأداء المؤسسي، يمكن تعريفه بأنه استثمار الموارد البشرية بالمنظمة، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، بكفاءة وفاعلية، بحيث يلقي رضا وثناء كافة أصحاب المصالح، وبما يحقق وفاء المنظمة لمسئوليتها تجاه المجتمع، وبما يحقق التنمية المستدامة.

أهداف جودة الأداء المؤسسي: إن العمل على تطبيق معايير التميز هو هدف رئيس في المنظمات وإحداث نقلة نوعية في أداء المنظمة، من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة (غازي، 2014م)، لذا أظهرت العديد من الدراسات أهمية أهداف جودة الأداء المؤسسي، مثل (جاد الرب، 2013)، و(أبو لبدة، 2018)، و(محمد، 2019)، ولعل أهمها:

- ✓ الاهتمام بالعملاء والتركيز عليهم في جميع الأعمال.
- ✓ المحافظة على الاستقرار المالي والإداري للمنظمة، وذلك من خلال اتباع النظم والقوانين والسياسات.
- ✓ التفوق في بيئة الأعمال الخيطة والعمل على المنافسة في السوق الدولي.
- ✓ تحقيق العوائد لأصحاب المنفعة من إدارة وعاملين وعمالء وتنمية واستثمار العلاقات في تطوير المنظمة.
- ✓ الاهتمام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها من خلال الإدارة بالعمليات واستغلال وتفعيل مصادر القوة.

نماذج برامج تميز الأداء المؤسسي:

إن عمليات التنمية الإدارية المستدامة تعتمد على معايير ومواصفات عالمية ونماذج مجربة لدى العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء في محاولاتها الجادة للنهوض بالأداء المؤسسي وتطويره وفق تلك المعايير، وسيتم التطرق إلى بعض النماذج العالمية والعربية والمحلية، والتي عملت في مجال جودة الأداء المؤسسي، والتي سيتم تلخيصها بالجدول الآتي:

جدول رقم (2): النماذج العالمية لجودة الأداء المؤسسي

النموذج	التركيز	المجالات/ العناصر
ديمغ/1951 / اليابان	تشجيع عمليات الإدارة نحو التحسين المستمر، وتشجيع أنشطة القياس والمعايرة، وتعزيز قوة المنظمة الشاملة، واستثمار المعنويات، وإقامة نظم إدارية متنوعة..	(السياسات، التنظيم والتنمية، المعلومات، التخطيط للمستقبل، التحليل، ضمان الجودة، التعليم والتدريب، القياس والتنمية، الضبط، ومؤثرات الجودة)
بالدريج الأمريكي/1987	التحسين المستمر للأداء المؤسسات، من خلال المنافسة بين المنظمات العاملة في مجال الأعمال الربحية/ وغير الربحية.	(القيادة، التخطيط الاستراتيجي، تحليل المعلومات، ضمان جودة المنتجات والخدمات، نتائج الجودة، ورضا العميل)
النموذج الأوروبي للتميز / 1991 / الاتحاد الأوروبي	رفع مستوى التركيز عالي الجودة وأهميتها، وتحسين القدرة التنافسية للمنظمات الأوروبية.	خمسة ممكنات (القيادة، السياسة، الناس، العلاقات والموارد، العمليات)، واربعة نتائج (الناس، العملاء، المجتمع، الاداء).
الملك عبد الله الثاني/2002	التحسين المستمر المتمركز نحو (العمليات، الموارد، الجودة، النظم).	(القيادة، ضمان جودة السلع والخدمات، ورضا المستفيد).

المصدر: (الشرابي، 2023) بالاعتماد على الدراسات السابقة (الجبوري،2010)، (الفقيه، 2012)، (عايش،2012)، (الميناوي، 2015).

الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت الخصائص الريادية:

هدفت دراسة (Putta, 2023): إلى دراسة تأثير خصائص ريادة الأعمال على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيون، الهند، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن خصائص ريادة الأعمال لها تأثير كبير وإيجابي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في مدينة بيون بالهند. أما المتغير المستقل الأكثر تأثيراً على الأداء المالي فهو الميل إلى المخاطرة يليه الابتكار، ثم الحاجة إلى الإنجاز، ثم الثقة بالنفس، ثم التحكم والسيطرة.

بينما دراسة حسام الدين وآخرين (2023)؛ هدفت إلى التعرف على دور الخصائص الريادية في نجاح الشركات العائلية في محطات الخدمات المتعاقدة مع مؤسسة نفطال (افلو) بولاية الأغواط، تم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية للخصائص الريادية ونجاح الشركات العائلية.

أما دراسة غوانمة (2022) فقد درست مستوى توفر الخصائص الريادية لدى طلبة السنة التحضيرية في جامعة حائل، لإنشاء مشاريعهم الريادية، والتحديات التي تواجههم. ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفر الخصائص الريادية جاء بدرجة تقدير (مرتفعة). وجاء (التحكم الذاتي) في المرتبة الأولى وبدرجة (مرتفعة)، بينما جاء (الاستقلالية وتحمل المسؤولية) في المرتبة الأخيرة وبدرجة (متوسطة).

أما دراسة (Zajda.& Pasikowski,2020): فكان الهدف منها هو تقييم دور السمات والخصائص الريادية المختارة لقادة المنظمات غير الحكومية في تحديد فرص التعاون بين المنظمات غير الحكومية ومكاتب الجمعية الريفية في وسط بولندا، وكانت أهم النتائج: ان السمات والكفاءات المرتبة بالقيادات هي ذات ارتباط قوي بتعزيز التعاون بين المنظمات غير الحكومية والمنظمات الأخرى.

دراسة (ماضي، وجفال، 2019) درست التعرف إلى الخصائص الريادية وعلاقتها في تحسين جودة القرارات في جامعة فلسطين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية وتحسين جودة القرارات، ودرجة الموافقة كانت مرتفعة لتوافر الخصائص الريادية.

دراسة (غانم، 2019): هدفت إلى التعرف على الخصائص الريادية ودورها في جودة الخدمات في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن مستوى الخصائص الريادية في المنظمات الأهلية الفلسطينية كان مرتفعاً بدرجة كبيرة، كما توجد علاقة بين الخصائص الريادية وجودة الخدمات في المنظمات الأهلية الفلسطينية، مع وجود أثر ذي دلالة للخصائص الريادية مجتمعة معاً في جودة الخدمات.

الدراسات التي تناولت جودة الأداء المؤسسي:

دراسة (Sinnaiah,et.al , 2023): حيث هدفت إلى فهم طبيعة العلاقة بين عوامل تمكين التفكير الاستراتيجي والأداء المؤسسي بوجود التأثير لأساليب اتخاذ القرار البديهية العقلانية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإطار يشتمل على عوامل تمكين التفكير الاستراتيجي (منظور الأنظمة، والنية المركزة، والانتهازية الذكية، والتفكير في الوقت والتحليل القائم على الفرضيات)، ولها أثر في الأداء المؤسسي مع وجود التأثير المعدل لأساليب صنع القرارات.

دراسة (إدريس وأبو الروس، 2022)، وهدفت إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، وكانت أهم النتائج: أن هناك درجة موافقة عالية على مستوى الأداء المؤسسي، وأن إدارة الجودة الشاملة لها دور في رفع جودة الأداء المؤسسي.

دراسة (الأعرجي والسلمان، 2021): هدفت الدراسة للتحقق من أثر جاهزة الحكومة الإلكترونية في جودة الأداء المؤسسي في ديوان محافظة نينوى في العراق، وتوصلت إلى: أن الموافقة على أبعاد الأداء المؤسسي جات بدرجة كبيرة بنسبة (79.9%)، وأن هناك أثراً إيجابياً لجاهزية الحكومة الالكترونية في الأداء المؤسسي.

دراسة (عفانة، 2020) هدفت لدراسة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية وجودة الأداء المؤسسي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وقد توصلت لتوافر جودة الأداء المؤسسي في مديريات التربية والتعليم، بدرجة مرتفعة.

دراسة أبو لبد (2018): هدفت الدراسة: التعرف إلى رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، وتوصلت إلى: أن مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة.

دراسة الشروقي (2018) هدفت إلى فحص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بملكة البحرين، وكانت النتائج التي توصلت إليها: يتوفر في وزارة الداخلية مستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواءً من ناحية التميز في القيادة أو التميز في تقديم الخدمة.

دراسة (syamsuddint.et.al, 2017) هدفت إلى تحليل الأثر غير المباشر لنظام الجودة (ايزو 9000) والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في ظل وجود الثقافة التنظيمية، وكانت النتائج/ وجود أثر مباشر لكافة المتغيرات المستقلة على الثقافة التنظيمية، بينما أوضحت وجود أثر غير مباشر لكل من نظام الجودة (ايزو 9000) وإدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في ظل وجود الثقافة التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية: بعد ما تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية الخاصة بموضوعات البحث الحالي، والاطلاع على مضمون ونتائج تلك الدراسات في هذا المجال، ظهر بشكل واضح أهمية موضوعات البحث بمتغيراته المستقلة والتابعة، إلا أن تلك الدراسات في معظمها لم تتناول دراسة المتغيرات المستقلة الفرعية مجتمعة معاً وعلاقتها في المتغير التابع بالشكل المطلوب؛ لذا يخلص الباحث من تحليله للدراسات إلى ما يأتي:

- هناك بعض الدراسات السابقة تناولت الخصائص الريادية بشكل منفرد دون ربطها بمتغيرات أخرى مثل دراسة (غوامه، 2022)، وأن باقي الدراسات تناولت الخصائص الريادية بمتغيرات تابعة إدارية وتنظيمية مختلفة عن المتغير التابع المتعلق بالدراسة الحالية، فقد قامت تلك الدراسات بربط الخصائص الريادية بمجموعة متغيرات تابعة مثل: (جودة الخدمات، الأداء المالي، نجاح الشركات، والتعاون الإداري، وجودة القرارات) دون ربط الخصائص الريادية بجودة الأداء المؤسسي.

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناول جودة الأداء المؤسسي كمتغير تابع، في حين اختلفت من حيث تأثير المتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي) بمتغيرات إدارية وتنظيمية أخرى، منها: ممارسات إدارة الموارد البشرية، ورأس المال الفكري، والمرونة الاستراتيجية وغيرها من المتغيرات الأخرى.

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث مجال التطبيق، حيث لا يوجد دراسات - على حد علم الباحث - جمعت بين متغيرات الدراسة وتطبيقها في الهيئات المحلية.
 - اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باعتباره المنهج الأم والأكثر استخداماً والأنسب لهذا النوع من الدراسات لا سيما في العلوم الإدارية والإنسانية.
- الطريقة والإجراءات:**

منهج الدراسة: تم توظيف أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وهو يقدم وصفاً حقيقياً للظاهرة ومجموعة العلاقات فيما بينها، وكذلك الآراء المختلفة وباستخدام معالجات وصفية وكمية واضحة.

المصادر المستخدمة في جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من المصادر:

المصادر الثانوية: هي المراجع المحلية والعربية والأجنبية، التي تم الاستناد إليها من الكتب والمؤلفات المتنوعة، والمجلات العلمية المحكمة، والأوراق البحثية، والتقارير الرسمية، والدوريات والمواقع الإلكترونية التي تساهم في وصف متغيرات الدراسة.

المصادر الأولية: وهي الأداة التي تم تطويرها خصيصاً لخدمة أغراض الدراسة، متمثلة في الاستبانة التي تم بناؤها

مجتمع وعينة الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون ممن يشغلون الوظائف الإشرافية لدى الهيئات المحلية الفلسطينية الخمس الكبرى في المحافظات الجنوبية، والبالغ عددهم (523) موظفاً. وقد استخدم الباحث طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (385) استبانة بنسبة استرداد (73.6%).

أداة الدراسة: تم إعداد استبانة حول " دور الخصائص الريادية في جودة الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية الكبرى الفلسطينية "، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، قام الباحث بإعداد أداة الدراسة، حسب الأصول العلمية والعملية السليمة، وتكونت من ثلاثة أقسام، وهي:

القسم الأول: البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

القسم الثاني: الخصائص الريادية، ويتكون من (7) مجالات (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، التحكم الذاتي)، وكل منها يشمل أربعة أسئلة، تمثل جميعها (28) فقرة.

القسم الثالث: وهو جودة الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية، ويتكون من (18) فقرة.

صدق الاستبانة: يوجد العديد من الاختبارات التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

1- صدق الاتساق الداخلي: تم عمل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال، وقد تبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.724، 0.921)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر صادقاً لما وضعت لقياسه.

2- الصدق البنائي: يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ومدى ارتباط كل مجال من بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك عبر عينة تجريبية مكونة من 40 موظفاً.

جدول (3): نتائج الصدق البنائي للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الحاجة للإنجاز	0.860	*0.000
المبادرة	0.885	*0.000
الثقة بالنفس	0.890	*0.000
الاستقلالية وتحمل المسؤولية	0.816	*0.000
الإبداع	0.889	*0.000
المخاطرة.	0.866	*0.000
التحكم الذاتي	0.827	*0.000
الخصائص الريادية	0.854	*0.000
جودة الأداء المؤسسي	0.853	*0.000

يبين الجدول أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة: تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، حيث بلغت قيمته للاستبيان (0.975)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع. لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.776) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.583) وهي أكبر من مستوى 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية: وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة

جدول (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية (ن=378)

البيانات الشخصية		العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	324	85.7
	أنثى	54	14.3

1.1	4	مدير الهيئة المحلية	المسمى الوظيفي
12.4	47	مدير دائرة	
27	102	رئيس قسم	
44.4	168	رئيس شعبة	
15.1	57	أخرى	
7.1	27	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي
20.4	77	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
32.3	122	من 10 إلى أقل من 20 سنة	
40.2	152	20 سنة فأكثر	
22.8	86	دبلوم متوسط فما دون	المؤهل العلمي
64.6	244	بكالوريوس	
11.4	43	ماجستير	
1.3	5	دكتوراه	

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

تحليل فقرات الخصائص الريادية لدى موظفي الهيئات المحلية: للإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة والمتمثل في: ما مدى توافر الخصائص الريادية لدى الهيئات المحلية الكبرى الفلسطينية؟ ، ولتحليل جميع فقرات الخصائص الريادية لدى موظفي الهيئات المحلية، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، وفقاً للنتائج الموضحة في الجدول.

جدول (5) التحليل الوصفي لجميع الخصائص الريادية لدى موظفي الهيئات المحلية.

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	87.20	0.52	4.36	الحاجة للإنجاز
2	85.54	0.58	4.28	المبادرة.
3	85.19	0.58	4.26	الثقة بالنفس
4	82.81	0.60	4.14	الاستقلالية وتحمل المسؤولية
6	81.34	0.65	4.07	الإبداع
7	79.29	0.71	3.96	المخاطرة.
5	82.20	0.64	4.11	التحكم الذاتي
موافق	83.36	0.47	4.17	جميع الخصائص الريادية

من الجدول السابق تبين أن الوزن النسبي لجميع مجالات الخصائص الريادية هو (83.36%)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة على فقرات الخصائص الريادية. ويرى الباحث أن ارتفاع درجة الموافقة يؤكد على وجود بيئة داخلية وحاضنة ممتازة يمكن أن يبني عليها بمزيد من الاهتمام والتفاعل من مجالس الهيئات المحلية. ووفقاً لما جاءت به الدراسة من نتائج يمكن للباحث تفسير كل نتيجة على النحو الآتي:

● **الحاجة للإنجاز:** جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (87.20%). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً، وذلك بسبب الرغبة بتحقيق الطموحات على صعيد العمل، فهي من أكثر اهتمامات العاملين في الهيئات المحلية؛ لأنهم بشكل عام يسعون إلى تحقيق الذات والمثمثل بالإنجازات المحققة على صعيدهم الشخصي وعلى صعيد الهيئات المحلية التي يعملون فيها. ويعزو الباحث ذلك إلى وجود رغبة كبيرة لدى العاملين ودافعية للعمل أكثر من أقرانهم في منظمات أخرى، كون أن طبيعة عملها ذات طابع خدماتي ومسؤولية اجتماعية ومجتمعية كبيرة بوصفها أحد أطراف الحكم في البلاد، مما يتطلب تواجد عاملين لديهم رغبة وشغف مستمر نحو العمل والإنجاز.

● **المبادرة:** جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (85.54%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى كون الإنسان الفلسطيني مبادراً بطبعه، ونظراً لأن الهيئات المحلية تخدم المجتمع المحلي، وهو مجتمع عائلي، نجد أن الهيئات المحلية بيئة خصبة لنموها، وهذا أمر من شأنه إحداث التغييرات المطلوبة وصناعة الأحداث الجديدة واستغلال الفرص المتاحة، فهي تتضمن استجابة العامل لما يحدث من حوله، والعامل المبادر يمتلك العديد من المزايا التي تساعده على النجاح، ومن ضمنها عدم إلقاء اللوم على الأشخاص الآخرين أو الظروف؛ لأن كل التصرفات والأفعال التي تصدر عن المبادرين تتسم بالوعي والإدراك والقدرة على ترك الآثار الإيجابية، كما أن المبادرة والتقدم بالأفكار الريادية باستمرار تجعل العامل دائماً محط رضا الإدارة العليا في الهيئة المحلية، إضافة إلى أن طبيعة العمل تتطلب المبادرة نحو تقديم الأفضل والأكثر كفاءة وفاعلية لإنجاز المهام.

● **الثقة بالنفس:** جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (85.19%)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى خبرة العاملين في الهيئات المحلية تمكنهم من شعورهم بالاطمئنان، وامتلاكهم قدرات تؤهلهم لمواجهة العوائق والمشاكل بحدوء وصبر، مما يؤكد على الإصرار النابع من ثقة العاملين بالهيئات المحلية بأنفسهم وبقدراتهم. كما يعزو الباحث ذلك إلى إيمان العاملين الذاتي بقدراتهم وإمكاناتهم العلمية والعملية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف بالاعتماد على أنفسهم، ذلك أن الثقة بالنفس هي الأساس المنطقي للبدء في أي عمل، فالريادي يقدم أعمالاً مبتكرة ومتميزة لم يقدمها أحد من قبله. كما أن معظم العاملين في الهيئات المحلية هم من حملة المؤهلات العلمية العليا والتي تشمل أحد مصادر الثقة بالنفس.

- **الاستقلالية وتحمل المسؤولية:** جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (82.81%). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى أن وجود عاملين يتمتعون بشخصية ناضجة ولديهم حس المسؤولية، وخبرة كبيرة في مجال العمل، " مما يعني وجود رغبة لدى العاملين بالهيئات المحلية في قدرتهم على تحقيق نتائج إيجابية لو تم منحهم التفويض اللازم، وهذا يدل على مستويات الفهم المستند إلى إدراك ووعي لمقتضيات المهام والأعمال داخل الهيئات المحلية.
- **التحكم الذاتي:** جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (82.20%). وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة عمل الهيئات المحلية والتي تحتاج إلى السيطرة على ردودهم والتحكم بها وتوجيهها، خاصة وأنهم من فئة العاملين البالغين أصحاب خبرات عالية وفقاً للنتائج التي أوضحت وجود نسبة (72.5%) من العاملين لديهم خبرة تفوق (10) سنوات، والذين يتمتعون بالحكمة والرؤية والقدرة على السيطرة على الانفعالات وضبط عواطفهم تجاه الآخرين، وهذا الأمر يؤثر بشكل إيجابي لصالح العامل؛ والعمل أو الموقع الوظيفي للعامل، مما يحث من تفاقم ردود أفعال أصحاب المصالح ويرفع من درجة رضاهم.
- **الإبداع:** جاء في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (81.34%). وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يؤكد أن بيئة العمل في الهيئات المحلية لديها القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة خارجة عن المألوف، وعلى أنه توجد مساحة واسعة للعاملين في الإبداع في أعمالهم وتميزهم تجاه خدمة الجمهور، ويعزو الباحث ذلك إلى تبني المجالس البلدية للإبداع والمبدعين من العاملين بنسب متقدمة، وهذا يؤكد على أهمية الإبداع في الهيئات المحلية، وتوفر هذه الخاصية لدى العاملين يساهم في زيادة التميز المؤسسي، ويحقق ميزة تنافسية.
- **المخاطرة:** جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي نسبي (79.29%). وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى كون قيمة العمل تحت الضغط حاضرة لدى عينة الدراسة، كما أن المخاطرة تُعد أحد الصفات الأكثر أهمية التي يجب أن يتمتع بها الرياديون، وخاصة للعاملين بمجال تقديم خدمات مثل الهيئات المحلية، حيث إنهم يتعاملون مع حالات عدم التأكد بثقة عالية ويعملون على استثمارها للحصول على المكاسب والعوائد المادية والمعنوية، كما أن وضع الهيئات المحلية الكبرى بغزة والعاملين فيها يجعلهم مطالبين دائماً بالعمل تحت ضغوط وإدارة مخاطر، مما يدفع باتجاه تبني أساليب عمل تدعم الدخول في مشاريع غير متوقعة عوائدها. ونتيجة حالة عدم التأكد التي يعيشها العاملون بحيث يتم استثمارها بدرجة كبيرة جداً؛ كي لا تصبح المخاطرة مشكلة، بل فرصة ترسم حالة رضا لدى أصحاب المصالح.

وبالإجمال يعزو الباحث تلك النتائج إلى أن الهيئات المحلية الكبرى هي بيئة خصبة وصالحة للعاملين أصحاب الخصائص الريادية، ورغم أن الخصائص الريادية صفات شخصية إلا أنها تحتاج إلى بيئة داخلية لتفعيلها واستخدامها وتنميتها بدرجة عالية ومتقدمة وهو ما يتوفر في الهيئات المحلية.

واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات مثل: دراسة (غوانة، 2022)، والتي أكدت على أن مستوى توفر الخصائص الريادية جاء بدرجة تقدير (مرتفعة) باستثناء خاصية تحمل المسؤولية والتي جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وكذلك اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (ماضي، وجفال، 2019)، والتي توصلت إلى أن مستوى توفر الخصائص الريادية جاء بدرجة موافقة (مرتفعة)، ودراسة (غانم، 2019)، حيث أكدت هذه الدراسات أن الخصائص الريادية كانت مرتفعة بدرجة كبيرة وكبيرة جداً، ويعزو الباحث درجة الاتفاق مع تلك الدراسات إلى أن معظم تلك الدراسات تم تطبيقها في مؤسسات ذات طابع خدماتي ومجتمعي يتطلب توافر مستويات هامة متقدمة في مجال الريادة والخصائص الريادية للعاملين في تلك المؤسسات لتقديم خدمات تنافسية عالية الجودة وأداء مؤسسي جيد ومقبول للمجتمع ولكافة أصحاب المصالح ذات العلاقة بالمؤسسات الخدمية و المجتمعية.

تحليل فقرات " جودة الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية الفلسطينية الكبرى:

للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والمتمثل في: ما مستوى جودة الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية الفلسطينية الكبرى؟ سيتم ذلك من خلال تحليل الفقرات، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، وفقاً للنتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول (6): التحليل الوصفي لكل فقرة من فقرات مجال جودة الأداء المؤسسي.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	ترتيب
1	تطور القيادة رسالة وقيم الهيئة المحلية بما ينسجم مع تميز الأداء.	3.34	1.03	66.84	4
2	تسعى القيادة لتحقيق مركز تنافسي جيد بين الهيئات المحلية	3.48	1.07	69.60	1
3	تبنى إدارة الهيئة المحلية سياستها بناء على توقعات واحتياجات أصحاب المصالح.	3.24	1.03	64.84	7
4	تعكس الاستراتيجية رؤية الهيئة المحلية.	3.38	1.00	67.55	3
5	تحقق الخطة الاستراتيجية أهداف وغايات الهيئة المحلية.	3.33	1.08	66.61	5
6	تسعى إدارة الهيئة المحلية إلى التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد التقنية والاستفادة منها.	3.25	1.08	64.97	6
7	تتعمد إدارة الهيئة المحلية بالتطوير المستمر لنظم إدارة الموارد البشرية.	3.15	1.18	63.03	9
8	تعمل الهيئة المحلية على تطوير مهارات العاملين.	2.93	1.18	58.56	14

9	تقوم الهيئة المحلية بجمع وتحليل المعلومات باستمرار للتعرف على سير العمل لديها.	3.09	1.13	61.87	11
10	تستقي الهيئة المحلية التغذية الراجعة من كافة أصحاب المصالح.	3.01	1.07	60.16	13
11	توفر الهيئة المحلية الأدوات التي تساعد الموظف على التميز.	2.88	1.49	57.6	16
12	تقتم الهيئة المحلية بقياس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل دوري.	2.45	1.15	48.91	18
13	يحصل المستفيدون من الهيئة المحلية على خدمة مميزة.	2.93	1.13	58.51	15
14	تقتم الهيئة المحلية بقياس رضا الجمهور بشكل دوري.	2.85	1.17	56.91	17
15	تعزز الهيئة المحلية بناء الشراكات والتشبيك مع المؤسسات والجهات المانحة من أجل دعمها نحو الالتزام بمسئوليتها المجتمعية.	3.38	1.07	67.62	2
16	تعمل الهيئة المحلية على إعفاء بعض شرائح المجتمع من الالتزامات المالية المترتبة عليهم في ضوء المسؤولية المجتمعية الملقاة على عاتقها.	3.22	1.13	64.34	8
17	تركز إدارة الهيئة المحلية على قياس سلامة الوضع المالي لها عبر مجموعة مناسبة من المقاييس.	3.13	1.18	62.59	10
18	يتوافر لدى الهيئة المحلية مؤشرات أداء لقياس العمليات مثل (وقت الإنجاز، التقويم، نسبة الأخطاء، الإنتاجية، الإبداع والتحسين).	3.09	1.15	61.80	12
جميع فقرات المجال معا		3.12	0.84	62.37	

من الجدول السابق يمكن استخلاص أن المتوسط الحسابي لمجال " تميز الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية " يساوي (3.12) أي أن الوزن النسبي (62.37%)، وهذا يعني موافقة بدرجة متوسطة على معظم فقرات هذا المجال. حيث

كانت النتائج جيدة إلى حد ما، مع وجود بعض جوانب القصور، والتي تحتاج إلى تعزيز، ومنها ما يأتي:

- قصور في اهتمام الهيئات المحلية في التعرف على مستوى رضا أصحاب المصالح بمختلف مكوناتهم: (عاملين، متعاملين، موردين، مقاولين، مؤسسات دعم).

- البطء بتنفيذ إنجاز الخدمات للمواطنين، ووجود درجة عالية من البيروقراطية في إجراءات العمل وتنفيذ الخدمة.

- عدم الاهتمام بتطوير مهارات العاملين بالهيئة المحلية، وهذا ما أكدته نتيجة في محور آخر، وهي البرامج التدريبية.

- عدم توفير المستلزمات الإدارية اللازمة لإنجاز مهام العمل بالهيئة المحلية، والتي تساعد العاملين على التميز والإبداع.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبولدة 2018) والتي أفادت أن التميز المؤسسي كان بدرجة موافقة متوسطة، بينما

اختلفت مع دراسة (إدريس وأبو الروس، 2022)، و دراسة (الأعرجي والسमान، 2021)، ودراسة (الشروقي 2018)

حيث توصلت جميعها إلى أن هناك درجة موافقة عالية على مستوى الأداء المؤسسي.

اختبار فرضيات الدراسة: من خلال اختبار الفرضيات سيتم الإجابة على السؤال الثالث والرابع من أسئلة الدراسة وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للخصائص الريادية: (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، والتحكم الذاتي) في جودة الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية الفلسطينية: ولاختبار هذه الفرضية والتي تمثل السؤال الثالث وهو: ما أثر الخصائص الريادية في جودة الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية؟ تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد وفق الجدول التالي:

جدول (7): تحليل الانحدار المتعدد.

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig
المقدار الثابت	1.204	3.027	0.003
الحاجة للإنجاز	0.132	1.209	0.227
المبادرة	0.089	0.899	0.369
الثقة بالنفس	0.266	2.476	0.014
الاستقلالية وتحمل المسؤولية	0.140	1.504	0.133
الإبداع	0.165	1.752	0.040
المخاطرة	0.100	1.114	0.266
التحكم الذاتي	0.107	1.170	0.243
معامل الارتباط = 0.309	معامل التحديد المعدّل = 0.095		
قيمة الاختبار F = 5.577	القيمة الاحتمالية = 0.000		

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج أن معامل الارتباط = (0.309) ومعامل التحديد المعدّل = (0.095) وهذا يعني أن (9.5%) من التغير في تميز الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية الفلسطينية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تميز الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية. وأن قيمة الاختبار (F) المحسوبة بلغت (5.577)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)؛ مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية وجودة الأداء المؤسسي، كما تبين أن المتغيرات المؤثرة في " تميز الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية " هي: (الثقة بالنفس والإبداع)، بينما تبين ضعف تأثير باقي المتغيرات (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، المخاطرة، التحكم الذاتي). ويعزو الباحث ذلك إلى أن الثقة بالنفس والإبداع هي أكثر تأثيراً من الخصائص الشخصية الأخرى كمتغيرات أثرت في جودة الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية الفلسطينية ناتج عن ثقة وقدرة العاملين على توليد الأفكار وتطوير أساليب العمل وبقدراهم وامكانياتهم بأنفسهم والتي تدفعهم إلى الجراءة أحياناً في التعامل مع مكونات البيئة الداخلية إيماناً منهم بأن الهيئة المحلية يجب أن تبقى قوية ومتميزة عن باقي المنظمات..

1. توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول دور الخصائص الريادية في جودة الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية الفلسطينية تُعزى للبيانات الشخصية " الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة ": حيث تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "

جدول (8): نتائج اختبار T - لعينتين مستقلتين - الجنس.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج ما يأتي: تبين أن القيمة الاحتمالية " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للمجالات، وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات حول المجالات.

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المتوسطات				الجمال
		أخرى	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير دائرة فأعلى	
*0.001	5.815	4.21	4.35	4.33	4.61	الحاجة للإنجاز
*0.011	3.791	4.17	4.24	4.28	4.51	المبادرة
*0.021	3.294	4.05	4.29	4.29	4.35	الثقة بالنفس
*0.019	3.356	3.96	4.15	4.13	4.32	الاستقلالية وتحمل
0.147	1.801	3.96	4.03	4.11	4.22	الإبداع
*0.012	3.724	3.83	3.92	3.98	4.25	المخاطرة
0.370	1.051	4.02	4.12	4.08	4.23	التحكم الذاتي

الخصائص الريادية	4.36	4.17	4.16	4.03	4.659	*0.003
جودة الأداء المؤسسي	3.30	3.07	3.06	3.21	1.435	0.232

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي، وذلك لصالح من هم مسماهم الوظيفي مدير دائرة فأعلى.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور الخصائص الريادية وجودة الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية الفلسطينية تُعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (10): نتائج اختبار التباين الأحادي - المؤهل العلمي.

المتوسطات	القيمة	القيمة الاحتمالية	المجال			
				دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط فما دون
الحاجة للإنجاز	4.29	4.38	4.38	0.889	0.412	
المبادرة	4.31	4.24	4.39	1.484	0.228	
الثقة بالنفس	4.22	4.26	4.32	0.511	0.600	
الاستقلالية وتحمل المسؤولية	4.27	4.10	4.14	2.591	0.076	
الإبداع	4.07	4.05	4.17	0.689	0.503	
المخاطرة	3.92	3.95	4.13	1.459	0.234	
التحكم الذاتي	4.19	4.09	4.07	0.880	0.416	
الخصائص الريادية	4.18	4.15	4.23	0.573	0.564	
جودة الأداء المؤسسي	3.07	3.11	3.23	0.562	0.571	

من النتائج الموضحة في الجدول السابق تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة حول دور الخصائص الريادية في جودة الأداء المؤسسي لدى الهيئات المحلية الفلسطينية تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة:

جدول (11): نتائج اختبار التباين الأحادي - عدد سنوات الخدمة.

المتوسطات	القيمة	القيمة الاحتمالية	المجال			
				أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر
الحاجة للإنجاز	4.34	4.30	4.42	1.906	0.150	
المبادرة	4.29	4.21	4.32	1.302	0.273	
الثقة بالنفس	4.21	4.18	4.36	3.602	*0.028	

0.004*	5.697	4.26	4.03	4.08	الاستقلالية وتحمل المسؤولية
0.636	0.453	4.10	4.02	4.07	الإبداع
0.799	0.225	3.99	3.94	3.95	المخاطرة
0.091	2.414	4.19	4.09	4.02	التحكم الذاتي
0.070	2.675	4.23	4.11	4.14	الخصائص الريادية
0.005*	5.364	3.05	3.02	3.35	جودة الأداء المؤسسي

من النتائج الموضحة في الجدول السابق يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة. أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى عدد سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين لديهم سنوات خدمتهم أقل من (10) سنوات.

ملخص أهم النتائج:

- وجود موافقة بدرجة مرتفعة على الخصائص الريادية (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة، التحكم الذاتي). واتفقت هذه النتائج مع عدد من الدراسات مثل: دراسة (غوافة، 2022) ودراسة (ماضي، وجفال، 2019)، ودراسة (غانم، 2019)، حيث أكدت هذه الدراسات أن الخصائص الريادية كانت مرتفعة بدرجة كبيرة وكبيرة جداً.
- وجود موافقة بدرجة متوسطة على جودة الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الكبرى. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبوليدة، 2018)، بينما اختلفت مع دراسة (إدريس وأبو الروس، 2022)، ودراسة (الأعرجي والسلمان، 2021)، ودراسة (الشروقي، 2018)، والتي أكدت وحوذ موافقة عالية على مستوى الأداء.
- يوجد أثر للخصائص الريادية في جودة الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الكبرى. كما تبين وجود أثر لخاصية (الثقة بالنفس والإبداع)، بينما تبين ضعف تأثير باقي المتغيرات (الحاجة للإنجاز، المبادرة، الاستقلالية وتحمل المسؤولية، المخاطرة، التحكم الذاتي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الخصائص الريادية تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، كما لا توجد فروق ذات دلالة حول جودة الأداء المؤسسي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي)، بينما توجد فروق حول جودة الأداء تعزى إلى المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

التوصيات:

- العمل باستمرار على تطوير تنمية الخصائص الريادية لدى العاملين في الهيئات المحلية، من خلال برامج تدريبية متخصصة ومتطورة لرفع مستوى المهارات والخصائص الريادية للعاملين.

- رفع مستويات الأداء المؤسسي من خلال بناء نماذج علمية وعملية للتعرف على مستوى رضا أصحاب المصالح المتعاملين مع الهيئات المحلية (عاملين، مواطنين، موردين، مقاولين، مؤسسات محلية ودولية).
- توفير كافة الوسائل وحشد كافة الطاقات اللوجستية والبشرية والمالية لتنفيذ وتلبية الخدمات المحلية للمواطنين تطوير مهارات العاملين وقدراتهم وصولاً إلى أداء فردي ومؤسسي جماعي عالي الجودة.
- تطوير مؤشرات قياس الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية، والعمل على قياس الأداء كل فترة محددة، وعمل مقارنات مستمرة، واستخلاص النتائج وطرح وتطبيق التوصيات.
- بناء أنظمة معلومات إدارية فاعلة وتطوير الأنظمة العاملة فعلياً لتحقيق التميز المؤسسي، ومن هذه الأنظمة: "نظم المعلومات المتعلقة بالجودة، ونظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، ونظم المعلومات المرتبط بالقرارات".
- الحاجة إلى إبعاد الهيئات المحلية عن التجاذبات السياسية وتحكيم مصلحة المواطنين كأساس للعملية الإدارية، ومن خلال ممارسة العمل الديمقراطي في إجراء انتخابات بشكل منتظم
- تعزيز العملية الديمقراطية داخل الهيئات المحلية بين العاملين لاختيار ممثلهم المطالبين بحقوقهم الوظيفية وتشجيع مشاركة النساء بشكل أكبر في النقابات العمالية.

المراجع:

- أبو لبدة، صابرين. (2018): رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، (رسالة ماجستير)، جامعة القدس، فلسطين.
- إدريس، الفاضل تيمان؛ وأبو الروس، ثابت (2022). " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين"، المجلة العربية للنشر العلمي، (40)، 376-404.
- الأعرجي، عبد الله؛ والسمان، ثائر (2021). " دور جاهزية الحكومة الالكترونية في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة حالة في ديوان محافظة نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، 40(132)، 9-36.
- آل سعود، فيصل. (2016): ريادة الأعمال المؤسسية في عهد الملك سعود بن عبد العزيز آل سعود، ورقة عمل منشورة في المؤتمر السعودي الدولي الخامس لريادة الأعمال، جمعية ريادة الأعمال، السعودية. 6-37.
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان" (2020)، مقياس الشفافية في أعمال الهيئات المحلية الفلسطينية.
- جاد الرب، سيد. (2013): إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مصر: مطبعة الدار الهندسية.
- جبوري، ميسر (2010). "ادارة الجودة: جوانب نظرية وتجارب واقعية"، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- حسام الدين، أحمد، بعداش، طاهر، بعاج، الهاشمي. (2023). دور الخصائص الريادية في نجاح الشركات العائلية- دراسة حالة شركات محطات الخدمات المتعاقدة في نفطال أفلو، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، 7(2)، 136 - 155.

- حسين، سحراء. (2013): قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السادس والثلاثون، بغداد. 208-227.
- سلطان، سعدية. (2016): مستوى توفر الخصائص الريادية وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية: دراسة تطبيقية على طلبة البكالوريوس تخصص "إدارة الأعمال" في جامعات جنوب الضفة الغربية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 2، 102 - 123.
- السويطي، لينا. (2019). الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي من خلال العوامل التنظيمية كمتغير وسيط- دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية (MECS) 19، 1- 39.
- الشراي، سالي. (2023). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الأداء المؤسسي بالجامعات الفلسطينية- المرونة الاستراتيجية متغير وسيط، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
- الشروقي، خليفة. (2018): تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بملكية البحرين. الأكاديمية الملكية للشرطة، (رسالة ماجستير)، مملكة البحرين.
- عايض، عبد اللطيف (2012)، "إدارة الجودة"، صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- عفانة، دعاء (2020). " المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة"، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية -غزة، فلسطين.
- عمار، أحمد. (2016): مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- غازي، علي. (2014): الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، 1 (3)، 8-12.
- غانم، بكر. (2019). خصائص الريادية ودورها في جودة الخدمات في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
- غوانم فادي. (2022). مستوى توفر الخصائص الريادية لدى طلبة السنة التحضيرية في جامعة حائل لإنشاء مشاريعهم الريادية والتحديات التي تواجههم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 13(39).
- الفقيه، عبد الله. (2012). إدارة الأزمات، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء اليمن.
- ماضي، خليل، وجفال، تھاني. (2019): الخصائص الريادية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية الخاصة، دراسة ميدانية على جامعة فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 26-1.
- محمد، سيد (2019). " طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات"، القاهرة: وكالة الصحافة العربية.
- المليجي، رضا. (2012): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع.

- المومني، هنادة. (2014): أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الأردنية بمدينة عمان، دراسة تطبيقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (42)، 331-356.
- الميناوي، أيمن (2015). "الوجيز العملي في إدارة الجودة الشاملة"، فلسطين - غزة: مكتبة الكلية الجامعية.
- ناصر، محمد، والعمرى، غسان. (2011): قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (4)، 139 - 168، سوريا.
- النجار، فايز، العلي، عبد الستار. (2006): الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النشمي، مراد. (2017): أثر الخصائص الريادية في النية لإنشاء المشروعات الريادية لدى طلبة تخصصات العلوم الإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (10)، العدد (31)، 103 - 119.

المراجع الأجنبية:

- Daft, R.(2010)."New era of management",9th,South-Western,Cengage learning. Australia
- Khalifa, M ,Nusari, A, Al- Shibami, Mona, Gamal, M, Ali, A (2018). Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in UAE, Journal of Engineering and Applied Sciences, Selangor, Malaysia, *Volume 13 Issue 15*, 6199-6210.
- Ogidi, E., & Peterson, C. (2021). Entrepreneurial Characteristics and Financial Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Plateau State. Forshen Hub International Journal of Economics and Business Management, 3(2). Retrieved .
- Putta . S.(2023).THE INFLUENCE OF ENTREPRENEURIAL CHARACTERISTICS ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES, IJCRT | Volume 11, Issue 4 .
- Sinnaiah, T., Adam, S. and Mahadi, B. (2023), "A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance", Journal of Work-Applied Management, Vol. 15 No. 1, pp. 37-50.
- Syamsuddint.et.al,2017 the effect of quality system of ISO 9000, the strategi role of Human Resources Management, Total Quality Management and Organization Culture to Organization Performance (Survey at ISO Standardized Puskesmas in Central Sulawesi) European Journal of Business and management ISSN 2222-1905(paper) ISSN 2222-2839(Online)Vol.9.No32,2017.
- Zajda. K., Pasikowski S, Kretek-Kamińska.A..(2020).The implementation of grassroots product-oriented social innovations by non-governmental organisations: proposal of a measurement tool, The European Journal of Social Science Research.315-301