

أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي

للمؤسسات العامة

(دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية

في محافظة جدة)

أ. أروى بنت إبراهيم العتيبي *

د. سوزان القرشي **

* أ. أروى بنت إبراهيم العتيبي ماجستير الإدارة العامة – كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك عبد العزيز، جدة – المملكة العربية السعودية.

** د. سوزان القرشي أستاذ مشارك في الإدارة العامة والسلوك التنظيمي – كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك عبد العزيز، جدة – المملكة العربية السعودية.

المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في المؤسسات العامة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، من خلال توضيح أهمية استراتيجيات الريادة في المؤسسات العامة، وتوضيح أهمية تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات، والتعرف على مدى تأثير استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي، ووضع توصيات تشجع المديرين على استخدام استراتيجيات الريادة لتحقيق التميز المؤسسي وتتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: ما هو اثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة؟. تم استخدام الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، تضمنت الاستبانة على (٣٩) عبارة، حيث تم توزيع (٣٠٠) استبانة، وبلغ عدد المستجيبين (٢٦٨) موظف، وتم استبعاد (١٢) استبانة لعدم صلاحيتها، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (٢٥٦) استبانة ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدم حزم البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، ومعامل الثبات والمصدقية مقياس ألفا كرونباخ، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون واختبار مربع كاي (٢١ك) للاستقلالية، معامل ارتباط سبيرمان (R)، ومعامل التحديد (R²)، وقياس ليكرت الخماسي، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن هناك تأثير لاستراتيجيات الريادة على التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، أن هناك تأثير إيجابي بين كل من استراتيجيات الريادة (الإبداع، الابتكار، التفرد، المبادرة، أخذ المخاطرة) والتميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة) في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية.

Abstract:

This study aims to explore the impact of Entrepreneurship strategies on achieving the Organizational excellence in the employees of Saudi Airline company in Jeddah. The study explains the importance of Entrepreneurship strategies and the importance of the Organizational excellence achievement in organizations. Also, to explore the impact of the Entrepreneurship strategies to achieve excellence and recommendations to encourage managers to utilize the Entrepreneurship strategies. The main

study question what is the impact of Entrepreneurship strategies on the achievement of Organizational excellence in the general organization of Saudi Airlines in Jeddah?. The data collection methods were questionnaires and personal interviews, (300) surveys have been administrated consisted of (39) questions to Saudi Airlines employees and the respondents were (268) employees and (12) surveys removed because of lack of validity, so the analyzed surveys were (256). To achieve the study goals, a quantitative analytical method employed by SPSS, and alpha Crow where it achieved a very high percent rate (0.906) resulted in high reliability, and this is lead to trust in the study results and recommendations. The study found that there is an impact of Entrepreneurship strategies on the Organizational excellence in the General Organization of Saudi Airlines in Jeddah. Also, there is a positive relationship between the Entrepreneurship strategies (creativity, innovation, uniqueness, initiative, and risk taking) and the Organizational excellence (leadership excellence and service providing excellence) in the General Organization of Saudi Airlines.

مقدمة الدراسة:

يعيش المجتمع اليوم ثورة من التقدم المتسارع نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية الهائلة. وذلك يتطلب من المنظمات جميعها حكومية كانت أو خاصة أن تواكب هذا التطور بجميع أشكاله لتصل المنظمة لأهدافها، وتحقق التنافسية المطلوبة لتستطيع المنظمة تحقيق أهدافها وزيادة مخرجاتها وتميز إنتاجها أو خدمتها والوصول لتوقعات المجتمع منها وبما في ذلك العاملين فيها. وقطاع الطيران يعد حالياً من أكثر القطاعات منافسة. وذلك بسبب تزايد شركات الطيران المحلية والدولية في الفترة الأخيرة مما يزيد من حدة المنافسة وضرورة اتباع أساليب إدارية جديدة تستطيع بها المنظمة النهوض والاستمرارية. ولذلك كان على المنظمات استخدام استراتيجيات جديدة تساعدها على التميز والإبداع. بما فيها استراتيجيات الريادة، وتعد استراتيجيات الريادة من أهم الاستراتيجيات التي تدفع المنظمات إلى تحقيق مركز تنافسي باهتمامها بالإبداع والابتكار والتفرد والمبادأة وأخذ المخاطرة وذلك ما يقود المنظمات نحو التميز.

والريادة "تمثل جملة الخصائص وأنواع السلوك المتعلقة باختيار الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل مخاطرها والإبداع في إدارتها" (العدواني، ومحمد، ٢٠١٢: ٨٥) وتطبق استراتيجيات الريادة على جميع أفكار وممارسات الإدارة وبيئتها ومواردها البشرية والمادية لتستطيع الوصول إلى

أهداف تطبيقها، فالريادة فكر قبل أن يكون إدارة فهو يحول الإدارة من بيروقراطية تقليدية إلى إدارة إبداعية تشجع العاملين فيها على الابتكار واخذ المخاطرة.

ولقد تعددت أساليب تطوير المنظمات وتحقيقها للتميز المؤسسي، ولقد وجهنا رسولنا الكريم ﷺ على التميز حيث قال " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه "، إلا إن تحقيق التميز المؤسسي لأي منظمة يتم من خلال الاهتمام بعدة عناصر من أهمها القيادة والعنصر البشري، وذلك يدفع بالمنظمات بوضع إدارات خاصة بهذه المهمة ووضع استراتيجيات تساعد العاملين على الاهتمام بالتميز وترغيبهم في رفع كفاءة المنظمة وتحقيقها للتميز المؤسسي.

والتميز عبارة عن أسلوب للحياة Excellence is a way of life يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة (Ajaif، 2008: 227) والتميز هو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة التعلم والإبداع والتحسين المستمر (السيد، 2007: 114)، والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، وبمعنى انه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى (السلي، 2001: 12).

والتميز المؤسسي هو ما يدفع المؤسسات للنجاح في جميع أقسامها ويحقق لها الأرباح على المستوى الخاص والعام، والتميز المؤسسي يكون بالاهتمام بجودة الخدمات والمنتجات للمؤسسة وذلك يشمل الاهتمام بجميع الجوانب التشغيلية الأخرى في المنظمة من العلاقات الرسمية وغير رسمية بين العاملين وسياسة المنظمة التي تتبعها في التعامل مع العاملين والجمهير.

ولذلك هدفت الدراسة لمعرفة أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي بجانبه للمؤسسات العامة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات اليوم بمختلف أشكالها العديد من التحديات والمشاكل وذلك بالطبع يؤثر على المؤسسات العامة بشكل رئيسي كون اهتمامها هو التميز في تقديم الخدمات ومراعاة متطلبات الجمهور الذي يكون كبير نسبياً وذلك يتطلب من العاملين البحث عن حلول لتحقيق التميز للمؤسسات.

ولذلك كان على المؤسسات العامة البحث على أساليب واستراتيجيات جديدة تساعدها على تحقيق أهدافها في تقديم خدمات لها جودة أفضل بأقل التكاليف والبحث عن التميز المؤسسي الذي يقدم للمؤسسة النجاح في البيئة الحديثة السريعة التطور.

ويعد التميز المؤسسي من أهم الأسباب التي تجعل المؤسسات العامة تستخدم أساليب جديدة وتطبق استراتيجيات جديدة ونظم إدارية حديثة لتحقيقه، والتميز المؤسسي للمنظمة يشمل التميز في عدة جوانب، وأبعاد التميز التي تم استخدامها في هذه الدراسة بسبب وضوح تواجدها في المؤسسات الخدمية والتي تخدم موضوع الدراسة هي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة).

وتهدف هذه الدراسة لمعرفة اثر استراتيجيات الريادة وهي (الإبداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادأة) لتساهم في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة من جميع جوانبه، ويمكننا ان نلخص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما اثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

فروض الدراسة:

١. هناك علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجيات الريادة والتميز المؤسسي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
٢. توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين الإبداع والتميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
٣. توجد علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين الابتكار والتميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
٤. هناك علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين التفرد والتميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
٥. هناك علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين اخذ المخاطرة والتميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
٦. هناك علاقة طردية ذو دلالة إحصائية بين المبادأة والتميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي من الدراسة هو معرفة أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في المؤسسات العامة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، أما الأهداف الفرعية هي كالتالي:

1. توضيح أهمية استراتيجيات الريادة في المؤسسات العامة وللمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
2. توضيح أهمية تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة وللمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
3. التعرف على مدى تأثير استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية في محافظة جدة.
4. إمكانية التوصل إلى نتائج يتم من خلالها صياغة بعض المقترحات التي قد تساعد الموظفين في القطاع العام وفي المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية على تحقيق التميز المؤسسي.
5. وضع توصيات تشجع المديرين على استخدام استراتيجيات الريادة لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية معرفة اثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، والتميز المؤسسي هو ما تسعى له المملكة العربية السعودية في رؤيتها ٢٠٣٠م فقد ذكر في الرؤية أهمية تعزيز جودة الخدمات التي تقدم للمواطنين وان تعمل أجهزة الحكومة على تحقيق آمال وتطلعات المواطنين، ومنها تتبع الأهمية العلمية والعملية لهذه الدراسة وهي:

الأهمية النظرية:

تتجلى أهمية الدراسة من أهمية استراتيجيات الريادة والتميز المؤسسي، حيث تبين من خلال البحث أن دراسة هذين الجانبين مازالت قاصرة خاصة لدى المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.

وقد يكون لهذا الموضوع أهمية علمية حيث يعد من المواضيع الهامة في مجال الإدارة العامة إذ تناول مفهومين مهمين وهما، استراتيجيات الريادة والتميز المؤسسي، ولذلك نأمل من ان تكون هذه الدراسة مرجعا للباحثين في هذه الموضوعين.

الأهمية التطبيقية:

تتبع الأهمية العملية للدراسة من أهمية المؤسسات العامة والتي أنشأتها الدولة لتلبية احتياجات المواطنين من خلال تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية، ولذلك نأمل أن تكون لهذه الدراسة مساهمة فعالة في الواقع العملي للمؤسسات العامة بشكل عام وفي المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بشكل خاص من خلال إنشاء ثقافة تعتمد على استراتيجيات الريادة وتحقق التميز المؤسسي المرغوب.

حدود الدراسة:

١- الحدود البشرية: موظفين المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.

٢- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: استراتيجيات الريادة، التميز المؤسسي.

٣- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الموظفين في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في الصالة الجنوبية في محافظة جدة.

٤- الحدود الزمانية: أنجزت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٩هـ/٢٠١٨م.

مصطلحات الدراسة:

الريادة هي القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال ذات الصلة بها، حيث يعتبر المشروع الريادي الأساس في بناء وتطوير منظمات الأعمال القادرة على المنافسة والدخول إلى الأسواق الخارجية (مراد، ٢٠١٠: ٦)

استراتيجيات الريادة

هي تلك الاستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الإبداع والابتكار والتفرد واخذ المخاطرة والمبادأة، وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات واخذ مسؤولية هذه القرارات. (السكرانة، ٢٠٠٥: ٦)

التميز المؤسسي:

حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة. (السلمي، ٢٠٠١)

الدراسات السابقة:

١. دراسة أبو قرن (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية من خلال دراسة مقارنة بين عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعة الإسلامية ومركز التعليم المستمر بجامعة الأزهر، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود دور متوسط للإبداع والابتكار والمخاطرة المحسوبة والاستقلالية والتنافسية والثقافة الريادية على التوجه الريادي في التعليم المستمر في الجامعة الإسلامية، في حين تبين وجود دور قليل للمجالات المذكورة أعلاه على التوجه الريادي في التعليم المستمر في جامعة الأزهر، وقد خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي من شأنها العمل على زيادة الاهتمام وتنمية ريادة الأعمال في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وضرورة مساهمة التعليم المستمر بالجامعة الإسلامية بشكل أفضل وأكبر في دعم مشاريع البحث والتطوير لدعم الابتكار والإبداع، والعمل على جلب التمويل والتدريب على ريادة الأعمال والخدمات الاستشارية في التسويق والمجالات الأخرى في كلا الجامعتين.

٢. دراسة زوزال (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى اختبار دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين، التمكين الإداري، إدارة الجودة الشاملة) فيما تم قياس التميز المؤسسي عن طريق أبعاده (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة)، وأجريت الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر - وكالة بسكرة - إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبيان توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن كل من الاستقطاب والاختيار، وتقييم أداء العاملين لهم دور في تحقيق التميز المؤسسي.

٣. دراسة المصري (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر المستويات الإشرافية بالشق المدني لوزارة الداخلية

والأمن الوطني، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: نسبة تطبيق الإدارة بالتجوال اقل من متوسطة بقليل، وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة بالتجوال والتميز المؤسسي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول تطبيق الإدارة بالتجوال تعزي لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات مجتمع الدراسة حول التميز المؤسسي تعزي لبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، أهم الأسباب التي تعيق تطبيق المديرين للإدارة بالتجوال هي على الترتيب: (قلة الوقت لتطبيق التجوال، عدم ادراك أهمية وجدوى التجوال، عدم اهتمام المدير، النمط القيادي الدكتاتوري للمدير).

٤. دراسة الحلية (٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى تصميم نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، وإهم نتائج الدراسة كانت: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات منظمات التعلم (المكون التنظيمي، المكون البشري، المكون المعرفي، المكون المجتمعي) وتحقيق التميز المؤسسي (القيادي، المعرفي، الخدماتي) في الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر العينة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مكونات منظمات التعلم وتحقيق التميز المؤسسي تعزي لمتغير الجامعة من وجهة نظر العينة، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مكونات منظمات العلم مجتمع معاً على مستوى التميز المؤسسي، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين من الطلاب حول مستوى التميز المؤسسي في جامعتهم.

٥. دراسة الحوراني (٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى بيان أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز القطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، كما وجد تأثير ذو دلالة إحصائية لقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص، وقد وجد تأثير مشترك ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص.

٦. دراسة البحيسي (٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التمكين الإداري في كلياتهم، أفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية قيد الدراسة يوافقون على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي، والبشري، والخدماتي) بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز بأبعاده، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.
٧. دراسة محمد (٢٠١٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، الاستراتيجية) واستراتيجيات الريادة في منظمات الأعمال في ظل الخصائص الاستراتيجية للبيئة المعاصرة المتمثلة بالتنافسية الحادة والشديدة التعقيد والسريعة التغير، وضمن هذا التصور يأتي البحث الحالي ليتناول إمكانية إسهام التوجه الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز استراتيجيات الريادة عبر دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، وباعتماد استمارة الاستبانة أعدت لهذا الغرض للوقوف على آراء عينة من المديرين، وبعد استحصال البيانات تم تحليلها إحصائياً لغرض اختبار طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين التوجه الاستراتيجي واستراتيجيات الريادة والتي في ضوءها تم تأشير مجموعة من الاستنتاجات وتقديم مجموعة من المقترحات المنسجمة معها للشركة المبحوثة والتي أشارت إلى كيفية تعزيز استراتيجيات الريادة من خلال دور التوجه الاستراتيجي.
٨. دراسة العمري، ناصر (٢٠١١) هدفت الدراسة إلى قياس خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية من خلال دراسة تحليلية مقارنة بين جامعتي عمان العربية ودمشق، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج: وجود علاقة موجبة بين خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق وبين الأعمال الريادية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعتي عمان العربية ودمشق في سلوك الأعمال الريادية، واثراً في الطموح في الأعمال الريادية، وجود تباين دال إحصائياً بين طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في

جامعتي عمان العربية ودمشق في الأعمال الريادية وسلوك الأعمال الريادية، وعدم وجود تباين في الطموح في الأعمال الريادية.
التعليق على الدراسات السابقة:

- من خلال مراجعة الدراسات السابقة في البيئة العربية والأجنبية، قد تبينت أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة من حيث العديد من العوامل:
- تميزت هذه الدراسة بين الجمع بين استراتيجيات الريادة والتميز المؤسسي والتي ظهر من خلال البحث الذي قامت به الباحثة عدم وجود أبحاث تجمع بينهما، كما تميزت الدراسة في الحدود المكانية لها والتي ركزت على القطاع العام وتخصصت في المؤسسة العامة للخطوط الجوية التي تتعامل مباشرة مع الجمهور مما يساعد على تحقيق أهداف الدراسة، وتميزت أيضاً في الحدود الزمانية.
 - وجاءت هذه الدراسة مميزة عن غيرها بمعرفة أثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمنظمة والتي طبقته الباحثة على المؤسسة العامة للخطوط الجوية باعتبارها مؤسسة عامه تنافسية تهتم بتحقيق التميز.
 - اتفقت مع دراسة (المصري، ٢٠١٥) ودراسة (الحيلة، ٢٠١٤) في بعض متغيرات الدراسة للتميز المؤسسي، كما اتفقت مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي.
 - واستقادت الدراسة من الدراسات السابقة في عرض المفاهيم النظري إعداد الأداة وبعض الإجراءات المنهجية.

الإطار النظري للدراسة:

المحور الأول: استراتيجيات الريادة

مفهوم الريادة ونشأتها:

أصبحت كلمة الريادة (Entrepreneurship) تحمل الكثير من المعاني، وقد استخدمت العديد من الكلمات كمرادفات لمعنى الريادة، لكن الأصل أنها كلمة فرنسية اشتقت من كلمتين لاتينيتين تعنيان (Under Takes) (Wickham, 2006: 5) والتي تعني في اللغة العربية: "يتعهد" أو "رد الشيء وطلبه" (مسعود، ١٩٩٥: ٣٧٩) وتشير لغوياً بحسب وجهة نظر (الجوهري، ٢٠٠٧: ٤٣٦-٤٣٧) أنها مصدر مشتق من الفعل (رود) واسم الفاعل منه: رائد، والرائد هو الذي يرسله قومه لاستكشاف وتحديد مواطن الكلاء، وعندما يحددها يرسل إليهم فيلحقون أو يقتدون به.

وقد استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، ودخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر (شعيب، عواطف، ٢٠١١: ٢) وقد تغيرت الترجمة العربية لمصطلح (Entrepreneurship) ثلاثة مرات خلال العقود الأخيرة، فقد كانت منظم ثم مقال ثم تحولت في التسعينات إلى ريادة (مراد، ٢٠١٠: ٦)

وقد أوضح (Druid، 4: 2001) مفهوم الريادة وهو ذلك الشخص الذي لديه القدرة على اخذ المخاطرة بشراء البضائع أو جزء منها بسعر معين وبيعها من أجل الحصول على الربح. وقد عرف الاتحاد الأوروبي ريادة الأعمال بأنها الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزيج من المخاطرة والإبداع والابتكار والفعالية وذلك ضمن مؤسسة أو شركة جديدة أو قائمة (Avanzini، 2009).

مفهوم المنظمات الريادية:

عرفها (Lumpkin and Gregory، 14: 2000) بأنها تلك المنظمات التي تبني شيئاً ذا قيمة من لا شيء، وكذلك التي تقوم باغتنام الفرص بناءً على الموارد والمصادر، وضمن رؤية محددة مع الأخذ بالاعتبار تقدير المخاطر، وأن الأنشطة الريادية تقوم على عدة محاور:

١- الأفكار والأعمال الجديدة: التي تقوم بطرح منتج جديدة وأفكار جديدة وبناء أعمال حول المفهوم الجديدة.

٢- الأفكار الحالية والأعمال الجديدة: وهي التي تتعلق بإيجاد أعمال جديدة بناءً على المفاهيم القديمة، وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة بعد تطوير المنتجات القديمة.

٣- الأفكار والأعمال الحالية: والتي يتم بها تقديم المنتجات والخدمات مع قليل من الابتكار والإبداع مع وجود بعض المخاطر المالية.

وتوصف المنظمة الريادية بأنها تلك المنظمة التي تمتلك القدرة على الاكتشاف والاستغلال المتواصل للفرص وبالتالي نقل المنظمة كلياً أو جزئياً إلى حالة كينونة جديدة (Lassen، 2007: 109). وعرف (Histrich and others، 10: 2005) المنظمة الريادية على أنها تلك المنظمة التي تكون قادرة على إيجاد شيء جديد ذي قيمة في الوقت المناسب، مع الأخذ في الاعتبار الموارد المالية، المعنوية، المخاطر الاجتماعية، وتوفير الحوافز والاستقلالية للعاملين لكسب قناعاتهم.

وقد عرف الباحثان (Kuratko&Richarchd، 4 : 2001) المنظمة الريادية على أنها تلك المنظمة التي يتولد لديها أكثر من الابتكار في الأعمال والقدرة على اخذ المخاطرة، ودفع الأفراد لديها للإبداع والابتكار، ومن ناحية أخرى فقد عرفها الباحثان (Sue.Birley&Muzkya، 8 : 2000) بأنها المنظمات التي تستطيع الاستفادة من الفرص دون النظر إلى الموارد.

وأشار (Davidsson، 15 : 2000) إلى أن المنظمات الريادية هي تلك التي تعمل على إيجاد مخاطر جديدة وتنفيذ تكنولوجيا جديدة وكذلك قسمها إلى نوعين هما: (منظمات ترتبط بالابتكار والنمو، ومنظمات ترتبط بالمرجات وهي الربحية والقيمة المضافة).

في حين عرفها (Griffin، 305 : 2005) بأنها القدرة على عملية تنظيم وتخطيط وتقليل الخسائر في المخاطرة الجديدة، وان احتمالية الفشل والنجاح في هذه المنظمات متساوية، ومثال ذلك شركة ميكروسوفت فقد حقق مالكاها (Bill Gates) ٣٥٠ مليون دولار في البداية ولكن بعد نجاحها حقق ٦٣ مليار دولار.

مفهوم استراتيجيات الريادة:

يرى (Morris، 15 : 2000) أن استراتيجيات الريادة هي التي تبنى على كل شيء جديد والقيام بالابتكار والقدرة على التكيف وكذلك القدرة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية ولهذا على المنظمات الريادية أن تبحث عن الفرص المناسبة بالأسواق وكذلك الموارد الملائمة لهذه الفرص، ولا بد من الأخذ بالاعتبار الاستفادة من العاملين الموهوبين وقدراتهم الريادية التي تؤدي إلى تحقيق التمايز لمنظمات الأعمال، ومن خلال ذلك يجري تطوير قدرات ومهارات العاملين ضمن فلسفة الاستثمار بالموارد البشرية، ومن الصعوبة ان تكون رياديا إذا لم تقم بتطبيق هذه الفلسفة وتدريب وتطوير العاملين.

واستراتيجيات الريادة هي طرق في التعامل يطبقها أصحاب القرار والعاملين في اتخاذ القرارات في المنظمة وهذه الاستراتيجيات هي التي تصل بالمؤسسة للمستويات التي ترغب بها لتحقيق أهدافها المعنوية والمادية.

وعرفها (Kreps، Baron، 10 : 2000) بأنها القدرة على تحقيق الفرق في القيمة ما بين الكلف والأرباح، وان قيادة التكلفة والتمايز في المنتج تعد الأعمال الريادية، وحتى تحقق المنظمات ذلك لا بد لها من أن توظف العاملين الأكفاء وتعمل على تدريبهم وتحفيزهم وتدعيمهم وتضعهم في الأماكن المناسبة لأداء أعمالهم.

في حين عرفها (Cooper، 16: 2000) من خلال الإجابة على التساؤل التالي وهو كيفية القدرة على إنشاء منظمات أكثر ريادية وان تصبح أكثر ابتكارا وأخذا للمخاطرة وأكثر سرعة وهذا يأتي من البعدين التاليين: (أن تؤسس منظمة أعمال جديدة ومخاطر جديدة، أن تقوم بتحويل المنظمة وتجعلها أكثر ريادية من خلال التغيير في مجال معايير الأداء وأنظمة الموارد والمصادر وأنظمة الحوافز والمكافآت بالإضافة إلى ثقافة المنظمة ومعايير التوظيف والتعيين). وقد أشار (Kuratko، 5: 2001) إلى أن استراتيجيات الريادة هي تلك المرتبطة بعدد من المفاهيم التالية:

1. استغلال توسع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزبائن والأسواق.
 2. الابتكار والابداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة.
 3. القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكل السوق وحاجات الزبائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية.
 4. الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق.
 5. القدرة على تحقيق النجاحات المالية والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل.
- وتشمل استراتيجيات الريادة القرارات بخصوص المباشرة بالإبداع، التخطيط والتأسيس، واكتساب موارد ومنتجات وخيارات سوقية (Park، bae، 81-105: 2004) وتاريخيا تم صياغة مفهومي الاستراتيجيات والعمليات الريادية على مستوى التحليل المنظمي بوصفها بناء متعدد يتألف من أبعاد ثلاثة: الإبداع، المبادأة، المخاطرة (Miller، Friesen، 1-25: 1983) وفي الإطار التحليلي لاستراتيجيات الريادة فقد اختلف الباحثون في تحديد تلك الاستراتيجيات، ففي هذا المجال أشار كل من (Mintzberg) (Miller) إلى أن أبعاد واستراتيجيات الريادة تشمل (أخذ المخاطرة، المبادأة، الإبداع) (Covin، Slevin، 7-25: 1991) بينما قام (Lumpkin، Dess، 85-172: 2000) بتوسيع إطار استراتيجيات الريادة بإضافة (الاستقلالية، المغامرة، التنافسية) إلى الاستراتيجيات الثلاث السابقة، وتناولت دراسة (Belinda) ست استراتيجيات الريادة هي: (إيجاد الفرص، الإبداع، المخاطرة، المرونة، الرؤية، النمو) مهيدا لنشوء وظهور مفهوم (الريادة الاستراتيجية) (Luke، 34: 2005)، أما دراسة (Dumitru، 73-80: 2008) فقد تناولت الاستراتيجيات الريادية المتمثلة في (الفرص، الإبداع، التقييم، عدم التأكد، المخاطرة)، أما دراسة (النفيعي، 2015: 18) فقد تناولت (الابتكار، التفرد، النمو)، وأشار (السكرانة، 2005: 25) أن

استراتيجيات الريادة تشمل (الابداع، الابتكار، التفرد، اخذ المخاطرة، المبادأة) وهي الأبعاد الأكثر شيوعا لاستراتيجيات الريادية وسيتم استخدامها لأغراض البحث والدراسة في الدراسة الحالية.

إبعاد استراتيجيات الريادة:

الإبداع:

أشار الباحثان (Noe، Daft، 120: 2002) إلى أن الإبداع (Innovation) هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة، وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة.

وعادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى مثل التحديث (Invention) والابتكار وأخيرا التحسين، فقد أشار (Robbins، Coulter، 354: 2001) إلى أن التحديث يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، في حين أن الإبداع يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد، وإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج (Lau، Rami، 24: 1994) أما فيما يتعلق بالتحسين فهو إدخال تعديلات على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة، كما يرى (Rami، 1994: 25) أن الإبداع على شكلين الأول: هو الإبداع الجذري (الاختراق) (Breakthrough) ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو عملية جديدة فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله، والآخر: هو الإبداع - التحسين (التدريجي) وهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئيا من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية، وإن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية وإن تراكمها يحقق إبداعا جذريا.

والإبداع كما وصفه (نجم، ٢٠٠٣: ٢٢) بأنه قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد والذي يضيف قيمة أكبر وتقديم المنتج الأفضل مقارنة مع منتجات المنافسين، في حين أشار كل من (Dechoolmeester، Zhan، 10: 2006) إلى أن الإبداع يعرف بأنه الميل إلى التعاطي مع أفكار ونشاطات وتجارب خلاقة من خلال التميز بين المنتجات وعمليات جديدة ويعد الإبداع قلب الريادة ويحرص الرياديون على إيجاد الطرائق الإبداعية واستخدامها لتعزيز القدرة التنافسية

لأعمالهم، وبذلك يمكن القول بان استراتيجية الإبداع تسهم في المحافظة على مكانة المنظمة وتعزيز فعلها وموقعها الريادي في مقدمة المتنافسين. (محمد، ٢٠١٣: ٢٧٤).

وأفضل المنظمات هي تلك التي تمتلك القدرة على الإبداع وأفضل المدراء وقادة العمل هم أولئك الذين يستطيعون توفير المناخ التنظيمي الملائم لمساعدة أعضاء المنظمة في استخدام مواهبهم الإبداعية بشكل كامل (الكلكاوي، ٢٠٠٤: ٢١).

والإبداع والريادة وما يربط بينهما من علاقة تساعد منظمات الأعمال على أن يكون لها الدور الريادي سواء في تقديم المنتجات ام الخدمات وإرضاء الزبائن، والقدرة على اختراق الأسواق والسيطرة على جانب معين من هذه الأسواق، وقد أوضح (Wickham، 2001: 223) أن هناك أربعة أنواع للإبداع الريادي وهي على النحو التالي:

١. الإبداع الجزئي: وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

٢. الإبداع الجديد الداخلي: وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن وسائل التكنولوجيا الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

٣. الإبداع التخصصي: يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح ودون المطلوب.

٤. الإبداع العالمي الجديد: يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عالي في الأسواق.

وتعرف الباحثة الإبداع بأنه: تطوير الأفكار بطريقة جديدة، او تطوير في المنتجات والخدمات أو طريقة تقديمها لتحويلها إلى منتج جديد.

الابتكار:

أشار (weaver، 20: 2002) إلى أن المنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم بعضا في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة.

وأوضح (Gregorio، Smith، 81: 2002) ان الابتكار هو ذلك المحتوى في إيجاد منتج مختلف عن المنافسين ويكون من البدائل المفضلة للزبائن، فيما أشار (الصرن، ٢٠٠١: ٥٣) إلى انه من الضروري تنمية عمليات الابتكار والإبداع في المنظمات على اختلاف أنواعها

وعملياتها، وهذه التنمية والتطوير للعمليات الابتكارية والإبداعية وصلت إلى أعلى مراحلها اليوم فيما يسمى ثقافة الابتكار والإبداع.

وقد أشار (النجار، ١٩٩٩: ٤٣٦) إلى العملية الابتكارية والإبداعية في المنظمات على أنها نظام له مدخلات وعمليات تمويل وتشغيل ومخرجات، وإن لهذا النظام علاقاته المميزة مع البيئة الخارجية المحيطة. وإن القيام بعمليات الابتكار بالنسبة لمنظمات الأعمال لا يأتي بطريقة الصدفة والحظ، وإنما من خلال الاعتماد على مصادر داخلية وخارجية تساعد على توليد الأفكار الابتكارية لمثل هذه المنظمات. (Lancaster، 142: 2000)

وقد عرفت الباحثة الابتكار بأنه: إيجاد منتج أو خدمة جديدة لم يتم إنتاجها من قبل من المنافسين.

التفرد:

تم تعريف التفرد (Uniqueness) في قاموس (Webster، 1292: 1998) بأنه فريد في النوع، وبديع ورائع، ووحيد من شاكلته ويكون الأول في المصانع.

إن التفرد يتكون في منظمات الأعمال من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال، ولا يمكن استمرار تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة (المتميزة) (Scholes، Johnson، 155: 2002).

وقد أوضح (Candida and others، 10: 2001) أن معظم منظمات الأعمال الريادية حتى تكون متميزة وتسعى إلى التفرد، تعمل على رفع مواردها من خلال اكتساب الموارد المالية والبدنية والاستفادة من التعليم المنظمي في التميز بالموارد ذات القيمة للمنظمة وحتى تكون الموارد ريادية لأبد أن يتم تطويرها بشكل متعاقب وهناك أربعة موارد أساسية تعد تحديات تواجه منظمات الأعمال الريادية وهي:

١. تجميع الموارد: تبدأ المنظمات الريادية أعمالها مع الموارد البشرية لبناء العمليات وإنجاز الأعمال في مجالات التعلم والخبرة والسمعة التجارية والمعرفة في الصناعة وشبكات العقود.

٢. الموارد الجاذبة: تعد الموارد الجاذبة من أكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال وما هي الموارد التي يتم اختيارها سواء أكانت اجتماعية أم مالية وكذلك المعدات والأصول ومقدار سعرها والتكلفة، وكيفية إيجاد نوع من التناغم بينها يساعد على نجاح الأعمال.

٣. الموارد المتنوعة المجمع: كل منظمة جديدة تبدأ مع الموارد الأساسية ومدخلات العملية الإنتاجية وكيفية اتخاذ القرار حول تجميعها مباشرة، وهذه الموارد تتكون من خبرات العاملين والخلفية التعليمية والنواحي الاجتماعية ورأس المال وتبلور جميعها ضمن أفكار جديدة.

٤. الموارد الفردية التحويلية: إن الموارد السابقة ليست مضمونة لتحقيق النجاح للمنظمات، ولهذا عليها أن تسعى إلى ربط وتحويل قوى الأفراد بقوة المنظمة لتحقيق ميزة نادرة لديها. إن مفهوم التفرد يمكن أن يكون حقيقيا عندما تتوفر خصائص قابلة للقياس سواء للخدمة أو المنتج، والتفرد يمكن أن يكون قابلا للإدراك من خلال الجودة والعلامة التجارية وقيم المنظمة والخبرة التسويقية (Ekeberg, Mouline, Lie، 60-64: 2004)

وقد عرفت الباحثة التفرد بأنه: تميز المنظمة في الإنتاج أو تقديم الخدمات عن غيرها وإن تكون مختلفة بطريقة تجعلها أفضل خيار للعملاء.

أخذ المخاطرة:

تم تعريف أخذ المخاطرة في قاموس (Webister، 1200: 1998) بأنه ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة، وقد أشار كل من (Patrick and Others، 8: 2002) إلى أن أخذ المخاطرة ثم تصنيفه من الباحثين كما يلي:

١. (Land، Mccle، 1960) إن الريادة تعد جزءا من اخذ المخاطرة.
٢. (Bayby، Palich، 1995) إن الريادية تتجه إلى امتلاك الأعمال مع اقل قدر من المخاطرة، وبمعنى آخر أن الرياديين لا يتجهون إلى الأعمال مع البداية بأخذ جزء كبير من المخاطرة مثل غير الرياديين ولكن يتم التنبؤ بتميز وضع الأعمال أكثر إيجابية.
٣. (Busenitz، 1999) أثبت أن الرياديين يدرسون الوضع بشكل عام أكثر من غيرهم، وأنهم أكثر ثقة في عملية اتخاذ القرارات من المديرين في منظمات الأعمال الكبيرة. وأشار الباحثان (Robyn، Charles، 2: 2000) إلى أن مهارات أخذ المخاطرة تأتي في حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن بقاء وضمان نجاح الأعمال والخوف من الفشل، وحتى تبقى رياديا لا بد أن تحسب المخاطر التي تأتي من القيام بتنفيذ الأعمال، وتساعد العناصر التالية في تشكيل مهارات اخذ المخاطر:

١. الرؤية الإيجابية للأشياء.

٢. الريادي يكون ذا نظره ثاقبة وأكثر تبصرا لدعم تنفيذ الأعمال وتنقله الرؤية الإيجابية نحو المسار الريادي.
 ٣. الريادي يجب عليه رؤية وتقييم الأهداف يوميا، ووضع كل مرحلة تحت الرقابة.
 ٤. العمل على تقييم الأعمال بعد انجاز كل مهمة، وفي حالة عدم الإنجاز والمقارنة بين ذلك.
 ٥. قبول المخاطرة وعدم التأكد: حيث إن التحضير لأسوأ الحالات في الأعمال وعدم الوصول إلى الأهداف المطلوبة على المدى الطويل.
 ٦. وضع النقاط التي تتوافق مع قدرات المنظمة وتعرف المزايا التي يتمتع بها الفرد والمنظمة. وأشار (Bostjan، 3: 2003) إلى انه لا يوجد حدود معينه لسلوك اخذ المخاطرة ما بين المنظمات والأشخاص بالنسبة للمشاريع الجديدة، فكلما كانت المخاطرة اقل يكون الشخص عبارة عن عامل، وكلما زادت الخطورة يصبح رياديا وان اخذ المخاطرة يأتي تقييمه من ناحية اقتصادية ويكون ذا علاقة باتخاذ القرارات، ومبني على مبدأ المقامرة والمغامرة، والمخرجات المتأتية بالنسبة لأخذ المخاطرة والفائدة المتوقعة.
- وتسعى منظمات الأعمال إلى تقليل مخاطرها للحد الأدنى، ولكن إذا كان سلوكها محكوما أو موجها بمحاولة تجاوزها أو التهرب منها فقد تنتهي إلى اختيار اكبر المخاطر واقلمها معقولية وقبولا وهو خطر عدم القيام بشيء فهناك سبب جيد لعدم القيام بأي عمل إذا أرادت المنظمة، والاعمال التي تقوم بها المنظمة يجب أن تكون منتقاة ومختارة لزيادة الفرص (داركر، ١٩٨٨: ٣١٧) و أن المنظمات الريادية لها القدرة على قياس المخاطر بعقلانية، وان البنية الاقتصادية هي أصلا عدم تأكد يتطلب العقلانية (العطوي، ٢٠١٢: ١٤٢)
- وقد عرفت الباحثة أخذ المخاطرة بأنه: المبادرة باتخاذ قرارات في حالة عدم التأكد عن النتيجة وذلك يكون على معرفة ودراسة للقرار.

المبادأة:

أشار (Albert، Caruana، 16: 2000) إلى أن المبادأة (Proactiveness) هي القدرة على اخذ مخاطر عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية: (إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع، المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير، محاولة التعاون مع المنافسين من اجل احتوائهم).

وأشار الباحث أيضا إلى أن المبادرة تتكون بتنفيذ الأعمال الريادية، بحيث يكون في اخذ هذه المخاطرة مسئولاً عن الفشل وعدم تحقيق النجاحات المتوقعة، من جهة أخرى، فقد ذكر الباحثان (Crant، Bateman، 2000: 116) أن سلوك المبادرة مرتبط بالمفاهيم التالية:

1. اغتنام الفرص التي لا تكون على علاقة مع العمليات الحالية.
 2. تقديم منتجات جديدة ونادرة مختلفة عن بقية المنافسين.
 3. التخطيط الاستراتيجي للعمليات التي تكون في مرحلة الانحدار خلال مدة حياة المنتج.
- ويشير قاموس (Websters، 1998: 928) إلى أن المبادرة بالاستعداد مقدما للتعامل مع صعوبة محتملة، وهي فعالية المشاركين في المشاكل المستقبلية والحاجات والتغيير، وأشار (Birgitta، 2002: 5) إلى أن سلوك المبادرة هو المشاركة في التغييرات والانتباه إلى البيئة، وأن المنظمات لديها القدرة على الاستمرارية وتحقيق الفوائد من خلال التغييرات المحيطة بها، وقد ميز بين المبادرة والتفاعل (Reactive)، وبين أن السلوك التفاعلي هو الذي يكون بمثابة ردة فعل للتغييرات التي تحدث في البيئة ولا بد من إجراء سريع يعد جزءا أساسيا في إدارة الأزمات.
- وقد أشار (Argon، 1998: 113) إلى أن المبادرة هي القدرة على إيجاد الفرص أو تمييز الفرص عند القيام بطرح المنتجات في السوق، وتكون الاستجابة للتغييرات وليس كردة فعل للأحداث، ويكون ذلك من خلال الحصول على المعلومات عن الوضع الحالي والسابق في المستقبل.
- وتساعد استراتيجية المبادرة في منح المنظمة القدرة على تقديم عروض جديدة للأسواق تتفوق من خلالها على المنافسين (Wiklund، 1999: 4)، ويظهر الفعل الريادي للمنظمة من خلال:

- الإدارة العليا: تطوير رؤية المنظمة، اختبار أفراد ملائمين لها، إقامة البنية التحتية الريادية لها (الهيكل، النظم، الثقافة).
- الإدارة الوسطى: تسمح أو تمنح المبادرات الريادية، تطوير هذه المبادرات وتحديد وجمع الموارد اللازمة لها، الشروع بتنفيذ المشاريع الناتجة عنها (Morries، et al.، 2008: 55).

وإن إثراء البيئة التي تحيط بالمبادرين وإشباع احتياجاتهم واستثمار الفرص باستخدام كافة الموارد المتاحة في المجتمع هو التحدي الحقيقي الذي يواجههم لتحقيق رؤية متكاملة لتعزيز مفهوم العمل الحر لدى أفراد المجتمع، والتخطيط لابتكار نماذج مشروعات جديدة (مراد، 2010: 8)

وقد عرفت الباحثة المبادأة بأنها: المبادرة باتخاذ القرارات واستغلال الفرص المتاحة قبل المنافسين.

المحور الثاني: التميز المؤسسي

مفهوم التميز المؤسسي:

يعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤى مشتركة يسودها وضوح الهدف (Pinar&Girard، 31، 2008).

وأشار (Nohria، et..al، 45، 2003) إلى التميز المؤسسي بأنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة، وقد عرفه (زايد، ٢٠٠٣) بأنه تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، والتواصل مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأيد والتفاعل، والتعرف على قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة.

ويشير (أحمد، ٢٠٠٥: ٣٢١) إلى أن النظرة الدقيقة لمصطلح التميز على المستوى المؤسسي توضح أن كينونته تؤسس على المنحنى النظمي حيث إن التميز ينطوي على تحقيق الجودة الفائقة للمؤسسة بكافة جوانبها التنظيمية، كما أشار (الدوري، ٢٠٠٨: ٣٥) إلى انه طاقة خلاقة متناسقة تبرز من خلال نشاطات مختلفة يمارسها الفرد ويكون التميز متحققا من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية في ضوء التفاعل بين الإنسان والبيئة.

في حين عرفه (السلمي، ٢٠٠١: ٨٠) بأنه حالة من الإبداع والتفوق المؤسسي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية في المؤسسة بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه العملاء وأصحاب المصلحة، وقد عرفه (إبراهيم، ٢٠٠١: ١٠٣) بأنه تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان أو المؤسسة، فالتميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي، أما التميز المؤسسي فيحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره.

والتميز المؤسسي كما عرفه (كاترنباخ، ٢٠٠٢: ٩) هو ذروة الأداء وهو أفضل من الأداء الاعتيادي وأفضل من المتوقع وهذا يشير إلى أن التميز المؤسسي يمكن الفرد من مواصلة الأداء رغم رتابة ونمطية العمل، باعتبار التميز متطلبا مهما نحو الارتقاء بالأداء إلى مستوى يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وصولا إلى أداء القمة.

أهمية التميز المؤسسي:

يعد التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين فقي المنظمة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملك له، الأمر الذي يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمات ونجاحها (الخرشة، الزريقات، نور، ٢٠١٣: ٢١٨)

كما أن في تحقيق التميز في المؤسسات العديد من الفوائد سواء على مستوى العمليات التنظيمية أو على مستوى النتائج أو من خلال السلوك التنظيمي داخل المؤسسات، ومن هذه الفوائد المرجوة من تطبيق إدارة التميز في المؤسسات ما يلي:

١. في مجال التركيز على النتائج (وجود التناغم والتركيز في كل المؤسسة).
٢. في مجال التركيز على المستفيدين (ولاء المستفيد والاحتفاظ به، السمعة الحسنة، تحفيز الموظفين، الميزة التنافسية المحددة).
٣. في مجال القيادة وثبات الهدف (وضوح الهدف والاتجاه، موظفون فعالون، محفزون وملتمزمون، فعالية وكفاءة قصوى في تقديم خدمات ومنتجات المؤسسة، إدارة أزمات فعالة).
٤. في مجال تطوير وإشراك الأفراد (التمكين والتشاركية الفعالة، الاستفادة من القدرات الذهنية القيمة لدى الأفراد، التنافسية المتزايدة) (زايد، ٢٠٠٣: ٩)

خصائص المنظمات ذات التميز المؤسسي:

تتمتع المنظمات التي تحقق تميز بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي (Grote، 2002):

١. قبول الأعمال الصعبة، إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
٢. توفر القيادة ذات الكفاءة العالية، إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
٣. تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
٤. الخبرات البعيدة عن العمل، إن المنظمات المتميز يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.

٥. برامج التدريب، إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته اقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

٦. الدقة، ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها.

ويرى (إبراهيم، ٢٠٠١) أن المفهوم الإيجابي الواسع للتميز ينبغي أن يقوم على مدخلين

أساسيين هما:

١. مدخل تعددي القيم، وهذا يسعى إلى طلب أنواع عديدة من التميز والتي بمقدور الأفراد إدراكها.

٢. مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي للمنظمة ليكون موضع التقدير العام، وهذا يستمد من القيم التي تؤمن بها المنظمة.

ويذكر (العديلي، ٢٠٠٩) أن من المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز المؤسسي في

المنظمات هو: (غياب الرؤية المشتركة، القيادة التقليدية، عدم الاهتمام برضا العملاء، الإدارة البيروقراطية، غياب الإبداع والجودة في الأداء، نقص التمويل والدعم المالي).

أبعاد التميز المؤسسي:

التميز القيادي:

يعرف (جاد الرب، ٢٠١٣: ٣) القيادة بأنها " السبق والقدرة على التخيل والتصور

المستقبلي، وأيضا بناء المرونة، ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة.

القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها

لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة،

والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد

للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات

المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعالية المنظمة، والقدرة على

مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، وهناك مجموعة من النشاطات

التي يجب أن يقوم بها القادة فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة، يسهل انسياب المعلومات

والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة

الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية، إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من

المشكلات في الموقف الواحد، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، وبذلك يزداد اتجاههم نحو التميز (Borghini، 2005).

التميز في تقديم الخدمة:

إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت لإنتاج هذه الخدمة (النعمي وآخرون، ٢٠٠٨: ٤٣-٥٤). ويعرف بأنه عبارة عن تطوير منتج خدمي ذي صفات فريدة، تمنح المنظمة فرصة وضع أسعار استثنائية (Dess، Lumpkin، Eisner، 2008)، ويرى (عبد العزيز، ٢٠١٣) أن لقياس جودة الخدمة عدد من الأبعاد الأساسية التي تساعد في تقييم مدى جودة الخدمات المقدمة وهي كما يلي:

١. مقياس عدد الشكاوي (Complains Measure): ويتمثل هذا المقياس في حصر عدد الشكاوي المقدمة من العملاء خلال فترة زمنية معينة وتصنيفها، من العيوب عدم وجود تواصل بين العملاء والمسؤولين، أو خوف العملاء من تقديم شكاوهم.
٢. مقياس الرضا (Satisfaction Measure): ويعتمد على قياس رضا العملاء عن جودة الخدمة باستخدام مقياس ليكرت ذي النقاط السبع من خلال أسئلة توجه للعميل بعد حصوله على الخدمة عم طريق استقصاء أو تدوين الملاحظات، من مميزاتها: تبني استراتيجية تسويقية ملائمة لاحتياجات السوق، وهناك أيضاً عدد من الانتقادات منها: عدم وجود تسلسل منطقي لأسئلة الاستقصاء.
٣. مقياس الفجوة (Servqual Measure): يعتمد هذا الأسلوب على قياس جودة الخدمة عن طريق مقارنة إدراك العميل للخدمة المقدمة بتوقعاتهم قبل الحصول عليها.
٤. مقياس الأداء الفعلي (Servperf Measure): يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها من اتجاهات العملاء من عيوبها: وجود أبعاد أخرى تتعلق بجودة الخدمة غير إدراك العملاء، واقتصره على قطاعات خدمية معينة دون الأخرى.

وحدد (Hughes، 22: 2003) مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم

الخدمات للعملاء، ومنها:

١. وضع العميل بالدرجة الأولى.
٢. بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال مساعدة العميل بعد ان تتم عملية البيع.
٣. التعرف على إمكانات المنظمة ونقاط الضعف لديها.
٤. التواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، والتعرف على احتياجاتهم.
٥. عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.
٦. العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لتحقيق أهدافها.
مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من موظفين المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية الذين يبلغ من إجمالي موظفي النوبات التشغيليين (٩٤١) والإداريين (٢٣٠) في الصالة الجنوبية للخطوط السعودية حسب الإحصائية الواردة من مدير الموارد البشرية الأستاذ نايف العتيبي.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة للدراسة نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة، وتم حساب العينة المطلوبة على أن تكون $n=290$ وبخطأ معياري (٥%) لتعبر عن مجتمع الدراسة وذلك بإدخال عدد موظفي الخطوط العربية السعودية في مطار الملك عبد العزيز الصالة الجنوبية كما ورد في الإحصائية المقدمة من مدير الموارد البشرية والبالغ عددهم (١١٧١) موظف يشمل موظفي النوبات التشغيليين والإداريين، وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على الموظفين، ويبلغ عددها (٣٠٠) استبانة، وبلغ عدد المستجيبين (٢٦٨) موظف، وتم استبعاد (١٢) استبانة لعدم صلاحيتها، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (٢٥٦) استبانة، لتشكل ما نسبته (٨٨%) من عينة الدراسة المطلوبة.

مواصفات عينة الدراسة:

جدول (١) توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
٨٤.٨	٢١٧	ذكر
١٥.٢	٣٩	أنثى
١٠٠.٠	٢٥٦	المجموع

تبين نتائج الجدول (١) أن: ٢١٧ من أفراد عينة الدراسة يمثلوا ما نسبته ٨٤.٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ذكور وهم الأغلبية، في حين أن ٣٩ منهم يمثلوا ما نسبته ١٥.٢% من إجمالي أفراد إناث.

جدول (٢) توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
٣٥.٢	٩٠	ثانوية عامة فما دون
١٨.٨	٤٨	دبلوم
٣٧.٩	٩٧	بكالوريوس
٨.١	٢١	دراسات عليا
١٠٠.٠	٢٥٦	المجموع

تبين نتائج جدول (٢) أن: ٩٧ من أفراد عينة الدراسة يمثلوا ما نسبته ٣٧.٩% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم الأغلبية، في حين أن ٩٠ منهم يمثلوا ما نسبته ٣٥.٢% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فما دون، وأن ٤٨ منهم يمثلوا ما نسبته ١٨.٨% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، وفي النهاية ٢١ منهم يمثلوا ما نسبته ٨.١% من إجمالي أفراد عينة الدراسة دراسات عليا.

جدول (٣) توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
١٦.٤	٤٢	أقل من ٢٥ سنة
٥٠.٤	١٢٩	من ٢٥ إلى ٣٥ سنة
١٩.٩	٥١	من ٣٦ إلى ٤٥ سنة
١٠.٩	٢٨	من ٤٦ إلى ٥٥ سنة
٢.٤	٦	أكثر من ٥٥ سنة
١٠٠.٠	٢٥٦	المجموع

تبين نتائج جدول (٣) أن: أن ١٢٩ من أفراد عينة الدراسة يمثلوا ما نسبته ٥٠.٤٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من ٢٥ إلى ٣٥ سنة وهم الأغلبية، في حين أن ٥١ منهم يمثلوا ما نسبته ١٩.٩٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من ٣٦ إلى ٤٥ سنة، وأن ٤٢ منهم يمثلوا ما نسبته ١٦.٤٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من ٢٥ سنة، وأن ٢٨ منهم يمثلوا ما نسبته ١٠.٩٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من ٤٦ إلى ٥٥ سنة، وفي النهاية ٦ منهم يمثلوا ما نسبته ٢.٤٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أكثر من ٥٥ سنة.

جدول (٤) توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخدمة
٢٣.٨	٦١	أقل من ٥ سنوات
٤٠.٢	١٠٣	من ٥ إلى ١٠ سنوات
١٤.٥	٣٧	من ١١ إلى ١٥ سنوات
٨.٢	٢١	من ١٦ إلى ٢٠ سنوات
٦.٣	١٦	من ٢١ إلى ٢٥ سنة
٧.٠	١٨	أكثر من ٢٥ سنة
١٠٠.٠	٢٥٦	المجموع

تبين نتائج جدول (٤) أن: أن ١٠٣ من أفراد عينة الدراسة يمثلوا ما نسبته ٤٠.٢٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم من ٥ إلى ١٠ سنوات وهم الأغلبية، في حين أن ٦١ منهم يمثلوا ما نسبته ٢٣.٨٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من ٥ سنوات، وأن ٣٧ منهم يمثلوا ما نسبته ١٤.٥٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم من ١١ إلى ١٥ سنة، وأن ٢١ منهم يمثلوا ما نسبته ٨.٢٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم من ١٦ إلى ٢٠ سنة، وأن ١٨ منهم يمثلوا ما نسبته ٧.٠٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم أكثر من ٢٥ سنة، وفي النهاية ١٦ منهم يمثلوا ما نسبته ٦.٣٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم من ٢١ إلى ٢٥ سنة.

أداة الدراسة وإجراءات إعدادها وتصميمها: (الاستبانة)

اختارت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبعد الاطلاع على الأدبيات السابقة تم

تصميم أداة الدراسة وفق الخطوات التالية:

القسم الأول: تم جمع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال أربعة أسئلة بالمعلومات الديموغرافية كالجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

القسم الثاني: محاور الدراسة وهي:

المحور الأول: استراتيجيات الريادة المؤثرة على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية، وأبعادها:

- الإبداع: هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة.
- الابتكار: ابتكار أو خلق أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات.
- التفرد: تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى وقدرتها في أن تكون الخيار الأفضل للزبائن والعاملين والمساهمين.
- المبادرة: الاستعداد مقدماً للتعامل مع صعوبة محتملة.
- أخذ المخاطرة: هو ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة.

المحور الثاني: التميز المؤسسي، وأبعاده:

- التميز القيادي: السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة.
- التميز في تقديم الخدمة: هو عبارة عن تطوير منتج خدمي ذي صفات فريدة.

صدق أداة الدراسة وثباتها: (الاستبانة)

صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين المتخصصين، بلغ عددهم (٤) محكمين جميعهم أساتذة في كلية الاقتصاد والإدارة، لتحكيم الاستبانة والتأكد من سلامة صياغتها وملائمتها لموضوع الدراسة، وتم الأخذ بملاحظاتهم ومن ثم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية.

الصدق الذاتي للاستبانة:

أحتسب الصدق الذاتي للاستبانة باستخدام المعادلة التالية:

$$\begin{aligned} \text{الصدق الذاتي} &= \frac{\text{الثبات}}{\text{الصدق الذاتي}} \\ \text{الصدق الذاتي} &= \frac{0.909}{0.952} \end{aligned}$$

وهو معامل صدق مرتفع جداً ودال إحصائياً يشير إلى إمكانية الوثوق في النتائج التي قد

تسفر عنها الاستبانة.

ثبات أداة البحث:

تم عمل اختبار ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور رئيسي ولكل محور فرعي تابع له وتم العمل للدراسة ككل.

جدول (٥) ثبات أداة الدراسة باستخدام (معامل ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
البعد الأول (الإبداع)	٥	٠.٨١٢
البعد الثاني (الابتكار)	٥	٠.٧٥٧
البعد الثالث (التفرد)	٥	٠.٧٣٥
البعد الرابع (المبادأة)	٥	٠.٧٤٨
البعد الخامس (اخذ المخاطرة)	٥	٠.٦٣٩
المحور الأول بالكامل (استراتيجيات الريادة)	٢٥	٠.٨٩٩
البعد الأول (التميز القيادي)	٥	٠.٧٣٩
البعد الثاني (التميز بتقديم الخدمة)	٥	٠.٧٦٩
المحور الثاني بالكامل (التميز المؤسسي)	١٠	٠.٧٩٤
معامل الثبات للدراسة ككل	٣٥	٠.٩٠٦

وبالنظر إلى نتائج جدول (٥) نجد أن:

- قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور كبيرة وقريبة من الواحد الصحيح.
- قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة ككل كبيرة جداً وقريبة من الواحد الصحيح.
- وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بثبات ومصداقية عالية جداً يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

الفرض الأول: توجد علاقة طردية بين استخدام استراتيجيات الريادة والتميز المؤسسي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في اختبار مربع كاي للاستقلالية، وكذلك اختبار معامل ارتباط سبيرمان. عند مستوى المعنوية: $\alpha = 0.05$. وجاءت نتائج اختبار مربع كاي (χ^2) كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٦) نتائج اختبار (χ^2) للفرض الأول

درجات الحرية	قيمة إحصائي الاختبار (χ^2)	قيمة (sig.) P.value
٩	٤١.٨٧٢	٠.٠٠٠٠

من نتائج الاختبار في جدول (٦) نجد الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠٠ أقل من قيمة ($\alpha = 0.05$)، وأيضاً قيمة (χ^2) المحسوبة = ٤١.٨٧٢ نجدها أكبر من (χ^2) الجدولية والتي = ١٦.٩١٩ عند درجة الحرية = ٩، وهذا يعني أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجيات الريادة على التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.

وجاءت نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٧) نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان للفرض الأول

معامل ارتباط سبيرمان (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (sig.) P.value	محاور محل الاختبار
٠.٣٤٩	٠.١٢٢	٠.٠٠٠٠	العلاقة بين استخدام استراتيجيات الريادة والتميز المؤسسي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة

ومن نتائج جدول (٧) يتضح الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠٠ أقل من قيمة ($\alpha = 0.05$)، وبناءً على ذلك فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام استراتيجيات الريادة والتميز المؤسسي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.

- ونجد أن معامل سبيرمان $+ = 0.349$ وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين استخدام استراتيجيات الريادة وبين التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أي أنه كلما زاد استخدام استراتيجيات الريادة زاد التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة، والعكس صحيح، أي أنه كلما قل استخدام استراتيجيات الريادة قل التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة.
- ونجد أن قيمة معامل التحديد (R^2) يساوي (٠.١٢٢)، وهو يعني أن استخدام استراتيجيات الريادة يفسر (١٢.٢٪) من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أو أن ١٢.٢٪ من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة يعزى إلى استخدام استراتيجيات الريادة في المؤسسة.
- الفرض الثاني: توجد علاقة طردية بين الإبداع والتميز المؤسسي (التميز القيادي)، التميز بتقديم الخدمة) في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
- ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في اختبار مربع كاي للاستقلالية، وكذلك اختبار معامل ارتباط سبيرمان. عند مستوى المعنوية: $\alpha = 0.05$

أولاً: العلاقة بين الإبداع والتميز القيادي:

- وجاءت نتائج اختبار مربع كاي (χ^2) كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٨) نتائج اختبار (χ^2) العلاقة بين الإبداع والتميز القيادي

درجات الحرية	قيمة إحصائي الاختبار (χ^2)	قيمة (sig.) P.value
١٢	٥٥.٩٣٩	٠.٠٠٠٠

من نتائج الاختبار في جدول (٨) نجد الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠٠ أقل من قيمة ($\alpha = 0.05$)، وأيضاً قيمة (χ^2) المحسوبة = ٥٥.٩٣٩ نجدها أكبر من (χ^2) الجدولية والتي = ٢١.٠٢٦ عند درجة الحرية = ١٢، وهذا يعني أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للإبداع على التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.

- وجاءت نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٩) نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان العلاقة بين الإبداع والتميز القيادي

محاو محل الاختبار	معامل ارتباط سبيرمان (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (sig.) P.value
العلاقة بين الإبداع والتميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة	٠.٣٧١	٠.١٣٨	٠.٠٠٠٠

ومن نتائج جدول (٩) يتضح الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠٠ أقل من قيمة ($\alpha = ٠.٠٠٥$)، وبناءً على ذلك فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والتميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.

- ونجد أن معامل سبيرمان = + ٠.٣٧١ وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الإبداع وبين التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أي أنه كلما زاد الإبداع زاد التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة، والعكس صحيح، أي أنه كلما قل الإبداع قل التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة.

- ونجد أن قيمة معامل التحديد (R²) يساوي (٠.١٣٨)، وهو يعني أن الإبداع يفسر (١٣.٨٪) من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أو أن ١٣.٨٪ من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة تعزى إلى الإبداع كاستراتيجية من استراتيجيات الريادة المستخدمة في المؤسسة.

ثانياً: العلاقة بين الإبداع والتميز بتقديم الخدمة:

- وجاءت نتائج اختبار مربع كاي (كا^٢) كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٠) نتائج اختبار (كا^٢) العلاقة بين الإبداع والتميز بتقديم الخدمة

درجات الحرية	قيمة إحصائي الاختبار (كا ^٢)	قيمة (sig.) P.value
٩	٢٤.٠٨١	٠.٠٠٠٤

من نتائج الاختبار في جدول (١٠) نجد الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠٤ أقل من قيمة ($\alpha = ٠.٠٥$)، وأيضاً قيمة (كا^٢) المحسوبة = ٢٤.٠٨١ نجدها أكبر من (كا^٢) الجدولية والتي = ١٦.٩١٦ عند درجة الحرية = ٩، وهذا يعني أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للإبداع على التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
- وجاءت نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١١) نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان العلاقة بين الإبداع والتميز بتقديم الخدمة

محاور محل الاختبار	معامل ارتباط سبيرمان (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (sig.) P.value
العلاقة بين الإبداع والتميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة	٠.١٩٢	٠.٠٣٧	٠.٠٠٠٢

ومن نتائج جدول (١١) يتضح الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠٢ أقل من قيمة ($\alpha = ٠.٠٥$)، وبناءً على ذلك فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والتميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. ونجد أن معامل سبيرمان = + ٠.١٩٢ وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية طردية ضعيفة جداً بين الإبداع وبين التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أي أنه كلما زاد الإبداع زاد التميز
- بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة جداً، والعكس صحيح، أي أنه كلما قل الإبداع قل التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة جداً.
- ونجد أن قيمة معامل التحديد (R²) يساوي (٠.٠٣٧)، وهو يعني أن الإبداع يفسر (٣.٧٪) من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط

الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أو أن ٣.٧٪ من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة تعزى إلى الإبداع كاستراتيجية من استراتيجيات الريادة المستخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية.

الفرض الثالث: توجد علاقة طردية بين الابتكار والتميز المؤسسي (التميز القيادي)، التميز بتقديم الخدمة) في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.

- ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في اختبار مربع كاي للاستقلالية، وكذلك اختبار معامل ارتباط سبيرمان. عند مستوى المعنوية: $\alpha = 0.05$
أولاً: العلاقة بين الابتكار والتميز القيادي:

- وجاءت نتائج اختبار مربع كاي (χ^2) كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٢) نتائج اختبار (χ^2) العلاقة بين الابتكار والتميز القيادي

درجات الحرية	قيمة إحصائي الاختبار (χ^2)	قيمة (sig.) P.value
١٦	٣٧.٧٨٥	٠.٠٠٢

من نتائج الاختبار في جدول (١٢) نجد الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٢ أقل من قيمة ($\alpha = 0.05$)، وأيضاً قيمة (χ^2) المحسوبة = ٣٧.٧٨٥ نجدها أكبر من (χ^2) الجدولية والتي = ٢٦.٢٩٦ عند درجة الحرية = ١٦، وهذا يعني أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للابتكار على التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.

- وجاءت نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٣) نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان العلاقة بين الابتكار والتميز القيادي

محاور محل الاختبار	معامل ارتباط سبيرمان (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (sig.) P.value
العلاقة بين الابتكار والتميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة	٠.٣١٨	٠.١٠١	٠.٠٠٠

ومن نتائج جدول (٣-١٤) يتضح الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠٠ أقل من قيمة $(\alpha = ٠.٠٥)$ ، وبناءً على ذلك فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والتميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
 - ونجد أن معامل سبيرمان = + ٠.٣١٨ وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الابتكار وبين التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أي أنه كلما زاد الابتكار زاد التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة، والعكس صحيح، أي أنه كلما قل الابتكار قل التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة.
 - ونجد أن قيمة معامل التحديد (R^2) يساوي (٠.١٠١)، وهو يعني أن الابتكار يفسر (١٠.١٪) من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أو أن ١٠.١٪ من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة تعزى إلى الابتكار كاستراتيجية من استراتيجيات الريادة المستخدمة في المؤسسة.
- ثانياً: العلاقة بين الابتكار والتميز بتقديم الخدمة:**

- وجاءت نتائج اختبار مربع كاي (χ^2) كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٤) نتائج اختبار (χ^2) العلاقة بين الابتكار والتميز بتقديم الخدمة

درجات الحرية	قيمة إحصائي الاختبار (χ^2)	قيمة (sig.) P.value
١٢	٢٤.٤٨٩	٠.٠٢١

من نتائج الاختبار في جدول (١٤) نجد الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٢١ أقل من قيمة $(\alpha = ٠.٠٥)$ ، وأيضاً قيمة (χ^2) المحسوبة = ٢٤.٤٨٩ نجدها أكبر من (χ^2) الجدولية والتي = ٢١.٠٢٦ عند درجة الحرية = ١٢، وهذا يعني أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للابتكار على التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
- وجاءت نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٥) نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان بين الابتكار والتميز بتقديم الخدمة

محوار محل الاختبار	معامل ارتباط سبيرمان (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (sig.) P.value
العلاقة بين الابتكار والتميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة	٠.١٩٨	٠.٠٣٩	٠.٠٠١

ومن نتائج جدول (٣-١٦) يتضح الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠١ أقل من قيمة ($\alpha = ٠.٠٥$)، وبناءً على ذلك فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والتميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
- ونجد أن معامل سبيرمان = + ٠.١٩٨ وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية طردية ضعيفة جداً بين الابتكار وبين التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أي أنه كلما زاد الابتكار زاد التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة جداً، والعكس صحيح، أي أنه كلما قل الابتكار قل التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة جداً.
- ونجد أن قيمة معامل التحديد (R^2) يساوي (٠.٠٣٩)، وهو يعني أن الابتكار يفسر (٣.٩٪) من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أو أن ٣.٩٪ من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة تعزى إلى الابتكار كاستراتيجية من استراتيجيات الريادة المستخدمة في المؤسسة.
- الفرض الرابع: توجد علاقة طردية بين التفرد والتميز المؤسسي (التميز القيادي)، التميز بتقديم الخدمة) في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
- ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في اختبار مربع كاي للاستقلالية، وكذلك اختبار معامل ارتباط سبيرمان. عند مستوى المعنوية: $\alpha = ٠.٠٥$

أولاً: العلاقة بين التفرد والتميز القيادي:

- وجاءت نتائج اختبار مربع كاي (χ^2) كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٦) نتائج اختبار (χ^2) العلاقة بين التفرد والتميز القيادي

درجات الحرية	قيمة إحصائي الاختبار (χ^2)	قيمة (sig.) P.value
١٢	٧٣.٧٦٥	٠.٠٠٠٠

من نتائج الاختبار في جدول (١٦) نجد الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠٠ أقل من قيمة ($\alpha = ٠.٠٥$)، وأيضاً قيمة (χ^2) المحسوبة = ٧٣.٧٦٥ نجدها أكبر من (χ^2) الجدولية والتي = ٢١.٠٢٦ عند درجة الحرية = ١٢، وهذا يعني أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتفرد على التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
- وجاءت نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٧) نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان بين التفرد والتميز القيادي

محاور محل الاختبار	معامل ارتباط سبيرمان (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (sig.) P.value
العلاقة بين التفرد والتميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة	٠.٣٥٤	٠.١٢٥	٠.٠٠٠٠

ومن نتائج جدول (١٧) يتضح الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠٠ أقل من قيمة ($\alpha = ٠.٠٥$)، وبناءً على ذلك فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفرد والتميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
- ونجد أن معامل سبيرمان = + ٠.٣٥٤ وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين التفرد وبين التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أي أنه كلما زاد التفرد زاد التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة، والعكس صحيح، أي أنه كلما قل التفرد قل

التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة.

- ونجد أن قيمة معامل التحديد (R^2) يساوي (0.125)، وهو يعني أن التفرّد يفسر (12.5%) من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أو أن 12.5% من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة تعزى إلى التفرّد كاستراتيجية من استراتيجيات الريادة المستخدمة في المؤسسة.
- ثانياً: العلاقة بين التفرّد والتميز بتقديم الخدمة:

- وجاءت نتائج اختبار مربع كاي (χ^2) كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (18) نتائج اختبار (χ^2) العلاقة بين التفرّد والتميز بتقديم الخدمة

درجات الحرية	قيمة إحصائي الاختبار (χ^2)	قيمة (sig.) P.value
9	29.992	0.0000

من نتائج الاختبار في جدول (18) نجد الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = 0.0000 أقل من قيمة ($\alpha = 0.005$)، وأيضاً قيمة (χ^2) المحسوبة = 29.992 نجدها أكبر من (χ^2) الجدولية والتي = 16.919 عند درجة الحرية = 9، وهذا يعني أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتفرّد على التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
- وجاءت نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (19) نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان العلاقة بين التفرّد والتميز بتقديم الخدمة

محاور محل الاختبار	معامل ارتباط سبيرمان (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (sig.) P.value
العلاقة بين التفرّد والتميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة	0.239	0.057	0.0000

ومن نتائج جدول (١٩) يتضح الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠٠ أقل من قيمة ($\alpha = ٠.٠٠٥$)، وبناءً على ذلك فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفرد والتميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
 - ونجد أن معامل سبيرمان = + ٠.٢٣٩ وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطيه طردية ضعيفة بين التفرد وبين التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أي أنه كلما زاد التفرد زاد التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة، والعكس صحيح، أي أنه كلما قل التفرد قل التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة.
 - ونجد أن قيمة معامل التحديد (R^2) يساوي (٠.٠٥٧)، وهو يعني أن التفرد يفسر (٥.٧%) من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أو أن ٥.٧% من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة تعزى إلى التفرد كاستراتيجية من استراتيجيات الريادة المستخدمة في المؤسسة.
 - الفرض الخامس: توجد علاقة طردية بين المبادأة والتميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
 - ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في اختبار مربع كاي للاستقلالية، وكذلك اختبار معامل ارتباط سبيرمان. عند مستوى المعنوية: $\alpha = ٠.٠٥$
- أولاً: العلاقة بين المبادأة والتميز القيادي:

- وجاءت نتائج اختبار مربع كاي (χ^2) كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٠) نتائج اختبار (χ^2) العلاقة بين المبادأة والتميز القيادي

درجات الحرية	قيمة إحصائي الاختبار (χ^2)	قيمة (sig.) P.value
١٢	٥٣.٩٠٧	٠.٠٠٠٠

من نتائج الاختبار في جدول (٢٠) نجد الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠٠ أقل من قيمة ($\alpha = ٠.٠٠٥$)، وأيضاً قيمة (χ^2) المحسوبة = ٥٣.٩٠٧ نجدها أكبر من (χ^2) الجدولية والتي = ٢١.٠٢٦ عند درجة الحرية = ١٢، وهذا يعني أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمبادأة على التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
- وجاءت نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢١) نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان العلاقة بين المبادأة والتميز القيادي

محوّل محل الاختبار	معامل ارتباط سبيرمان (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (sig.) P.value
العلاقة بين المبادأة والتميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة	٠.٣٤٣	٠.١١٨	٠.٠٠٠٠

ومن نتائج جدول (٢١) يتضح الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠٠ أقل من قيمة ($\alpha = ٠.٠٠٥$)، وبناءً على ذلك فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبادأة والتميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
- ونجد أن معامل سبيرمان = + ٠.٣٤٣ وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين المبادأة وبين التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أي أنه كلما زادت المبادأة زاد التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة، والعكس صحيح، أي أنه كلما قلت المبادأة قل التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة.
- ونجد أن قيمة معامل التحديد (R^2) يساوي (٠.١١٨)، وهو يعني أن المبادأة تفسر (١١.٨%) من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أو أن ١١.٨% من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية

العربية السعودية في محافظة جدة تعزى إلى المبادأة كاستراتيجية من استراتيجيات الريادة المستخدمة في المؤسسة.

ثانياً: العلاقة بين المبادأة والتميز بتقديم الخدمة:

- وجاءت نتائج اختبار مربع كاي (χ^2) كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٢) نتائج اختبار (χ^2) العلاقة بين المبادأة والتميز بتقديم الخدمة

درجات الحرية	قيمة إحصائي الاختبار (χ^2)	قيمة (sig.) P.value
٩	٢٥.٤٢٩	٠.٠٠٠٣

من نتائج الاختبار في جدول (٣-٢٣) نجد الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠٣ أقل من قيمة ($\alpha = ٠.٠٥$)، وأيضاً قيمة (χ^2) المحسوبة = ٢٥.٤٢٩ نجدها أكبر من (χ^2) الجدولية والتي = ١٦.٩١٩ عند درجة الحرية = ٩، وهذا يعني أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمبادأة على التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.

- وجاءت نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٣) نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان العلاقة بين المبادأة والتميز بتقديم الخدمة

محاور محل الاختبار	معامل ارتباط سبيرمان (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (sig.) P.value
العلاقة بين المبادأة والتميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة	٠.٢٦٩	٠.٠٧٢	٠.٠٠٠٠

ومن نتائج جدول (٣-٢٤) يتضح الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠٠ أقل من قيمة ($\alpha = ٠.٠٥$)، وبناءً على ذلك فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المبادأة والتميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.

- ونجد أن معامل سبيرمان = + ٠.٢٦٩ وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين المبادأة وبين التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية

السعودية في محافظة جدة. أي أنه كلما زادت المبادأة زاد التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة، والعكس صحيح، أي أنه كلما قلت المبادأة قل التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة.

- ونجد أن قيمة معامل التحديد (R^2) يساوي (٠.٠٧٢)، وهو يعني أن المبادأة يفسر (٧.٢٪) من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أو أن ٧.٢٪ من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة تعزى إلى المبادأة كإستراتيجية من استراتيجيات الريادة المستخدمة في المؤسسة.

الفرض السادس: توجد علاقة طردية بين أخذ المخاطرة والتميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة) في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.

- ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتمثل في اختبار مربع كاي للاستقلالية، وكذلك اختبار معامل ارتباط سبيرمان. عند مستوى المعنوية: $\alpha = 0.05$

أولاً: العلاقة بين أخذ المخاطرة والتميز القيادي:

- وجاءت نتائج اختبار مربع كاي (χ^2) كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٤) نتائج اختبار (χ^2) العلاقة بين أخذ المخاطرة والتميز القيادي

درجات الحرية	قيمة إحصائي الاختبار (χ^2)	قيمة (sig.) P.value
١٢	٢٩.٥٥١	٠.٠٠٠٣

من نتائج الاختبار في جدول (٢٤) نجد الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠٣ أقل من قيمة ($\alpha = 0.05$)، وأيضاً قيمة (χ^2) المحسوبة = ٢٩.٥٥١ نجدها أكبر من (χ^2) الجدولية والتي = ٢١.٠٢٦ عند درجة الحرية = ١٢، وهذا يعني أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأخذ المخاطرة على التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.

- وجاءت نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٥) نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان العلاقة بين أخذ المخاطرة والتميز القيادي

محاو محل الاختبار	معامل ارتباط سبيرمان (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (sig.) P.value
العلاقة بين أخذ المخاطرة والتميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة	٠.٢٣٦	٠.٠٥٦	٠.٠٠٠

ومن نتائج جدول (٢٥) يتضح الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٠ أقل من قيمة ($\alpha = ٠.٠٥$)، وبناءً على ذلك فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخذ المخاطرة والتميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.
- ونجد أن معامل سبيرمان = + ٠.٢٣٦ وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين أخذ المخاطرة وبين التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أي أنه كلما زاد أخذ المخاطرة زاد التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة، والعكس صحيح، أي أنه كلما قل أخذ المخاطرة قل التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة.
- ونجد أن قيمة معامل التحديد (R^2) يساوي (٠.٠٥٦)، وهو يعني أن أخذ المخاطرة يفسر (٥.٦%) من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أو أن ٥.٦% من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز القيادي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة تعزى إلى أخذ المخاطرة كاستراتيجية من استراتيجيات الريادة المستخدمة في المؤسسة.

ثانياً: العلاقة بين أخذ المخاطرة والتميز بتقديم الخدمة:

- وجاءت نتائج اختبار مربع كاي (χ^2) كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٦) نتائج اختبار (كا^٢) العلاقة بين أخذ المخاطرة والتميز بتقديم الخدمة

درجات الحرية	قيمة إحصائي الاختبار (كا ^٢)	قيمة (sig.) P.value
٩	١٧.٩٠٣	٠.٠٣٦

من نتائج الاختبار في جدول (٢٦) نجد الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٣٦ أقل من قيمة ($\alpha = ٠.٠٥$)، وأيضاً قيمة (كا^٢) المحسوبة = ١٧.٩٠٣ نجدها أكبر من (كا^٢) الجدولية والتي = ١٦.٩١٩ عند درجة الحرية = ٩، وهذا يعني أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأخذ المخاطرة على التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.

- وجاءت نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٧) نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان العلاقة بين أخذ المخاطرة والتميز بتقديم الخدمة

معامل محل الاختبار	معامل ارتباط سبيرمان (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (sig.) P.value
العلاقة بين أخذ المخاطرة والتميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة	٠.١٨٩	٠.٠٣٦	٠.٠٠٢

ومن نتائج جدول (٢٧) يتضح الآتي:

- أن قيمة المعنوية (P.value) = ٠.٠٠٢ أقل من قيمة ($\alpha = ٠.٠٥$)، وبناءً على ذلك فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخذ المخاطرة والتميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة.

- ونجد أن معامل سبيرمان = + ٠.١٨٩ وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباطية طردية ضعيفة جداً بين أخذ المخاطرة وبين التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أي أنه كلما زاد أخذ المخاطرة زاد التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة جداً، والعكس صحيح، أي أنه كلما قل أخذ المخاطرة قل التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة بدرجة ضعيفة جداً.

- ونجد أن قيمة معامل التحديد (R^2) يساوي (٠.٠٣٦)، وهو يعني أن أخذ المخاطرة يفسر (٣.٦٪) من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة. أو أن ٣.٦٪ من التغيرات والتأثيرات الإيجابية التي تحدث في التميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة تعزى إلى أخذ المخاطرة كاستراتيجية من استراتيجيات الريادة المستخدمة في المؤسسة.

ملخص نتائج الدراسة:

- يوجد تأثير إيجابي يحدث في التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة يعزى إلى استخدام استراتيجيات الريادة في المؤسسة.
- يوجد تأثير إيجابي يحدث في التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة تعزى إلى الإبداع كاستراتيجية من استراتيجيات الريادة المستخدمة في المؤسسة.
- يوجد تأثير إيجابي يحدث في التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة تعزى إلى الابتكار كاستراتيجية من استراتيجيات الريادة المستخدمة في المؤسسة.
- يوجد تأثير إيجابي يحدث في التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة تعزى إلى التفرد كاستراتيجية من استراتيجيات الريادة المستخدمة في المؤسسة.
- يوجد تأثير إيجابي يحدث في التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة تعزى إلى المبادرة كاستراتيجية من استراتيجيات الريادة المستخدمة في المؤسسة.
- يوجد تأثير إيجابي يحدث في التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة في المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة تعزى إلى أخذ المخاطرة كاستراتيجية من استراتيجيات الريادة المستخدمة في المؤسسة.
- وقد تبين من خلال الدراسة أن تطبيق استراتيجيات الريادة بأبعادها الخمسة على الترتيب التالي بناءً على متوسط آراء عينة الدراسة (الإبداع، المبادرة، التفرد، أخذ المخاطرة، الابتكار) يحقق التميز المؤسسي ببعديه (التميز بتقديم الخدمة، التميز القيادي).
- أن استراتيجية الإبداع تحقيق التميز المؤسسي وذلك من خلال ان تتبنى الإدارة العليا في المؤسسة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات ورغبات العملاء وان تشجع المنافسة

بين العاملين وتسهيل انسياب المعلومات والأفكار بين العاملين والإدارة، وإن تهتم الإدارة العليا في المؤسسة بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة العملاء وإن تسعى الإدارة العليا في المؤسسة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي.

- أن استراتيجية الابتكار تحقق التميز المؤسسي ويكون ذلك من خلال أن تسعى المؤسسة إلى البحث عن طرق جديدة في الإنتاج والتسويق وإن تقدم خدمات وطرق جديدة بشكل مستمر وإن تعطي اهتماما كبيرا للأفكار الجديدة للعاملين وإن يكون العملاء مصدر أساسي للحصول على الأفكار الجديدة وإن تسعى المؤسسة لتوفير ثقافة تنظيمية منفتحة للأفكار الجديدة وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي.
- أن استراتيجية التفرد تحقق التميز المؤسسي وذلك من خلال أن تقدم المؤسسة خدمات اتصالية متميزة عن بقية المنافسين، وإن تمتلك المؤسسة عاملين ذوي مؤهلات وقدرات متميزة بالمقارنة مع المنافسين، وإن تمتلك المؤسسة معدات تكنولوجية عالية الجودة مقارنة مع المنافسين وإن تسعى إلى تقليل الوقت في سرعة الاستجابة لخدمات العملاء وإن تقدم الحوافز للعاملين لتساعد في تطوير أدائهم وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي.
- أن استراتيجية المبادأة تحقق التميز المؤسسي وذلك من خلال أن تسعى المؤسسة لاستثمار الفرص باستخدام كافة الموارد المتاحة، وإن بالتعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم، وإن تقدم المؤسسة خدمات جديدة قبل بقية المنافسين وإن تسعى لإرضاء العملاء بصورة أكبر من حجم الإمكانيات المتاحة وإن تقدم منتجات وخدمات تشمل مزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين.
- أن استراتيجية أخذ المخاطرة تحقق التميز المؤسسي وذلك من خلال أن تكون المؤسسة قراراتها جريئة بالرغم من عدم التأكد من المخرجات وإن تسعى لاغتنام الفرص والبحث عن أسواق جديدة، وأن تتعامل مع القرارات في حالة عدم التأكد بإيجابية وألا تتمسك المؤسسة بالأنماط المألوفة والمعروفة وأن تتحمل المؤسسة مخاطر عالية من أجل إيجاد حلول جديدة ومبتكرة وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي.

التوصيات:

- بناءً على ما توصلت له الباحثة من نتائج فقد وضعت عدد من التوصيات:
 - تطبيق استراتيجيات الريادة والاهتمام بتعزيز استراتيجيات الريادة داخل المؤسسة بجميع عناصرها لتعزيز فعالية النتائج.

- أن تعمل المؤسسة على زيادة الدورة التدريبية التي تساعد العاملين على تقديم الخدمات للمستفيدين بطريقة أفضل.
- على المؤسسة تحفيز العاملين على تحسين الأداء من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة من آرائهم وأفكارهم بما فيه مصلحة المؤسسة.
- على المؤسسة الاهتمام بتعزيز التواصل بين العاملين والإدارة العليا وبين العاملين وبعضهم البعض، ويجب تقديم حوافز للعاملين لتحسين رضاهم الوظيفي وبالتالي تقديمهم خدمات أفضل للمستفيدين.

مقترحات بدراسات مستقبلية:

- معوقات تطبيق استراتيجيات الريادة في بعض المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- تصور مقترح لتطبيق استراتيجيات التميز المؤسسي من وجهة نظر الخبراء في بعض المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.
- متطلبات تطبيق استراتيجيات التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- واقع تطبيق استراتيجيات الريادة ببعض الجامعات السعودية.
- تطوير واقع التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء خبرات بعض الدول.

مراجع الدراسة

- إبراهيم، يحيى. (٢٠٠١). إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- أبو قرن، سعيد محمد. (٢٠١٥). واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة: دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الإسلامية
- أحمد، شاكراً. (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعة، المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعي - كلية التربية، جامعة البحرين، مجلد ١.
- البحيصي، عبدالمعطي محمود. (٢٠١٤). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٣). إدارة الابداع والتميز التنافسي، الدار الهندسية: القاهرة.
- الجوهري، إسماعيل بن حماد (٢٠٠٧) معجم الصحاح. ط٢، بيروت: دار المعرفة.

الحلية، آمال عبدالمجيد. (٢٠١٤). نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر.

الهوراني، أشرف محمد يونس. (٢٠١٤). أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز القطاع الخاص، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الخرشة، ياسين كاسب، الزريقات، خالد خلف، نور، محمود إبراهيم. (٢٠١٣). أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد (٤٠)، العدد (٢).

داركر، بيتر. (١٩٨٨) الإدارة بالنتائج الهمم الاقتصادية ومخاطر اتخاذ القرار، ترجمة: الكبيسي، عامر، الجلي، راقية، بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد.

الدوري، حسين (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، المؤتمر العربي الأول بعنوان إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

زايد، عادل. (٢٠٠٣). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

زوزال، نادية (٢٠١٥). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة: الجزائر.

السكرانة، بلال خلف. (٢٠٠٥). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة عمان: الأردن.

السلمي، علي. (٢٠٠١). خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السيد، رضا. (٢٠٠٧). عادات التميز لدى الافراد ذوي المهارات الإدارية العليا، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

العبادي، هشام فوزي، أبو غنيم، ازهار نعمه، الحدراوي، حامد كريم (٢٠١٠) الريادة الاستراتيجية ودورها في صياغة استراتيجية التسويق الريادي في منظمات الاعمال: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، المجلد (١٢)، العدد (٤).

- عبد العزيز، أحمد محمد. (٢٠١٣). استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز في جودة الخدمات المقدمة لطلاب كلية التربية بالجامعات المصرية باستخدام نموذج SERVQUAL، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (٣٧) الجزء الأول.
- العديلي، ناصر محمد. (٢٠٠٩، ونيو ٢٢). تحديات تحقيق نموذج التميز في أداء الاعمال والخدمات (النسخة الالكترونية)، جريدة الاقتصادية، العدد ٥٧٣٣، تم استرجاعها بتاريخ http://www.aleqt.com/2009/06/22/article_243191.html من ٢٠١٧/٣/٢٣
- العطوي، مهند حميد. (٢٠١٢). اثر المرونة الاستراتيجية في ريادة منظمات الاعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الانشائية في محافظة النجف، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- كاتزنيخ، جونر. (٢٠٠٢). الأداء المميز التوافق بين العقل والقلب، ترجمة: محمد حسن شموط، الرياض: مكتبة العبيكان.
- الكلواوي، أحمد حميد. (٢٠٠٤). العلاقة بين المناخ التنظيمي والابداع التنظيمي وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- محمد، سعيد عبدالله. (٢٠١٣). إمكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، تنمية الرافدين، العدد (١١٢)، المجلد (٣٥)، الموصل.
- مراد، زايد. (٢٠١٠). الريادة والابداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: المقاولتية، التكوين وفرص الاعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- مسعود، جبران. (١٩٩٥). الرائد: معجم لغوي عصري، بيروت: دار العلم للملايين.
- المصري، إبراهيم عمر. (٢٠١٥). الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والامن الوطني، رسالة ماجستير، جامعة غزة، فلسطين.
- النجار، فريد. (١٩٩٩). إدارة الاعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- نجم، نجم عبود. (٢٠٠٣). إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص التجارية الحديثة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- النفيعي، مزنة عوض. (٢٠١٥). واقع استراتيجيات الريادة في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود، مجلة الإدارة العامة، م(٥٥)، ع(٤).

- Ajaif, Mona,. (2008). Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai ‘Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies ‘Dubai: e-TQM College .
- Argon. Correa .(1998). Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment ‘Academy of Management Journal, Vol. 41. No. 5 .
- Avanzini, D. B. (2009). Designing Composite Entrepreneurship Indicators: An Application Using Consensus PCA, World Institute for Development Economics Research. (UNU-WIDER)
- Baron, J. N. & Kreps, D. M. (2000). Strategic Human Resources Frameworks for General Managers. New York: John Wiley & sons ‘ 297
- Bateman. T. S. & Crant. J. M. (2000). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates Journal of Organizational Behavior 14.
- Birgitta. Sandberg .(2002). Creating the Market for Disruptive Innovation: Market Proactiveness at the Launch Stage. www.ebscoht.com
- Borghini. E. C. (2005). A Framework for the Study of Relationships between Organizational Characteristics and Organizational Innovation ‘The Journal of Creative Behavior, vol. 31 ‘No.1.
- Bostjan. Antocic. (2003). Risk Tacking in Entrepreneurship Translating the Individual level. Risk Aversion into the Organizational Risk Tacking. Journal of Enterprising Culture. Vol.11 ‘No.1.
- Candida. G. Brush. & Patricia. G. Greene. & Myra. Hart. (2001). From Intial Idea to Unique Advantage: The Entrepreneurial Challenge of Constructing a Resources Base. Academy of Management Executive. Vol. 15 ‘No.1 .
- Caruang. Albert. (2000). The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firm. vol.36. Issuc. I. Journal of small Business Management .
- Charles. Kirk. Clarke & Robyn. D. (2000). Assuming the Risks. www.epent.com
- Cooper, Arnold C. (2000.) Small Business Management and Entrepreneurship. Purdue University. France .

- Covin. G. Jeffrey. & Slevin. P. Dennis. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior ،Baylor University .
- Daft. R. Noe .(2002). Organizational Behavior ،Dryden press Sandiego, Harcourt College Publishers, USA .
- Davidsson .(2000). Entrepreneurship Strategy ،Solon Management Review ، Vol 40 ،Issue 1 ،www.EBSCO.com
- Dess. G. G.,Lumpkin. G. T. & Eisner. A. B.(2008). "Strategic Management Creating Competitive Advantages" 4th ed. McGraw Hill.
- Druid, Nelson .(2001). An Interface Between Entrepreneurship & Innovation (New Zealand SMES Perspective. www.ebscoht.com.cited 20\6\2004 .
- Dumitru, Adrian Tantau. (2008). Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: The Need for Strategic Entrepreneurship, Management & Marketing ،Vol. 3 ،Issue. 1 .
- Griffin (2005) Management ،6th ed ،Houghton Mifflin Company ،USA
- Grote, Dick, .(2002). The Performance Appraisal Question And Answerbook Survival Guide For Manager ،United States of America.
- Histrich. Robert, D. and Micheal. Peters. (2005). Entrepreneurship. 6th ed. McGraw-Hill Higher Education .
- Hughes, Arthur Middleton. (2003). The Customer Loyalty Solution: What Works (and What Doesn't) in Customer Loyalty Programs ،McGraw-Hill ،USA .
- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan .(2002). Exploring Corporate Strategy 6th ed ،Pearson Education Limited ،USA .
- Kuratko, Donald. F. and Richard, Hodgetts. M. (2001). Entrepreneurship A Contemporary Approach. 5th ed Harcourt College Publishers. USA .
- Lancaster. Geoff & Lastor. Massin. Gham. (2000). Marketing Management ،The McGraw-Hill Companies, Inc, London .
- Lassen. A. H. (2007). Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Consideration in the Creation of Radical Innovation. Managing Global Transitions. Vol. 4 No. 2:109-131.
- Lie. H. T. & Moulin. A. & Ekeberg. T. (2004). Innovation. Uniqueness and IPR strategy. Teletranikk. Vol.2.
- Lumpkin, G. T & Gregory, G. Dess .(2000). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. www.open.com

- Miller. D. & Friesen. P. (1983). Innovation in Conservative and Entrepreneurial firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal* ,Vol. 3:1-25 .
- Morris, M. H. (2000). *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals Organizations and Societies*. Westport. CT: Quorum books. USA .
- Morris. M. H. & Kuratco. D. F. & Covin. J. G. (2008). *Corporate Entrepreneurship and Innovation. Entrepreneurial Development with Organization*, Thomson South-western ,second edition ,USA .
- Nohria, J. & Joyce. W. & Roberson. B. (2003). What Really Works , *Harvard Business Review*. 81.
- Patrick. M. Kreiser. & Louis. D. Marino & Mark. K. Weaver. (2002). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis.
- Pinar, M. & Girard. T. (2008). Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish firms ,*The SAM Advanced Management Journal* , vol.1.
- Rami. Shani & Lau. L.B. (1994). *Contemporary Applied Management*, Irwin, Burr Ridge, Illinois .
- Smith. K. G. & Gregorio. D. (2002). Bisociation, Discovery and the Role of Entrepreneurial Action.
- Sue.birley, Daniel & Muzyka, F. (2000). *Mastering Entrepreneurship* , Prentice Hall ,Pearson Education limited ,USA .
- Weaver. K. Marck. (2002). *Assessing the Environment – Eo Dimensions of Entrepreneurial Orientation*.
- Webster's. Merriam. (1998). *Collegiate Dictionary*. 10th ed. An Encyclopadia Britannica Company .
- Wickham. A. (2001). *Strategic Entrepreneurship* ,Europe prentice- Hall.
- Wiklund. J. (1999). *Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial Behavior in Small Firms Longitudinal Evidence* .
- Zhan. J. & Deschoolmeester. D. (2006). *The Contextual Determinants Behind the Entrepreneurial Behavior Within 3D of Entrepreneurial Orientation: Evidence from the SMEs in China*. *International Retail and Marketing Review*.