



مجلة بحوث الشرق الأوسط

مجلة علمية مُدكَّمة
(مُعتمدة) شهرياً

العدد الواحد والثمانون
(نوفمبر 2022)

السنة الثامنة والأربعون
تأسست عام 1974

الترقيم الدولي: (2536-9504)
الترقيم على الإنترنت: (2735-5233)



يصدرها
مركز بحوث
الشرق الأوسط



الأراء الواردة داخل المجلة تعبر عن وجهة نظر أصحابها وليست مسئولية مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية

رقم الإيداع بدار الكتب والوثائق القومية : ٢٤٣٣٠ / ٢٠١٦

الترقيم الدولي: (Issn :2536 - 9504)

الترقيم على الإنترنت: (Online Issn :2735 - 5233)



مجلة بحوث الشرق الأوسط

مجلة علمية محكمة
متخصصة

في تتنونا التشرق الأوسط

مجلة معتمدة من بنك المعرفة المصري



موقع المجلة على بنك المعرفة المصري

www.mercj.journals.ekb.eg

- معتمدة من الكشاف العربي للاستشهادات المرجعية (ARCI). المتوافقة مع قاعدة بيانات كلاريفيت Clarivate الفرنسية.
- معتمدة من مؤسسة أرسيف (ARCIf) للاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية ومعامل التأثير المتوافقة مع المعايير العالمية.
- تنشر الأعداد تباعاً على موقع دار المنظومة.



العدد الواحد والثمانون - نوفمبر 2022

تصدر شهرياً

السنة الثامنة والأربعون - تأسست عام 1974

المطبعة
مطبعة جامعة عين شمس
Ain Shams University Press



مجلة بحوث الشرق الأوسط
(مجلة مُعتمدة) دورية علمية مُككّمة
(اثنا عشر عددًا سنويًا)
يصدرها مركز بحوث الشرق الأوسط
والدراسات المستقبلية - جامعة عين شمس

رئيس مجلس الإدارة

أ.د. غادة فاروق

نائب رئيس الجامعة لشئون المجتمع وتنمية البيئة

ورئيس مجلس إدارة المركز

رئيس التحرير د. حاتم العبد

مدير مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية

هيئة التحرير

أ.د. أحمد بهاء الدين، نائب وزير التعليم العالي الأسبق، مصر؛

أ.د. محمد إبراهيم الشافعي، جامعة عين شمس، مصر؛

أ.د. أشرف مؤنس، جامعة عين شمس، مصر؛

أ.د. ماهر أبوخوات، جامعة كفر الشيخ، مصر؛

أ.د. حسام طنطاوي، عميد كلية الآثار، جامعة عين شمس؛

أ.د. تامر عبد المنعم راضي، جامعة عين شمس، مصر؛

أ.د. سعيد المصري، جامعة القاهرة، مصر؛

أ.د. سوزان القليني، جامعة عين شمس، مصر؛

أ.د. كاميليا صبحي، جامعة عين شمس، مصر؛

أ.د. حسام لطفي، جامعة بني سويف، مصر؛

أ.د. علاء الشامي، جامعة عين شمس، مصر؛

أ.د. هاجر قلديش، جامعة قرطاج، تونس؛

Prof. Dr. Petr MUZNY، جامعة جنيف، سويسرا؛

Prof. Dr. Gabrielle kaufmann، جامعة جنيف، سويسرا؛

إشراف إداري

أ/ عبير عبد المنعم

أمين المركز

سكرتارية التحرير

أ/ ناهد مبارز رئيس وحدة النشر

أ/ راندانوار وحدة النشر

أ/ زينب أحمد وحدة النشر

أ/ رشا عاطف وحدة النشر

أ/ أمل حسن رئيس وحدة التخطيط والمتابعة

المحرر الفني

ياسر عبد العزيز رئيس وحدة الدعم الفني

إسلام أشرف وحدة الدعم الفني

تنفيذ الغلاف والتجهيز والإخراج الفني للمجلة

وحدة الدعم الفني

تدقيق ومراجعة لغوية

أ.د. عاشور محمود د. تامر سعد الحيت

تصميم الغلاف أ/ أحمد محسن - مطبعة الجامعة

توجه الرسائل الخاصة بالمجلة إلى: د. حاتم العبد، رئيس التحرير

• وسائل التواصل: البريد الإلكتروني للمجلة: technical.supp.mercj2022@gmail.com

البريد الإلكتروني لوحدة النشر: merc.pub@asu.edu.eg

جامعة عين شمس - شارع الخليفة المأمون - العباسية - القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص.ب: 11566

(وحدة النشر - وحدة الدعم الفني) موبايل / واتساب: 01555343797 (+2)

ترسل الأبحاث من خلال موقع المجلة على بنك المعرفة المصري: www.mercj.journals.ekb.eg

ولن يلتفت إلى الأبحاث المرسله عن طريق آخر



مجلة بحوث الشرق الأوسط

- رئيس التحرير د. حاتم العبد

- الهيئة الاستشارية المصرية وفقاً للترتيب الهجائي:

- أ.د. إبراهيم عبد المنعم سلامة أبو العلا
- أ.د. أحمد الشربيني
- أ.د. أحمد رجب محمد علي رزق
- أ.د. السيد فليفل
- أ.د. إيمان محمد عبد المنعم عامر
- أ.د. أيمن فؤاد سيد
- أ.د. جمال شفيق أحمد عامر
- أ.د. حمدي عبد الرحمن
- أ.د. حنان كامل متولي
- أ.د. صالح حسن السلوت
- أ.د. عادل عبد الحافظ عثمان حمزة
- أ.د. عاصم الدسوقي
- أ.د. عبد الحميد شلبي
- أ.د. عفاف سيد صبره
- أ.د. عفيفي محمود إبراهيم
- أ.د. فتحي الشرقاوي
- أ.د. محمد الخزامي محمد عزيز
- أ.د. محمد السعيد أحمد
- ثواء / محمد عبد المقصود
- أ.د. محمد مؤنس عوض
- أ.د. مدحت محمد محمود أبو النصر
- أ.د. مصطفى محمد البغدادى
- أ.د. نبيل السيد الطوخي
- أ.د. نهى عثمان عبد اللطيف عزمي
- رئيس قسم التاريخ - كلية الآداب - جامعة الإسكندرية - مصر
- عميد كلية الآداب السابق - جامعة القاهرة - مصر
- عميد كلية الآثار - جامعة القاهرة - مصر
- عميد كلية الدراسات الأفريقية العليا الأسبق - جامعة القاهرة - مصر
- أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر - كلية الآداب - جامعة القاهرة - مصر
- رئيس الجمعية المصرية للدراسات التاريخية - مصر
- كلية الدراسات العليا للطفولة - جامعة عين شمس - مصر
- عميد كلية الحقوق الأسبق - جامعة عين شمس - مصر
- (قائم بعمل) عميد كلية الآداب - جامعة عين شمس - مصر
- أستاذ التاريخ والحضارة - كلية اللغة العربية - فرع الزقازيق
- جامعة الأزهر - مصر
- عضو اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة
- كلية الآداب - جامعة المنيا،
- ومقرر لجنة الترقيات بالمجلس الأعلى للجامعات - مصر
- عميد كلية الآداب الأسبق - جامعة حلوان - مصر
- كلية اللغة العربية بالمنصورة - جامعة الأزهر - مصر
- كلية الدراسات الإنسانية بنات بالقاهرة - جامعة الأزهر - مصر
- كلية الآداب - جامعة بنها - مصر
- نائب رئيس جامعة عين شمس الأسبق - مصر
- عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة الجلالة - مصر
- كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر
- رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء - مصر
- كلية الآداب - جامعة عين شمس - مصر
- كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان
- قطاع الخدمة الاجتماعية بالمجلس الأعلى للجامعات ورئيس لجنة ترقية الأساتذة
- كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر
- رئيس قسم التاريخ - كلية الآداب - جامعة المنيا - مصر
- كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات - مصر

- الهيئة الاستشارية العربية والدولية وفقاً للترتيب الهجائي:

- أ.د. إبراهيم خليل العلاف جامعة الموصل- العراق
- أ.د. إبراهيم محمد بن حمد المزيني كلية العلوم الاجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- السعودية
- أ.د. أحمد الحسو جامعة مؤتة- الأردن
- أ.د. أحمد عمر الزييلي مركز الحسو للدراسات الكمية والتراثية - إنجلترا
- أ.د. عبد الله حميد العتابي جامعة الملك سعود- السعودية
- أ.د. عبد الله سعيد الغامدي الأمين العام لجمعية التاريخ والآثار التاريخية
- أ.د. فيصل عبد الله الكندري كلية التربية للبنات - جامعة بغداد - العراق
- أ.د. مجدي فارح جامعة أم القرى - السعودية
- أ.د. محمد بهجت قبيسي عضو مجلس كلية التاريخ، ومركز تحقيق التراث بمعهد المخطوطات
- أ.د. محمود صالح الكروي جامعة الكويت- الكويت
- أ.د. محمد بهجت قبيسي رئيس قسم الماجستير والدراسات العليا - جامعة تونس ١ - تونس
- أ.د. محمود صالح الكروي جامعة حلب- سوريا
- أ.د. محمود صالح الكروي كلية العلوم السياسية - جامعة بغداد- العراق

- *Prof. Dr. Albrecht Fuess* Center for near and Middle Eastern Studies, University of Marburg, Germany
- *Prof. Dr. Andrew J. Smyth* Southern Connecticut State University, USA
- *Prof. Dr. Graham Loud* University Of Leeds, UK
- *Prof. Dr. Jeanne Dubino* Appalachian State University, North Carolina, USA
- *Prof. Dr. Thomas Asbridge* Queen Mary University of London, UK
- *Prof. Ulrike Freitag* Institute of Islamic Studies, Belil Frie University, Germany

محتويات العدد 81

الصفحة

عنوان البحث

• الدراسات القانونية LEGAL STUDIES

- 1- دور القضاء الإداري والدستوري المصري في حماية الحقوق المكتسبة.....

32-3

الباحث/ حسام الدين عبد الحميد محمد عبدالجواد

• الدراسات السياسية POLITICAL STUDIES

- 2- الأمن البيئي في القارة الآسيوية «الصين نموذجًا»

70-35

د. هشام محمد بشير محمد

- 3- دور السياسة الخارجية الهندية نحو رابطة بيمستيك (توجه نحو الإقليمية)

108-71

د. سمر إبراهيم محمد

• الدراسات التاريخية HISTORICAL STUDIES

- 4- النزاع التركي - اليوناني على الجرف القاري في بحر إيجه (1963-1982م)

186-111

د. محمد مبروك محمد قطب

• الدراسات الاجتماعية SOCIAL STUDIES

- 5- واقع تمكين المرأة في العالم العربي

238-189

د. إنجي أحمد عبدالغني مصطفى

• دراسات إدارة الأعمال BUSINESS STUDIES

- 6- دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بإدارة الشيخ زايد، 6 أكتوبر التعليمية
332-241 د. أيمن عبد العال مبارز عبد العال & د. ثناء معوض علي

• الدراسات الإعلامية MEDIA STUDIES

- 7- الأطر الإخبارية لتناول المواقع العالمية للشأن الاقتصادي المصري (قضية تعويم الجنيه نموذجًا) - بحث تحليلي
366-335 الباحثة/ نورهان فتحي محمود عباس
- 8- استخدامات الأطفال متحدي الإعاقة لمواقع التواصل الاجتماعي والإشباع المتحققة منها
390-367 الباحث/ محمود عبدالحكم عبدالعظيم البيلوي

• الدراسات الفنية TECHNICAL STUDIES

- 9- إعادة تركيب الواقع في رسوم المستشرقين
422-393 م.د. إلهام صبحي عبد

• الدراسات اللغوية LINGUISTIC STUDIES

- 10- Geographical Analysis Of Weather Condition Response To Total Solar Eclipse Event «A Case Study Of Mosul Meteorological Station» 1-20
Taghreed Ahmed Umran Alqadi
- 11- Cultural Identity As A Concept «A Theor Etical Survey» 21-38
Rania Salem

دور القيادة الريادية

في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة ميدانية على المدارس الحكومية

بإدارة الشيخ زايد، 6 أكتوبر التعليمية

**ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP
AND ITS IMPACT ON ACHIEVING
INSTITUTIONAL EXCELLENCE:**

د. أيمن عبد العال مبارز عبد العال

مدرس إدارة الأعمال، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا

Dr. Ayman Abdel-AI Mubarez

Business Administration teacher,

Misr University for Science and Technology

د. ثناء معوض علي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، رئيس قسم إدارة الأعمال

جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا

Dr. Thanaa Moawad Ali

Assistant Professor of Business Administration,

Head of the Department of Business Administration

Misr University for Science and Technology



www.mercj.journals.ekb.eg

الملخص:

يستهدف هذا البحث التعرف على دور القيادة الريادية بأبعادها (الإلهام، والرؤية، التواصل والمشاركة، الثقة) لدى القيادات في المراحل التعليمية بالمرحل (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) لدى القيادات في تحقيق التميز المؤسسي، تمثل مجتمع البحث من جميع مديري الإدارات، ومدرسي (رؤساء الأقسام التعليمية)، بالمدارس في المناطق التعليمية (إدارة الشيخ زايد التعليمية، إدارة 6 أكتوبر التعليمية) بجمهورية مصر العربية.

اعتمد الباحثان على أسلوب الحصر الشامل وهي تمثل جميع فئات مجتمع البحث (678) مفردة عدد المستجيبين (669 مفردة) والممثلة في مديري الإدارات، ومدرسي (رؤساء الأقسام التعليمية)، للمدارس في المراحل التعليمية سالفة الذكر.

ويقوم البحث على فرض رئيس، وينفرع منه أربعة فروض فرعية، وتشير نتائج واختبار الفروض إلى وجود علاقات تأثيرية إيجابية لكل من أبعاد التواصل والإبداع والرؤية على التميز المؤسسي عند قيم "t" بلغت (4.930)، (7.193)، و(5.949) لكل منهم على التوالي، عند مستويات معنوية جميعها أقل من (0.05). مما يشير إلى قبول صحة الفروض الفرعية الأول والثالث والرابع المشيرة إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية (التواصل والإبداع والرؤية) على التميز المؤسسي للمدارس المصرية بدرجة ثقة أعلى من 95%.

ويستثنى مما سبق، بُعد الثقة في المرؤوسين، حيث بلغت قيمة اختبار الدلالة "t" (1.917) عند مستوى معنوية إحصائية (0.056). وهو أكبر من (0.05). مما يشير إلى رفض صحة الفرض الفرعي الثاني، أي مما يعني عدم وجود تأثير إيجابي ذات دلالة للثقة في المرؤوسين على مستوى التميز المؤسسي للمدارس المصرية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من 95%.



وقد خلص البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، من أهمها ضرورة ممارسة القيادة الريادية في المراحل التعليمية بمصر في المراحل التعليمية المختلفة (الابتدائي، والإعدادي، والثانوي) كاستجابة إستراتيجية للتعامل مع التحديات والفرص، والتكيف مع متطلبات التعليم الحديث ؛ من خلال توفير بيئة عمل محفزة واستقطاب العقول الابتكارية وبناء ثقافة استباقية تنظيمية وتفعيل إستراتيجيات الريادة لنقل التعليم بمصر من موضع إستراتيجي إلى موضع ريادي، وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية في مصر.

Abstract:

This research aims to identify the role of entrepreneurial leadership in its dimensions (inspiration, vision, communication and participation, trust) of leaders in educational stages (primary, intermediate and secondary) of leaders in achieving institutional excellence. The research community is represented by all department managers, teachers (heads of departments). Educational), in schools in educational areas (Sheikh Zayed Educational Administration, 6th of October Educational Administration) in the Arab Republic of Egypt.

The researchers adopted the comprehensive enumeration method, which represents all groups of the research community (678), the number of respondents (669 individuals), represented by the directors of departments, teachers (heads of educational departments), for schools in the aforementioned educational stages.

The research is based on a main hypothesis, and four sub-hypotheses are branched from it. The results and testing of the hypotheses indicate the existence of positive influential relationships for each of the dimensions of communication, creativity and vision on institutional excellence at "t" values of (4.930), (7.193), and (5.949) for each of them. Respectively, all of the significant levels are less than (.05), which indicates acceptance of the validity of the first, third and fourth sub-hypotheses indicating the existence of a "positive, statistically significant effect of the dimensions of entrepreneurial leadership (communication, creativity and vision) on the institutional excellence of Egyptian schools with a degree of confidence higher than 95. %.

An exception is made from the foregoing, the dimension of confidence in subordinates, as the value of the significance test "t" (1.917) at a statistical significance level (.056) which is greater than (.05), which indicates the rejection of the validity of the second sub-hypothesis, which means that there is no effect Positive sign of confidence in subordinates at the level of institutional excellence for Egyptian schools, with a confidence degree higher than 95%.

The research concluded with a set of findings and



recommendations, the most important of which is the necessity of practicing pioneering leadership in the educational stages in Egypt in the various educational stages (primary, preparatory, and secondary) as a strategic response to deal with challenges and opportunities, and to adapt to the requirements of modern education. By providing a stimulating work environment, attracting innovative minds, building a proactive organizational culture, activating leadership strategies to transfer education in Egypt from a strategic position to a leading position, and achieving institutional excellence in educational institutions in Egypt.

مقدمة:

لقد جعلت التطورات والتغيرات التي تواجه المنظمات اليوم من القيادة التقليدية غير قادرة على مواجهة متطلباتها وتحدياتها، وزادت من إيمان الباحثين بأهمية القيادة التي تملك الرؤية الواضحة والقادرة على استشراف افاق المستقبل، والقادرة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع ملموس بما يساعد على دفع المنظمة إلى التغيير الإيجابي بما يجعلها قادرة على التميز والمنافسة، وبخاصة أنه أصبح السعي إلى التميز التنظيمي أحد السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها من خلال نشاطها سعياً لأن تكون الأفضل بين المنافسين؛ وذلك بتجنب أو تخفيض تأثير المخاطر والتهديدات الخارجية؛ هذا تطلب الاتجاه إلى القيادة الريادية وهذا لما تقوم عليه هذه القيادة من خصائص تستطيع من خلالها الاستجابة لروح العصر ومستلزماته؛ لأن هذا النوع من القيادة ينقل اهتمامات الأفراد من مجرد الاستجابة للمصالح الوقتية لهم باستخدام (الجزرة والعصا) إلى إثارة التابعين إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم وتحسين قدراتهم والرفع من الروح المعنوية عبر الدعم والتوجيه المستمر، بالتحفيز المستمر المصحوب بعاطفة صادقة نحوهم، فيعزز النضج الأخلاقي لديهم بشكل عال، وبالتالي، فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم بالبقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالمي والنقد والتممية الذاتية.

وتقوم القيادة بتطوير التميز المؤسسي، ويمكن لسلوكيات القيادة الخاصة أن تؤثر على تصورات العاملين بخصوص بيئة عملهم، والتي بدورها يمكن أن تلهم إبداعهم. وقد أظهرت الدراسات أن من بين السلوكيات القيادية المحددة التي لها تأثير كبير على الإبداع لدى العاملين هي: تمتعهم بخيال واسع نحو المستقبل ووضع أهداف طموحة والمعرفة الواسعة وغرس الثقة في نفوس الآخرين، فضلاً عن المهارة



في بناء العلاقات مع الآخرين (Gupta, 2004).

"وتعتبر القيادة الريادية من أهم دوافع التغيير الإيجابي في المدرسة، وخاصة في أسلوب التعامل مع المرؤوسين، وذلك من خلال تشجيع المعلمين على عمل التغيير، ومنحهم فرص الإبداع والابتكار، ودفعهم إلى اتباع رؤية مشتركة للمدرسة، ومشاركتهم في المسؤوليات الإدارية، وبناء فريق العمل الواحد. ويمكن أن ينظر إلى سمات القيادة التحويلية وأفكارها، ومدى توافر هذه السمات لدى القيادات التربوية، وخاصة مديري المدارس، بأنه العامل المساعد على النهوض بالعملية التعليمية التعلمية، من خلال الأفكار والقيم الأخلاقية وبناء روح التعاون التي يتبناها هذا النمط القيادي، وكذلك من خلال توجيه القادة لمرؤوسيه نحو الاستثارة العقلية، والإبداع في التفكير، واتباع السلوك القدوة، وتوسيع الرؤية في تحقيق أهداف المدرسة" (Sahin, 2004, 389).

وأصبحت القيادة الريادية من أنواع القيادة التي تُعد فاعلة لتجاوزها عيوب الأساليب القيادية الأخرى وبخاصة القيادة التبادلية، ومؤثرة في طبيعة العلاقة الطوعية بين العاملين في المؤسسة التربوية، ويعد التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية للعاملين واحدة من أهم الأدوار التي ينبغي أن يتحلى بها مدير المدرسة باعتباره قائدًا للتغيير يتحدى المعلمين لإعادة النظر في ممارساتهم ومراجعتها وتقويمها وتطويرها، ودفعهم للتفكير في كيفية الأداء بشكل أفضل وتعزيز أسلوب التفكير العلمي لديهم (منصور، 2003).

ويؤكد العديد من الكتاب على أن القيادة لها تأثير كبير في الإبداع التنظيمي الشامل. في الواقع، عن طريق تشجيع العاملين على الإبداع، تقوم القيادة بتطوير الإبداع التنظيمي الشامل، Redmond et al, 1993 ; Kim, 2001; Politis, 2004; Jaskyte and Kisieliene, 2006; Oke et al, 2009 ; Pieterse et al , 2010)

ويمكن لسلوكيات القيادة الخاصة أن تؤثر على تصورات العاملين بخصوص

بيئة عملهم، والتي بدورها يمكن أن تلهم إبداعهم (Amabile et al,2004)

ومن هنا، جاءت هذه الدراسة للبحث في تأثير القيادة الريادية على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعليم بمصر. ولتحقيق الهدف العام من الدراسة؛ سيتم في الجزء الأول منها وصف مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وتحديد أهدافها، وأهميتها العلمية والعملية، وحدودها، وسيتم في الجزء الثاني، وصف المنهجية والإجراءات التي اتبعت في التعامل مع إشكالية الدراسة البحثية، وفي الجزء الثالث، ستم الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال عرض إطار للدراسة النظري، وشرح متغيراتها ونقاش آليات تفاعلها، وأخيراً سيتم تقديم نتائج الدراسة وتوصياتها.

الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثان بعمل دراسة الاستطلاعية بهدف التعرف على مدى معرفة وإلمام مديري المدارس في المراحل المختلفة بالقيادة الريادية، وأبعادها، وواقع التميز المؤسسي ومدى تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي، وقد اعتمد الباحثان أيضاً على إعداد وتوزيع قائمة استقصاء مبدئية، واشتملت على عدد (10) أسئلة لعينة ميسرة قوامها 50 مفردة من المديرين و القيادات التعليمية للتعرف على آرائهم واتجاهاتهم حول دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي القائم على إجراء مقابلات شخصية مع مجموعة من إدارات المدارس، وبلغ عددهم (8) المدرء، والقيادات في تلك المدارس. وتم طرح بعض الأسئلة على مدرء المدارس حول مفهومهم للقيادة الريادية ومدى تأثيرها على التميز المؤسسي.



أسباب اختيار الباحثين لإختيار قطاع التطبيق :

إيماناً من الباحثين بأن هناك فجوة بين ما وصل إليه التعليم في البلدان المتقدمة وما وصل إليه التعليم في بعض البلدان لا سيما مصر. وبدوره، يواجه التعليم حالة من المنافسة بين المدارس الدولية، والمدارس الحكومية في مصر أثناء الفترة الأخيرة.، قد أدى ذلك إلى اختيار قطاع المدارس الحكومية لتطبيق البحث عليه، تيقناً من الباحثين للدور المهم والحيوي للقيادة الريادية في المدارس الحكومية، وهل سيكون لها دور محوري في تحقيق التميز المؤسسي لهذا القطاع البالغ الأثر علي تنمية التعليم في مصر ومن ثم التنمية المستدامة لهذا القطاع.

جدول رقم (1)

استبيان لاستطلاع آراء واتجاهات عينة ميسرة قوامها (50) مفردة في المدارس موضع الدراسة حول دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي

م	عبارات استطلاع الآراء	العدد والنسب المئوية لإجابات العينة					
		نعم		إلى حد ما		لا	
		عدد	%	عدد	%	عدد	%
1	هل يمتلك المدراء رؤية واضحة عن أعمالها.						
2	كيف تعمل إدارة الشركة إلى تحويل الرؤية إلى أنشطة فعلية.						
3	كيف يعمل المدراء على صياغة الخطط الإستراتيجية المتعلقة بالتحسين المستمر						
4	يملك المدير مهارات التواصل الفعال						
5	يستشير المدير رؤوسهيم عند اتخاذ قراراتهم.						
6	يعبر المدير عن اعجابه بالاداء المتميز بصورة واضحة.						
7	يتوفر في المدرسة بيئة تشجع الاتصال والتواصل مع الآخرين.						
8	يضع مدير المدرسة السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المدرسة						
9	يحرص المدير على تحقيق احتياجات العاملين من خلال التواصل معهم.						
10	يثق العاملون في المدرسة بقدرات المدراء						



توصل الباحثان من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى بعض النتائج والنقاط المهمة من خلال الدراسة الاستطلاعية، فقد تبين أن هناك لبناً أو عدم وضوح للرؤية من قبل هذه الإدارات ، الأمر الذي انعكس في توظيفها أو اختيارها للموارد البشرية من أجل الارتقاء بمستوى اداء هذه الإدارات.. كما لاحظ الباحثان من خلال مقابلهما الميدانية عدم إلمام مديري و القيادات التعليمية بتلك المدارس للعلاقة السببية بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي.

مشكلة البحث :

من خلال الدراسة الاستطلاعية وما كشفت عنها تلك الدراسة الاستطلاعية من نتائج يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي :

يعاني التعليم العام في جمهورية مصر العربية من وجود قصور في ضعف المناهج الدراسية وجمودها، والرسوب والتسرب، وعدم تقدير الكفاءات، وانتشار ظاهرة الدروس الخصوصية، وضعف الإدارة المدرسية والتعليمية، نتيجة غياب الرؤية الإستراتيجية المستقبلية، وعدم الأخذ بمنهجيات التخطيط الإستراتيجي، وندرة القيادات الملهمة والريادية لمتخذي القرار التربوي وغيوب السلم التعليمي الذي لا يرتبط بمراحل النمو ولا يتوافق مع الأنظمة المتعارف عليها عربياً وعالمياً (وزارة التربية والتعليم، 2015).

الأمر الذي يتطلب البحث في أسباب هذا القصور وضرورة تبني وتطبيق القيادات الإدارية بالمدارس محل الدراسة لمجموعة من الممارسات التي يمكن أن تساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

في إطار الدراسة الاستطلاعية وفي ضوء صياغة مشكلة البحث في شكل تقريبي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في شكل التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

هل هناك تأثير معنوي لدور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الحكومية بالمناطق التعليمية محل الدراسة؟

- أهداف البحث :

- يسعى الباحثان من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف البحثية التالية:
- التعرف علي دور القيادة الريادية وأبعادها المتمثلة في (الرؤية، الإلهام، الثقة، التواصل والمشاركة) في تحقيق التميز المؤسسي علي قطاع التعليم في المراحل المختلفة بالمناطق محل التطبيق.
- دراسة تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الريادية علي تحقيق التميز المؤسسي في المدارس المختلفة محل البحث.
- دراسة إمكانية تعميم النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال البحث علي باقي المناطق التعليمية في جمهورية مصر العربية.

- أهمية البحث :

تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوع الدراسة ذاته وهو يتناول مفهومي (القيادة الريادية والتميز المؤسسي) كونهما من المفاهيم التنظيمية الجديدة خصوصاً في التعليم، وتنقسم أهمية البحث إلي :

- الأهمية العلمية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من ندرة الدراسات العربية في مجال القيادة الريادية الذي يتسم بالحدوث، حيث لم يجد الباحثان - على حد علمهما- حتى الآن دراسات سابقة عربية قد تناولت هذا المجال، مما قد تضيء الدراسة الحالية الإثراء العلمي وتفتح المجال أمام المزيد من الدراسات في هذا المجال.



- كما تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور التي تضطلع به القيادة الريادية، وأهميتها في تعظيم قيمة المؤسسات التعليمية والإسهام في تعزيز الابداع والابتكار فيها، مما يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي، ويركز هذا البحث على ثقافة التميز، وعلاقتها بالقيادة الريادية، وما يتوصل إليه هذا البحث من نتائج ستكون إضافة علمية سنثري المكتبة العربية والمحلية، ومراكز البحث العلمي، كما إن توصيات هذه الدراسة ستتيح المجال لآفاق علمية بحثية جديدة.

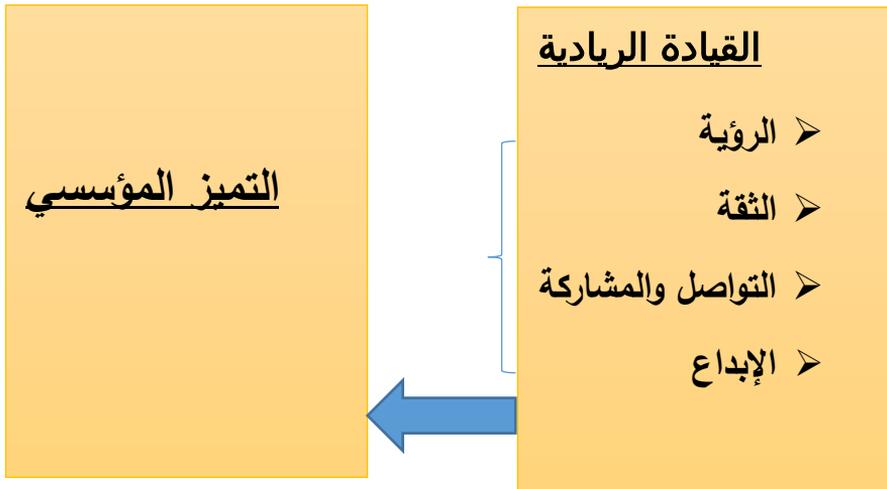
- الأهمية التطبيقية:

- يمكن توضيح الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة كما يلي:
- تسليط الضوء على ماهية القيادة الريادية، وآليات تفعيلها، وأبعادها، في المدارس في مدارس بجمهورية مصر العربية بشكل عام ومدارس مدينة 6 أكتوبر والشيخ زايد على وجه الخصوص.
 - توضيح الدور الكبير الذي تؤديه القيادة الريادية في الإدارة التعليمية و القدرة على حل المشكلات بطريقة ابتكارية، وتسهيل إجراء عمليات التغيير وإقناع المشاركين في التوجهات المختلفة.
 - ستسهم نتائج هذا البحث في تقديم تصور يساعد المؤسسات التعليمية بشكل عام، والمدارس محل البحث بشكل خاص (نظرا لأن قطاع التطبيق سيكون علي المدارس التي تتبع الإدارة التعليمية بمدينة 6 أكتوبر والشيخ زايد) على تقييم المديرين بتلك المدارس، ومدى إلمامهم وإدراكهم، وتطبيقهم للقيادة الريادية.
 - السعي نحو فهم الأثر بين مكونات، وأبعاد القيادة الريادية بشكل يهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي؛ (لأن قطاع التطبيق سيكون غلي المدارس التي تتبع الإدارة التعليمية بمدينة 6 أكتوبر والشيخ زايد).
 - تعتبر محاولة للإسهام في وضع خطط واستراتيجيات ونماذج تعزز بناء

والتميز المؤسسي من خلال القيادة الريادية، وإدارتها وتطويرها واستثمارها، بالطرق التي تؤدي إلى تحقيق غايات وأهداف وإستراتيجية نظام التعليم بمصر مما يؤدي بدوره إلى الارتقاء والتميز. سيتناول البحث الحالي توصيات ببحوث مستقبلية، بحوث جديدة في هذا المجال وفي مجالات أخرى، وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات للدراسات السابقة، وما سيتوصل إليه هذا البحث من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى، ومجالات أخرى بخلاف المدارس الحكومية التي تناولها الباحثان (الإدارة التعليمية بمديني 6 أكتوبر والشيخ زايد).

- نموذج ومتغيرات البحث

المتغير التابع : المتغير المستقل



شكل رقم (1)

نموذج متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان بناء علي مراجعة الأدبيات السابقة



فروض البحث : وبناء على ما سبق من الدراسات السابقة والاطار المفاهيمي، فقد تمثلت فرضيات البحث فيما يلي :

يقوم البحث الحالي على فرض رئيس ينبثق عنه مجموعة من الفروض الفرعية، وقد راعى الباحث عند صياغة الفروض، الرجوع إلى نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها، مع الأخذ في الاعتبار أهداف الدراسة الحالية. وتمت صياغة الفروض في صورة الفرض البديل Alternative Hypotheses وذلك على النحو التالي:

- الفرض الرئيس الأول:

" توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية وأبعادها المتمثلة في (الرؤية، الإلهام، الثقة، التواصل والمشاركة)، وتحقيق التميز المؤسسي على قطاع التعليم بالمناطق محل البحث وينبثق عن هذا الفرض أربعة فروض فرعية تبعاً لأبعاد القيادة الريادية محل البحث على النحو التالي:

- الفرض الفرعي الأول :

ينص هذا الفرض على أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذي دلالة إحصائية القيادة الريادية بعد (الرؤية)، والتميز المؤسسي ."

- الفرض الفرعي الثاني :

- ينص هذا الفرض على أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذي دلالة إحصائية القيادة الريادية بعد (الثقة)، والتميز المؤسسي ."

- الفرض الفرعي الثالث :

- ينص هذا الفرض على أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذي دلالة إحصائية القيادة الريادية بعد (التواصل والمشاركة)، والتميز المؤسسي ."

- الفرض الفرعي الرابع :

- ينص هذا الفرض على أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذي دلالة إحصائية القيادة الريادية بعد (الإبداع)، والتميز المؤسسي ."

- مجال البحث:

اختار الباحثان المدارس الحكومية بالإدارات التعليمية بمدينة 6 أكتوبر والشيخ زايد وبينانها كالتالي :

جدول رقم (2)

توصيف الوضع الحالي للمدارس محل الدراسة

م	المدرسة	المرحلة التعليمية	عدد العاملين		
			مديرو إدارات	رئيس قسم تعليمي	إداريون
1	مدرسة 6 أكتوبر الثانوية المشتركة أوراسكوم	الثانوي	12	22	12
2	مدرسة 6 أكتوبر الثانوية بنات - الحي السابع	الثانوي	18	22	13
3	مدرسة 6 أكتوبر الحي السابع	ابتدائي واعدادي	16	24	17
4	6 أكتوبر الابتدائية الجديدة	ابتدائي	11	14	14
5	أبو بكر الصديق للتعليم الأساسي - الشيخ زايد	ابتدائي واعدادي	19	26	15
6	مدرسة أحمد زويل للتعليم الأساسي	ابتدائي واعدادي	24	27	18
7	أسامة بن زيد للتعليم الأساسي	ابتدائي واعدادي	23	29	16
8	مدرسة الأمل للتعليم الأساسي	ابتدائي	12	18	11
9	مدرسة الشيخ زايد الثانوية بنات	الثانوي	14	16	9
10	مدرسة الشيخ زايد الثانوية بنين	الثانوي	12	17	10
11	مدرسة الشيخ زايد الحي الحادي عشر	ابتدائي واعدادي	23	28	14
12	مدرسة الفتح الإعدادية - بنات	الإعدادي	12	15	13
13	المستقبل للتعليم الأساسي	ابتدائي واعدادي	24	26	15
	الإجمالي		220	284	174



- الإطار النظري والدراسات السابقة :

يناقش هذا الجزء الجهود البحثية ذات الصلة بموضوع البحث، للوقوف على الأطر النظرية والمفاهيمية للمتغيرات قيد الدراسة، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحثان، حتى يمكن تحديد أهداف الدراسة الحالية، وإطارها وحدودها، وفروضها العلمية، وكذلك المقاييس الملائمة. وتم تصنيف الدراسات السابقة وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.

- متغيرات البحث والدراسات السابقة:

- القيادة الريادية :

مفهوم القيادة (Leadership) :

استمدت كلمة القائد من كلمة "Lead" وهي كلمة مشتركة بين جميع اللغات الأوروبية الشمالية القديمة ومعناها "المسار" أو "الطريق" وتفسر علي أنها ذلك الشخص الذي يرافق الناس في رحلتهم ويعمل علي توجيههم إلي وجهتهم، والحفاظ عليهم كمجموعة تسير في الاتجاه الصحيح (De Vries , 2001).

ترى بعض الدراسات أن مفهوم القيادة الريادية يجمع بين مفهومي القيادة والريادة معاً، ليكونا مفهوماً جديداً يسمى القيادة الريادية، والتي توضح العلاقة بين القيادة والسلوك الريادي، وتعتبره نمطاً جديداً من أنماط القيادة الذي يتناسب مع طبيعة بيئة العمل الديناميكية المعقدة سريعة التغيير (Yang, Chung-Wen, 2008, p.257- Kuratko, Donald , Roomi, Muhammad Azam and Harrison Regram, 2011, p.2 (F., 2007, P.3

ونظراً لاتساع مفهوم القيادة في عالم الأعمال، واختلاف آراء الباحثين حوله، ظهر العديد من التصنيفات لتوضيح هذا المفهوم، والتي من الممكن في النهاية حصرها

ضمن مجموعتين رئيسيتين على النحو الآتي (Dinh et al , 2013 , 42).

- **المجموعة الأولى** : ترى أن القيادة عملية تأثير بغض النظر عن صفات القائد، وهي غير مرتبطة بخصائص أو صفات معينة، ولكنها عملية تحدث نتيجة التعامل بين القادة والأفراد، حيث يرى كل من تبني هذا التوجه بأن القيادة ليست بالضرورة أن تكون نتاجاً للصفات الشخصية التي يمتلكها القائد، وأن أساليب القيادة الفعالة يمكن أن يتم تعلمها (Sriyanalugsana , 10.2008). وفي هذا الإطار، فقد عرفها (Batten , 2014 ,35) بأنها "عملية تطوير لنظام عمل واضح ومتكامل من أجل تحديد واستحضار نقاط القوة لجميع الموارد في المنظمة وخاصة الأفراد في سبيل تحقيق هدف معين".

ويرى (Yukl , 2013 , 7) بأنها "عملية التواصل مع الآخرين لتوضيح ما يجب القيام به، والاتفاق على كيفية تنفيذه، من خلال توفير كل ما يلزم لتسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة".

- **المجموعة الثانية** : ترى أن القيادة صفات شخصية وسلوكية للقائد، تمكنه من التأثير في اتباعه (Northouse , 2007)، حيث يركز هذا المفهوم على كون القيادة عملية يستخدم فيها القائد قدرته على التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم بطريقة يكسب بها التزامهم واحترامهم وولاءهم وخلق التعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف معينة.

وكان (Tannenbaum , Weschler & Massarik , 1961 , 24) من أوائل الباحثين الذين درسوا القيادة من هذا المنظور، حيث عرفوها على أنها "التأثير على مجموعة من الأشخاص لتوجيههم من خلال عملية الاتصال، لتحقيق هدف أو أهداف محددة".



ويشير كل من الباحثين (Koontz , O'Donnell & Wehrich , 2015 , 661) إلى أن القيادة هي "فن التأثير في الأفراد حتى يسعوا جاهدين نحو تحقيق أهداف المجموعة"، واتفق مع هذا التعريف الباحثان (Rauch & Behling , 1984 , 46) , حيث عرفوها على أنها "عملية التأثير في سلوك مجموعة من الأفراد سعياً لتحقيق هدف معين".

ويرى الباحثون (Zhu , Wang , Zheng , Liu & Miao , 2013) أن القيادة تعبر عن ارتباط وثيق بين القادة والعاملين، تمكن القائد من التأثير على العاملين لتعزيز الالتزام التنظيمي والولاء للمنظمة، وتحقيق الأهداف المحددة.

وقد حدد العديد من الباحثين مجموعة من الصفات الشخصية التي تمكن القائد من التأثير في العاملين، ويوضح الجدول (1-3) ملخصاً لهذه الصفات والتي تم إثبات أثرها في أداء المنظمة وتحقيق الأهداف المطلوبة (Northouse , 2007).

- تعريف القيادة:

تعرف القيادة بأنها هي العملية التي يؤثر فيها الفرد في الآخرين لتوجيه أنشطتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Northouse, 2010).

كما تعرف القيادة "بأنها قوة التأثير على الاتجاهات والمعتقدات، والسلوك وعواطف الآخرين". (Ghorbanian 2012)

والقيادة هي عملية التأثير في للأفراد للقيام بعملهم بحماس، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الموظفين أو العاملين وتشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة (ابو العلا، 2013)

والقيادة هي عملية تعتمد على وجود جماعة يتم توجيهها وإرشادها من قبل أفراد يتمتعوا بأعلى درجة من الكفاية والقدرة على تحقيق أهداف والتأثير في المجموعة الأشخاص من خلال توجيههم وإرشادهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهي بمعنى آخر

الوظيفة والدور الفعال الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه.

- أبعاد القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية:

وعلى ضوء المفاهيم السابقة للقيادة الريادية، من الممكن استخلاص أهم أبعادها، والتي يوضحها شكل (1) :

شكل (2)

أبعاد القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية



من إعداد الباحثين.

(El-Annan, Saher H., 2013, p.151 – Pihie, Zaidatol- Asimiran, Soaib and

القيادة الريادية:

تشكل القيادة الريادية المحور الرئيسي في هذا البحث، ولذلك تم الحديث عنها بشكل مفسر.

- القيادة الريادية:

تعد القيادة الريادية ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات والمنظمات؛ وذلك بسبب التطورات الهائلة في مجالات الحياة المختلفة وتقدم الثورة التكنولوجية، ولأن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة.



وأن القيادة الريادية تختلف عن تلك التقليدية، فالقيادة الريادية دائمة التحليل والبحث عن أفضل الحلول وصولاً إلى مبتغاها، فهي تتميز بكسر الروتين أثناء معالجة المشكلات ودائمة البحث عن كل ما هو جديد وإضافة قيمة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع، كما تعتبر القيادة الريادية بأنها القدرة على خلق وبناء الأشياء من لا شيء، إنها المبادرة والعمل والإنجاز لبناء المشروع، علاوة على كونها الملاحظة والتحليل وهي موهبة الإحساس بالفرصة التي لا يستطيع الآخرون رؤيتها بسهولة ويسر.

يعد Miller أول من تحدث عن مفهوم القيادة الريادية في الأدبيات البحثية، فبعد أن عرف المنظمة الريادية علي أنها المنظمة التي تتخبط في الابتكار في سوق المنتجات، وتتبنى مشروعات ذات خطورة، وهي التي تأتي بابتكارات استباقية تضرب بها المنافسين، (Covin & Lumpkin , 2011)، تحدث Miller عن ثلاثة أبعاد أساسية للقيادة الريادية وهم (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية)، وقد تم استخدام هذه الأبعاد علي نطاق واسع في أغلب الأعمال الأدبية وإدارة الأعمال، وتوصل الباحثون الذين استندوا إلي أبحاث Miller أن هذه الأبعاد الثلاثة للقيادة الريادية قد عملت معا علي تشكيل توجه إستراتيجي أساسي للمنظمات، ويجب دراستها مجتمعة عند إجراء الأبحاث في مجال القيادة الريادية (Covin & Wales , 2012).

لقد تطور مفهوم القيادة الريادية في الربع الأخير من القرن الحالي بشكل كبير، حيث ظهر العديد من الأبحاث التي درست هذا المفهوم، مما أسهم بشكل كبير في تطوير جوانبه المختلفة (36 , 2013 , Dinh et al)، حيث قام الباحثون (Harrison et al., 2016, 158) بعدد من المقابلات مع رواد للأعمال وموظفيهم، وبين أن هناك أبعاداً تلعب دوراً رئيساً في نجاح القيادة الريادية لمواجهة التحديات ومن هذه الأبعاد (المخاطرة، والرؤية، والاستباقية).

تعددت التعريفات حول مفهوم القيادة الريادية، فقد عرفها (Kurratko , 2007 , 151) ، بأنها "مدى قابلية الريادي على البدء بالتغييرات التي تخلق المستقبل المضي للمنظمة من خلال قدرته على التفكير الإستراتيجي والتصور والتوقع والحفاظ على المرونة والعمل مع الآخرين"، ويشير (2 , 2017 , Bagheri) إلى القيادة الريادية بأنها "أنموذج القيادة الفعالة في مواجهة التحديات والبيئات المعقدة وتعزيز الابتكارات في سوق الأعمال"، كما وضح أيضًا أن القائد الريادي يحفز التنافس الإيجابي بما يخدم مصلحة العمل والنجاح والنمو بغض النظر عن حجم المنظمة أو الهيكل التنظيمي. وبين (110 , 2008 , Zhou) أن على القائد الريادي أن يمد يديه لتعزيز التواصل بين الموظفين والإدارات العليا لتنفيذ المبادرات التي ستعود بالفائدة على المنظمة، ويعرفها (170 , 2012 , Renko et al.) بأنها "التأثير على أداء أعضاء المجموعة وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بطرق إبداعية تحفها المخاطرة".

وبين (21 , 2008 , Sriyanalugsana) أن من أهم الصفات والقدرات الخاصة الواجب توافرها في القائد الريادي، هي القدرة على تحويل التحدي إلى هدف يسعى الفريق بشكل عام لتحقيقه، فضلا عن تسخير كافة الجهود الممكنة بهدف التغيير والبقاء دائما في الطليعة، ولتحقيق ذلك ترسم العلاقة بين القادة والأفراد التابعين لهم بصيغة تعاونيه غير مرتكزة على شخص واحد، وإنما تعبر عن مجهود تعاوني بين الجميع.

وتتاط بالقائد الريادي مجموعة من الأدوار في المنظمة من أبرزها صياغة الرؤية المستقبلية، بحيث يعتمد عليها كل من يعد جزءا في المنظمة، مما يجعله الشخص الوحيد الذي يقع عليه اللوم عند التنبؤ الخاطئ بالمستقبل، وفي حالة حدوث ذلك يواجه المسؤولية الكاملة، كما يعمل الريادي على التقليل من مخاوف حالة عدم التأكد لدى الأفراد بهدف فتح المجال لهم من أجل الابتكار والإبداع وتعزيز الثقة بينهم



(Gupta , MacMillan & Gita , 2004 , 247).

وبالاستناد إلى المفاهيم السابقة والشرح لمهوم القيادة الريادية، يرى الباحث أن القيادة الريادية هي القيادة التي تتمتع برؤية واضحة، وفهم للسوق بحيث تستطيع وضع خطط مناسبة وتنفيذها من خلال تحفيز فرق العمل وتشجيعهم على العمل بتشاركيه مع أخذ المبادرة دون خوف من الفشل وطرح الأفكار الإبداعية وتنفيذها على أرض الواقع للتفوق على المنافسين بالسوق.

تعريف القيادة الريادية:

تعرف القيادة الريادية بأنها اكتشاف مجالات جديدة، وتجاوز كل ما هو مألوف ومعروف وتساعد في خلق مستقبل منظور، وتساعد على الاستقرار عندما يحصل الناس على الفرص في المستقبل (Mclagan&Neil1995,66).

وعرفت القيادة الريادية بأنها جهد تعاوني وتشاركي بين أفراد المنظمة كل ابتداء من القادة وانتهاء بالموظفين في الطبقة الدنيا من المنظمة. (Sriyanalugsana,2008,21)

كما عرفت القيادة الريادية بأنها عملية تقوم على روح المبادرة لبدء مشروع جديد يرتكز على مفهوم المبادرة والابتكار من طريق تحديد الفرص المتاحة في السوق واستخدام المواد المتاحة والتي يمكن استغلالها بهدف عمل جديد (Kraus&Kauranen, 2009) فالقيادة الريادية عملية توليد شيء جديد ذي قيمة من لا شيء والاستمرارية في أخذ الفرص المتعلقة بالمواد والالتزام بالرؤية وتحمل المخاطر المصاحبة له (السكرانه ، 2009:51).

النمط القيادي الذي يقوم القائد من خلاله بتجديد الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المشترك، وذلك من خلال تحسين المخاطر والابتكار وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة لصالح المؤسسة.

والقيادة الريادية تعكس ثلاثة سلوكيات تصدر عن الفرد الريادي وهي :

1- الإبداع : الذي يولد جديدا ذا قيمة.

2- المخاطرة : تعد من السلوكيات الريادي؛ لأن الأفكار الجديدة تحتاج لمجازفة وجرأة في اتخاذ القرار.

3- المبادرة : تطبيق للشيء الجديد قيمة من خلال رصد البنية الخارجية والتنبؤ بمتطلبات السوق المستقبلية وإيجاد منتجات وخدمات مميزة.

والقائد الرائد : هو من يتقدم الآخرين، ويمهد الطريق أمامهم كي يتبعوه ويقدم ما هو جديد أو يشارك في تطوير شيء ما.

وأيضاً يعرف القائد الرائد بأنه ذلك الشخص الذي يبتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء والاستمرارية في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤية؛ وكذلك أخذ عنصر المخاطرة.

- نشأة القيادة الريادية وتطورها :

في البداية يمكن القول بأن الريادة هي طريقة ترتبط الاكتشافات المبتكرة بإشباع الحاجة. فمثلاً، يصبح ضاع المنزل زياتين بطرق كثيرة غير متوقعة، وذلك لجعل الحياة أكثر سهولة، ولزيادة الدخل الأسرة. وفي الوقت الحاضر حتى الأطباء والمحامون والمهندسون الآخرون يتعلمون كيف يفكرون بطرق ريادية وبناء ممارسات ومؤسسات في سياق هذه العملية (Histrich, 1992) وبين هذا السياق التاريخي مزايا القادة الرياديين المبدعين الذين يستطيعون أن يتعرفوا بالشكل الصحيح على هذه الفرص الصاعدة وترجمتها إلى إنجازات مؤسسته مفيدة. ولقد جاء مفهوم القيادة الريادية على يدي Macmelan & Macthgrat اللذين اشارا إلى أنه مطلوب قائد من نوع جديد في الأسواق الدينامكية التي يزداد فيها عدم التيقن والضغط التنافسي، ووصفاً ذلك بأنه " القائد الريادي ". وتمنح هذه الأسواق مواقف سريعة التغيير لهؤلاء



القادة الذين ينتهجون أسلوب الأعمال الريادية القدرة على استغلال الفرص لتحقيق النفع لمؤسساتهم أسرع من غيرهم. ويرى (السكران، 51، 2009) الريادي على أنه، و ذلك الشخص الذي يبني ويبتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء، والاستمرارية في أخذ فرص المتعلقة بالموارد الالتزام بالرؤية وكذلك أخذ عنصر المخاطرة.

- أهمية القيادة الريادية:

- تعتبر القيادة الريادية أحد المكونات الحيوية في عملية التطوير والتنمية الاقتصادية، فهي الآلية التي تستطيع من خلالها المنظمة تحويل المعلومات التقنية إلى سلع وخدمات، كما إن وجود هذا النوع من القيادات يحقق عملية الإبداع في السلع والخدمات، وتعد الأداة الحاسمة للدفع بعمليات التغيير في المجتمعات بشكل عام (Maes, 2003).

- كما إن دور القيادة الريادية لا يقتصر فقط على أي اكتشاف وتحويل التقنية فحسب، بل على تغيير أوجه التقصير أو عدم الكفاءة في الاقتصاد من حيث الزمان والمكان، وهي عامل حاسم لإيجاد الحيوية والتجديد في المنظمة، فهي وسيلة الأعمال وزيادة العائدات وتعزيز الربحية وتحقيق القيمة (بابكر، 2011)

- ففي ظل عمليات المنافسة الجديدة، تصبح القيادة الريادية أكثر أهمية يوماً بعد يوم سواء كانت متعلقة بالمشروعات المقامة أو الجديدة منها؛ والسبب في ذلك يعود إلى زيادة أو ارتفاع الديناميكية البيئية والتنافس الدولي الشديد، وبغض النظر عن احجام المنظمات وفترات تأسيسها، فإنها تضر إلى وضع المزيد من الإستراتيجيات الريادية بهدف البقاء والمنافسة (Kauranen, & Kraus, 2009).

- وبالنسبة لأهمية الريادة الأكاديمية (أو الجامعة الريادية)، فإنها تتمثل في تبني منطق تعليم جديد بالتركيز على الاقتصاد الرقمي من أجل تطوير السلوك

- الابتكاري والإبداعي لتحقيق الفوائد والمزايا التنافسية، وتعمل على توصيل المجتمع العلمي بالمنظمات المحلية لخلق منظمات جديدة (الباشقالي، 2010).
- وترى هذه الدراسة أن أهمية القيادة الريادية تكمن في تحقيق الريادة في العديد من المنظمات وخصوصاً الجامعات أو ما يطلق عليها بالجامعات الريادية، التي تسعى لتطبيق هذا المفهوم من خلال جميع العناصر والموارد المتاحة لها. ويمكن إبراز أهمية القيادة الريادية على النحو التالي :
1. إن القيادة الريادية تركز على تحقيق التمييز وإضافة قيمة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع.
 2. كما إنها تشمل جميع المستويات القيادية التنظيمية، سواء على مستوى القيادة العليا أو المتوسطة أو الإشرافية.
 3. تركز على مفاهيم الجودة وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار.
 4. تزيد من ثقة العاملين بالإدارة ومن ولائهم للمنظمة.
 5. إن القيادة الريادية تهتم بإيجاد رؤية مستقبلية للمنظمة.
 6. يغرس القادة الرياديون الإلهام في العاملين من خلال التحدث بتفاؤل عن المستقبل باستمرار والمهم العاملون بالعمل الجاد والتحدث بحماس عن الاهداف المطلوب انجازها والتعبير عن ثقة بأن الاهداف سوف تتحقق.
 7. تكمن القيادة الريادية الناجحة في إعطاء الفرص للاخرين داخل المنظمة، حيث يساعد هذا السلوك بشكل هائل في عملية تقديم معنى وإحساس بالتقدير، وهذا يزيد مستوى الالتزام لدى العاملين في المنظمة (القحطاني 2015).

- أبعاد القيادة الريادية:

تتيح القيادة الريادية في المنظمة الرؤية الواضحة حول قدرتها على تلبية



رغبات عملاتها بصورة استباقية وسريعة، وجعل المنظمة تتصف بالانفراد والتميز لتوفر عنصر الإبداع لديها، وقد حدد عدد من الباحثين مجموعة من الأبعاد للقيادة الريادية والتي تعبر عن الخصائص، والسمات، والصفات الشخصية لهذا القائد، والتي عدّها بعض الباحثين أيضاً أبعاداً لـ (الريادة، التوجه الريادي، الخصائص الريادية، المنظمة الريادية)، ويوضح الجدول (3) آراء الباحثين حول أبعاد القيادة الريادية :

الجدول (3) : أبعاد القيادة الريادية

Bagheri (2017)	Harrison et al. (2016)	DeepaBa & Manatel (2016)	Mokhber et al. (2016)	Ejdys (2016)	Chen (2007)	Gupta, et al. (2004)
مخاطر - سياق - مبدع - واثق من - نفسه - مهارات - الإنتصال	يمتلك رؤية مخاطر مبدع - سياق - الثقة - بالنفس	- مبدع - مخاطر - سياق - امتلاك رؤية والسعي لتحقيقها	-الابتكار -الإبداع -الحماس -الرؤية -تحمل المخاطرة - الثقة يجيد الإتصال	- سياق - مخاطر - مبدع	- سياق - مبتكر - مخاطر - الإلهام - لديه الرؤية	يسعى للإنجاز طموح -يمتلك رؤية -واثق من نفسه -يمتلك مهارات التفاوض -يعمل ضمن فرق العمل - إيجابي - التواصل

المصدر : من إعداد الباحثين استناداً للدراسات الواردة في الجدول

نلاحظ من الجدول (3) أن هناك إجماعاً من الباحثين على بعض أبعاد القيادة الريادية المتمثلة بـ (الرؤية، الثقة، التواصل، الإبداع، والمخاطرة)، وهي الأبعاد التي تم اعتمادها في هذا البحث على النحو الآتي :

1- الرؤية: Vision

تعتبر الرؤية أحد أهم أبعاد القيادة الريادية هي القدرة على تطوير وتحديث رؤية مناسبة لمستقبل المنظمة، وتنفيذ تلك الرؤية على أرض الواقع بطريقة فعالة، والقادة الرياديون هم ذوو رؤية جيدة، فلديهم المهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بشكل ناجح مع أهداف ورؤى المنظمة من خلال إقامة علاقات ناجحة مع من يتبعهم واستحداث الكثير من العمل المتسم بالحماس لإنجاز هذه الرؤى وتحقيقها لكل ما يهم المنظمة (العمرى، 49: 2008)، لذا، فإن الرؤية هي صورة عن المستقبل المنظور، إذ إن بنائها يساعد المنظمات في إعادة التعريف وكيفية توفير الخدمات وإعداد المنظمة لتلبية احتياجات المستقبل، وتدرك تلك الرؤى من خلال الشراكة بين الإدارة العليا وجميع مستويات المنظمة. (بني حمدان وآخرون، 2007: 131) هي تدفع العاملين لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة (السكرانة، 23: 2008)، كما إنها تحدد الأفكار المستقبلية للمنظمة (أبو ربن، 12: 2005) لذلك، فإن الرؤية الفعالة تمتلك أربع خصائص مهمة وهي: المثالية والتفرد والتوجه المستقبلي والتخيل (محمد: 2011: 23) ولكي تصبح المنظمة فاعلة وناجحة ومتميزة، فهي بحاجة لقادة دائمين يمكنهم تقديم أعلى مستوى أدائي وأداري مصحوب بالتركيز على الأفراد والتابعين وإملاك القدرة على إجراء التغييرات اللازمة للمنظمات لكي تتجح في المنافسة. (Mahayuddin, 2010: 37) تتميز القيادة الريادية بوضوح الرؤية المستقبلية لديها والتي تعبر عن وجود تصور واضح عن ما ترغب القيادة بتحقيقه في فترة محددة في المستقبل، بحيث تكون أهداف القائد الريادي واضحة وتتصل مباشرة بما يريد تحقيقه للمنظمة في المرحلة القادمة، ويتم وضع الخطط الدقيقة لتحقيق هذه الرؤية بما يمكن المنظمة من البقاء دائما في المقدمة (Harrison et al., 2016, 160)، ويرى (Bagheri, 2017, 3) أن الرؤية هي "تصور مستقبل ناجح للمنظمة". وبالتالي، فإن تبني المنظمات لرؤية القائد الريادي ستسهم بشكل فعال في تحسين



أدائها، حيث إن شخصيته ومكانته هي إحدى القدرات المؤسسية التي تتميز بها هذه المنظمة عن غيرها (Ahram , 2014 , 74).

كما يعد الهدف الرئيسي من وجود رؤية واضحة للمنظمة هو تحفيز أصحاب المصالح في المنظمة للسعي خلف تحقيق هذه الرؤية عن طريق العمل مع القائد الريادي واتخاذ خطوات واثقة وجريئة تمكن الجميع من تحقيق الأهداف المنشودة، حيث إن الرؤية في جوهرها تؤدي إلى خلق الالتزام لدى المنظمة والأفراد تجاه تحقيق هدف معين، مما يسهم في إكساب الأفراد الملتزمين بتحقيق الرؤية المهارات الريادية والشغف اللازم لإنتاج كل ما يلبي رغبات الزبائن، فبعدم وجود رؤية واضحة يكون من الصعب رسم الخطط لتطوير وإنجاز الأعمال الريادية خاصة في بيئات الأعمال الديناميكية (Kuratko & Audretsch , 2009 , 3).

وأشار (Ahram , 2014 , 325) إلى أن انعدام العمل الريادي يعود لعدم وجود رؤية واضحة لدى القائد، ويبين أيضاً أن من أهم أسباب افتقار القائد للرؤية هو خوفه من الوقوع في الخطأ، والغموض الذي يرافق بعض المشروعات أو بيئة العمل، وعدم امتلاكه الرغبة بتحدي المخاطر للوصول لأهدافه.

خصائص الرؤية :

حدد (Ambler , 2013) عدداً من الخصائص الواجب توافرها في الرؤية من أجل أن تكون فعالة، وتسهم في تعزيز التزام العاملين في تحقيقها والذي يعود في المحصلة في تحقيق الأهداف المنشودة، وهي على النحو الآتي :

- أولاً : يجب أن تركز الرؤية على المستقبل، بحيث تضع المنظمة في الاتجاه الصحيح لما ستكون عليه بعد فترة محددة من الزمن.
- ثانياً : يجب أن تكون الرؤية واضحة، بحيث يمكن شرحها للعاملين وخلق العمل

حتى يستطيع كل فرد في المنظمة من فهم دوره في تحقيق هذه الرؤية، ولا بد أن تكون القدرات والموارد المطلوبة لتحقيق هذه الرؤية واضحة ومعروفة، وبهذه الطريقة يستطيع الأفراد معرفة مدى أهمية المهام الموكلة إليهم وبالتالي تحديد أولوياتهم في العمل بما يسهم في تحقيق الرؤية.

- **ثالثاً : أن تبني الرؤية بطريقة تتحدى قدرات المنظمة والعاملين فيها** بحيث تنهض بالمنظمة عالياً؛ لأنها تمثل المستقبل الذي يتجاوز كل ما هو ممكن اليوم أو حتى ما نعتقد أنه ممكن غداً؛ إذ يعد هدفاً عالي المستوى يوحد أركان المنظمة ويتحدى قدراتها.

- **رابعاً : بناء الرؤية بصيغة ملهمة** : وهذا يعني أن تعمل هذه الرؤية على إلهام الأفراد للالتزام بقضية معينة، بحيث تنبأها قلوبهم وعقولهم، فالرؤية الملهمة تحد من سعي الفرد وراء تحقيق الأهداف الفردية وتخلق رغبة شديدة لديه ليكون عنصراً فعالاً في تحقيق الرؤية الكلية.

كما بين (El - Ayman , 2013 , 149) أن أهمية رؤية القائد الريادي للمنظمة تكمن بأنها تحدد اتجاه المنظمة في المستقبل، وبالتالي، الاستعداد لهذا المستقبل عن طريق إعداد القدرات المناسبة بمختلف أنواعها، كما إن وجود رؤية واضحة يسهل على أصحاب القرار اتخاذ القرارات التي تخدم تحقيق هذه الرؤية، كما تمكنهم من وضع الاستراتيجيات المناسبة التي ستسهم في تحقيق الرؤية، وتسهل عمليات التخطيط وتحديد المشروعات والأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق الرؤية.

فالمنظمات الناجحة هي التي تعمل على تطوير وتحديث رؤية مستقبلية مناسبة لمستقبلها، وتنفيذها على أرض الواقع بطريقة فعالة (السالمي، 52 : 2010) ويرى العديد من الباحثين أن الرؤية وفق القيادة الريادية تكون بأن يكون لدى المنظمة رؤية مثيرة لاهتمام العاملين فيها بما يضمن مستقبلها، ويمكن لقيادة المنظمة تحويل



تلك الرؤية إلى واقع ممكن تطبيقه من خلال إقناع الآخرين بالإيمان برؤيتها الإستراتيجية، وتوجيهها لتحقيق أهداف تلك المنظمة جهود.

2- الثقة Trust:

تعني الثقة عند المنظمات اكتساب ثقة العاملين من خلال الاهتمام بهم والوقوف إلى جانبهم والتضحية من أجلهم، وهذا الاهتمام يعتبر الأساس في بناء الثقة داخل المنظمة، حيث تتفق مشاعرهم وتصرفاتهم مع أهدافهم للقيادة الريادية، فإن الثقة تبرز بشكل واضح وتمثل أحد الجوانب المهمة للقيادة الريادية، ويبنى القائد الريادي الثقة عن طريق تجسيد الكفاءة، والمقدرة، والارتباط، والشخصية التي تجعل الثقة ممكنة (ماك سويل وآخرون، 64 : 2010) إن الثقة سلعة حساسة وهشة، وبنائها صعب، فإذا انهارت، فإن من المستحيل إعادتها، فالإداريون يعبرون عن مدى ثقنتهم من خلال قدرتهم على التشارك في المعلومات والسماح للآخرين بمشاركتهم و التأثير في تصرفاتهم (Roomi,2010: 74)

فالقيادة في المؤسسة عبارة عن مزيج فعال من الإستراتيجي والشخصية، وإذا كان من المحتمل أن تكون بدون أحدهما، فنكن بدون إستراتيجي، حيث إن الشخصية مصداقية القيادة دائماً يكونان متلازمين، وإن كان دور الشخصية هو دائماً العامل الأساس في نهضة وانحدار الأمم (ماك سويل وآخرون، 2010).

إن أهمية الثقة للقيادة الريادية انه عندما يشرع في إجراء تغيير جذري، فان العوامل المساعدة أن يكون ذوو السلطة واثقين ببعضهم البعض وأن مفتاح التطوير الحقيقي لمؤسسات المدنية والسياسية هو الثقة المبنية على العلاقات الشخصية، إن أول مهمة تقع على عاتق أي شخص يطمح للقيادة هي أن يحظى بثقة من يسعى إلى قيادتهم (القحطاني، 2015)

وبناء على ما سبق، ترى الدراسة أن القيادة الريادية يجب أن تسعى للحصول على

احترام منسوبي الجامعة وإعجابهم بها، وأن تتمتع القيادة الجامعة بثقة ذاتية عالية وبمهارات قيادية بها، وأن تعمل القيادة على بناء الثقة بالموظفين.

3- التوصل Interrelation:

من أهم الأبعاد للقائد الريادي، فالتواصل هو سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل الأفكار والمعلومات والآراء من فرد إلى الأشخاص الآخرين؛ والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بما يريد، سواء كان ذلك بطريقة شفوية أو غير ذلك، ويشكل التواصل نوعاً من تبادل الحقائق والأفكار والآراء والانفعالات بين أفراد المنظمة، القيادة الريادية في المنظمة بحاجة إلى التواصل بشقيه الداخل والخارجي لتأسيس علاقة تسهم في تقدم المنظمة وتطورها كالعلاقات مع جهات أخرى محلية أو دولية (مريزق والفقهي، 152: 2008) فالقيادة الريادية بحاجة لمهارات ناعمة للعلاقات بين الأفراد والجماعات بحيث يشعرون بقيمتهم واحترامهم، وأنهم فوق ذلك ممكنون ومحفزون لتقديم أفضل ما لديهم، دور القائد الريادي هو تكوين العلاقات المميزة بين المؤسسة ومجتمعها الداخلي، بين المنظمة ومجتمعها الخارجي وجذب الدعم اللازم لتحقيق أهدافها، وهذا يؤدي إلى بناء علاقة وثيقة مع متخذي القرار في الحكومة، فيؤدي إلى تحقيق ما تريده المنظمة من ميزانية أو دعم معنوي أو إجراءات إدارية (العبدلي، 2010: 65)، ويحدث الاتصال في أي منشأة أو منظمة وفق التنظيم الرسمي، وأيضاً في التنظيم غير الرسمي الذي قد يحس به المسؤولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون، ولكنه على أية حال ذات أثر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي.

ويمثل التواصل أهمية بالغة في قيام علاقات مادية ومعرفية لدى القيادات الريادية فالتواصل وسيلة حوار، حيث يتم تبادل وإرسال المعلومات والأفكار والأحاسيس، سواء كان هذا التبادل قصدياً أم غير قصدي بهدف تحقيق تفاهم متبادل بين الطرفين وهكذا فإن القائد الريادي يتمتع بقدرة استثنائية على التواصل مع الأشخاص والإيحاء



للجميع بانه على شخصية ومهنية مهمة مع كل شخص.

ويرى القادة الرياديون أن تلك العلاقات التي تتم غالبا خلال مقابلات موجزة وجهًا لوجه توفر أساسًا لكل شئ تقريبًا يسعون إلى إنجازه (العبدلي، 2010).

وترى هذه الدراسة بناء على ما سبق أنه يمكن ان ننظر إلى التواصل على انه بعد من أبعاد القيادة الريادية تمتلكها قيادة الجامعة للتواصل الفعال مع العاملين، وأن يكون لدى القيادة الجامعية القدرة على التواصل مع مختلف الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية لقطاع التعليم.

- الإبداع :

- تعريف الإبداع:

جاء في لسان العرب من بدع الشيء أي ابتدعه ونشأة أولا بمعنى استحداث فطري لشيء جديد في أي مجال من مجالات الحياة، وهذا ينمي بالتدريب والتربية وغيره من المعارف (النمر، 61: 1992) والإبداع يقوم على أساس تقديم منتج أو خدمة جديدة أو تحسين منتج حالي أو تحسين عملية قائمة لتلبية وإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم فضلا عن ايجاد فرص جديدة لجذب الزبائن والتكيف مع متطلبات السوق وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة في السوق مما يؤدي إلى النمو وتطوير وبقاء المنظمة (العبيدي، 2005) أي إنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص التي إذا وجدت مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة (التل، 2012) فالإبداع هو ملكة يمتلكها الإداري المبدع تتمثل في القدرات مكنونة لديه واستعدادات تتفاعل مع الخبرات المحيطة بالمنشأة وتخرج لحيز الوجود على شكل أفعال ونشاطات مقصودة سعى لذلك المبدع إلى تحقيقها استجابة لحاجاته وحاجات، وفائدة كل من المنظمة والمجتمع على حد سواء.

وهو ليس مكرًا على أحد ولا يشترط أن يكون عملية فرد بل قد يكون عن طريق الجماعات والمنظمات، وهو ما تسعى المنظمات للوصول اليه.

يعرف الإبداع الإداري بأنه المهارة الفكرية الإبداعية التي تستحدث أساليب إدارية حديثة يتوصل من خلالها الحلول ابتكاريه لاي مشكلة إدارية تعترض سير العملية أو ابتكار أساليب جديدة لتقديم خدمة جديدة أو تطوير عمل حالي (القحطاني، 67 : 2011) وهي عملية الخروج من الحالة التقليدية إلى التغيرات التنموية المستمرة برواية إدارية حديثة تستمر الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجات السوق (الخفان، 211 : 2007)، لذلك فإن الإبداع الإداري يشير إلى قدرة المديرين والعاملين في المنظمات على استحداث أساليب إدارية جديدة أو تطوير أساليب إدارية مطبوعة واستخدامها للوصول بالمنظمة لدرجات مرتفعة من الكفاءة والقدرة التنافسية. ويعد الإبداع الإداري احد وسائل التجديد والتغير في المنظمة من خلال استنباط أساليب إدارية جديدة من قبل الموظفين لحل مشاكل إدارية تواجه المنظمة، وذلك باستخدام تلك الأساليب العقلية المعتمدة على التجريب والتحليل للوصول لما هو جديد ومفيد وتحقيق المنفعة بالنسبة للفرد والمنظمة، وهذا يؤدي لتطوير المنظمة، وحل مشاكلها وتحسين أدائها وفعاليتها. ولالإبداع دوافع تدعو الإنسان للاندفاع حول ابتكار للأساليب الجديدة في التفكير والعمل وحل المشكلات ومنها الحماس والرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمساهمة في تقديم المبتكرات القيمة وفي المقابل، فإن واجب المنظمات ودورها المهم هو اكتشاف تلك الدوافع الموجودة لدى العاملين وتشجيعها بما يعود بالفائدة على العاملين وعلى المؤسسة.

- الإلهام Inspiration:

القيادة الريادية تقوم على قوة الإلهام ومن ثم قوة حث الآخرين على اتباع القيادة، ويتصرف القادة الرياديون بالطريقة التي تؤدي إلى تحفيز والهام من حولهم، وذلك عن



طريق الشفافية وتزويد العاملين بمعلومات كافية عن اعمالهم وعما يقوم به الآخرون وما يشكله ذلك من قيمة لجميع الأطراف ويثيرون بينهم روح الفريق ويظهرون الحماس والتفاؤل بينهم.

ويشجع القادة أتباعهم ويحفزونهم للمشاركة في تصور حالة المستقبل الجذابه، ويرسمون توقعات واضحة يسعى الاتباع إلى الوفاء بها كما يبنون لهم حاجات للالتزام بالاهداف والرؤية المشتركة (العمري، 2008).

يمثل الإلهام القدرة على حث الآخريين للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء والنجاح في تحقيق الأهداف، مهارة الإلهام يحتاجها القادة الرياديون، فالعاطفة والغرض والاستماع والمعنى كلها تساعد على جعل القائد أكثر تحفيزاً، كما إن القدرة على توصيل تلك الانفعالات العاطفية والغرض والمعنى للآخريين يساعد في خلق ثقافة ملهمة للمنظمات (Heathfield, 1996).

ينظر إلى القائد الريادي الملهم على أنه ذلك القائد الذي يقود أنشطة الإصلاح الكاملة للعمليات والهياكل التي تؤدي إلى تحسينات في الميزانية مما يمنح المنظمة الثقة في المزيد من التقدم للامام مع خطط تحسين جودة الخدمات او المنتجات، حيث تاخذ المؤسسة في التنقل من موقف قوة إلى موقف أقوى لتصل إلى المستقبل بثقة عالية. كما يقصد بالإلهام يقين المؤسسة بنقل فكرتها ورؤيتها إلى مروؤسيها وإقناعهم بها ثم تحفيزهم على تحقيقها ووضعها موضع التنفيذ حيث يؤدي التحفيز دور افعال في شحذ هم المرؤوسين، كما يخلق قصة جديدة من النجاحات (القحطاني، 2015).

وفي القيادة الريادية لأي غرض إستراتيجي يتم تبادل الحوار مع القادة لجذب انتباههم خاصةً باستخدام اللغة والحديث المنمق، فاللغة هي أداة قيادية هامة، حيث تستجيب المؤسسات الأكاديمية غالباً بشكل أفضل للغة والقدرة والتعلم والابتكار أكثر من الوسائل السلبية، بسبب الإحباط من التقنير المالي والقيود البيروقراطية

ويستجيبون بشكل أفضل للمبادرات التي تظهر من الأسفل إلى الأعلى، حيث تحصل على الدعم الكامل من القمة إلى الأسفل (Gargill , 2007).

وترى هذه الدراسة مما سبق ذكره أن القيادات الريادية تنظر إلى الإلهام على أنه التحدث بتفاؤل عن المستقبل باستمرار، وإلهام العاملين بالعمل الجاد، والتحدث بحماس عن الأهداف المطلوب إنجازها، والتعبير عن الثقة بأن الأهداف سوف تتحقق.

- الاستباقية: Proactive:

تعد الاستباقية من أهم خصائص القيادة الريادية والتي تنطوي على رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وفق ما هو أفضل؛ إذ تسعى المنظمات الريادية إلى التصرف بسرعة لغرض الاستفادة القصوى من السوق قبل أي منظمة أخرى عدم الاستعداد لانتظار الآخرين لإنجاز المهام، لذا تميل المنظمات إلى تحمل المخاطرة في دخول الأسواق الجديدة في ظروف عدم التأكد (Alderman, 2011).

والاستباقية هي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغيرات، ومدى تقديم منتجات جديدة تكنولوجية وتقنيات إدارية، وهي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية: (بابكر، 2011)

- 1- إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.
- 2- المفاضلة بين المحاولات الحقيقية وهي النمو والإبداع والتطوير.
- 3- محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.

- المخاطرة The risk:

وهي أن يقوم الريادي بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق آخذاً



بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد (حسن، 2014). المخاطرة هي تقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد، والملاحظ أنه كلما 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. ولأخطار التي توجه الأشخاص أنواع متعددة ومختلفة حسب نوعية الخطر وحسب حجم الضرر، فإن المخاطر تنقسم إلى ثلاثة: (الأخطار الشخصية، أخطار الممتلكات، وأخطار المسؤولية المدنية) (النجار والعلي، 2008). تنقسم أنواع المخاطر التي تواجهها المنظمات إلى ثلاثة أقسام وهي (Dess, et al, 2005):

- 1- **مخاطرة العمل:** وتعني المجازفة في المجهول من غير معرفة احتمالية النجاح وهي مخاطرة مرتبطة بالدخول إلى الأسواق غير المجربة أو استخدام تكنولوجيا لم تجرب بعد.
 - 2- **المخاطرة المالية:** وتعني افتراض المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو.
 - 3 **المخاطرة الشخصية:** وتشير إلى المخاطر التي يقترنها المديرون التنفيذيون باتخاذهم موقف يعدونه جيداً في نشاط الاتجاه الإستراتيجي الذي يتخذونه، فالتنفيذيون الذين يستخدمون مخاطرة الوقوف لتأثير على مجرى المنظمة الكلي وقراراتهم يمكن أن يكون لها تطبيقات مهمة على وظائفهم والمنظمات تستخدم أسلوبين لتقوية موقعها التنافسي من خلال المخاطرة (البحث عن عوامل المخاطرة وتقييمها، استخدام تقنيات مجالات أخرى).
- خصائص الإبداع الإداري :

حاول عدد من الباحثين دراسة خصائص الإبداع من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع، والتحقق من فوائدها وفعاليتها لتنمية القدرات الإبداعية في العديد من المجالات سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة (الشمري 2003 : 71-72) وقد أشار كل من (فلاق، وبن نافلة 2011 : 8) إلى خصائص الإبداع على أنها :

- 1- الإبداع الإداري هو عبارة عن عملية أو إجراء داخل الشركة.
 - 2- القدرة على إظهار أفكار جديدة مقبولة وذات أصالة.
 - 3- يجب أن يكون الإبداع الإداري شيئاً مقصوداً وليس عارضاً.
 - 4- يجب أن يهدف إلى تحقيق فائدة للمنظمة أن يفضل العمل في اتجاه هدف معين مختار.
 - 5- الإبداع ظاهرة عامة وليست ظاهرة خاصة.
 - 6- إن نجاح الإبداع الإداري يتطلب قدرات علمية وتكنولوجية وطلب السوق، وعون اقتصادي الذي يقوم بتحويل القدرات العلمية والتكنولوجية إلى منتجات وخدمات تلبي طلب السوق.
- ومما سبق، فإن خصائص الإبداع الإداري يتطلب المرونة في ادراك علاقات جديدة غير مألوفة أي انه علم نظري تجريبي ليس نهائياً قابل للتبديل والتغيير، فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغي غدا والعكس صحيح، فالإبداع يعتمد على التفكير المتعمق الذي يبحث حول المشكلة ويواجه عدة بدائل متكافئة لها.

- معوقات الإبداع :

تساهم العديد من العوامل التي في الحد من الإبداع في المنظمات يمكن أن تتحول إلى عوائق في حالة عدم تعامل الإدارة معها بصورة جيدة لذلك من الضروري



أن يكون هناك تناسب في المناخ التنظيمي مع أهداف المنظمة ورغبات العاملين. ويؤثر النمط القيادي على الإبداع؛ فإذا كان استبداداً لا يسمح بظهور الابتكارات؛ وذلك لعدم إعطاء الفرد الفرصة في اتخاذ القرار كما أن عدم رغبة الجهات الإدارية في التغيير الإبداعي وعدم التمتع القادة بمؤهلات قيادية وإدارية تعيق الإبداع. وإن الروتين الإداري الصارم يؤدي إلى كبت الطاقات الخلاقة وهروب الكفاءات خارج المنظمة. وهناك من أظهر معيقات شخصية وتنظيمية واجتماعية وبيئية وهي من أكبر المعوقات التي تؤثر بالإبداع. وقد أشار (المعشر، 2004) إلا إن هناك عدة معيقات تؤثر على الإبداع وهي :

١. المعوقات الاجتماعية والثقافية : تتمثل بالتقاليد والأعراف.
٢. المعوقات التنظيمية: هي ما تفرضه المنظمة بصورة رسمية كاللوائح والتعليمات والتوجيهات.
٣. المعوقات الإدراكية : تصورها للبيئة من حولنا.
٤. المعوقات النفسية والعاطفية : هي نقص الثقة بالنفس وكبت الطاقات.
٥. وأن الموارد المالية عنصر مهم للإبداع، فالإبداع دون وجود موارد مالية.
٦. وأن ضغط العمل المرهق للعاملين وقلة فترات الراحة التي تمكنهم من الإبداع.

- العوامل التي تساهم في تنمية الإبداع الإداري في المنظمات :

- ١- تشجيع العاملين في طرح الأفكار والتعبير عنها ومناقشتها.
- ٢- الاهتمام بأراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم بالإنجاز.
- ٣- تشجيع التنافس بين العاملين للوصول إلى أفكار إبداعية جديدة.
- ٤- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين وتوفير بيئة مناسبة صالحة للإبداع.
- ٥- القضاء على الروتين وتشجيع روح المجازفة.
- تحديد أهداف واقعية والتقليل من الرقابة الخارجية وعمل برامج التدريب

المناسبة. (حوامدة وحراشنة، ٢٠٠٦)

- ممارسات القيادة الريادية المطلوبة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية:

ومن ممارسات القيادة الريادية التي قد تسهم في تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية، ما يلي: (أيمن عادل عيد، 2014، ص ص 152-153 مصطفى محمود أبو بكر، 2014م، ص ص 65-66، هنار إبراهيم أمين 2014 Pihie,Zaidatol- Asimiran,Soaib and -Bagheri,Afsaneh، ص 120، 2016,pp.21-22 Koivuniemi, Reetta, 2014,p.4).

- 1- أن يمتلك رؤية واضحة لاستشراف المستقبل، ويستطيع وضعها في أهداف محددة، ولديه القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية بشأنها.
- 2- الطموح في الوصول إلى أعلى مستوى من مستويات الجودة والإتقان في الأداء، أملا في الرفع من شأن مؤسسته لتحقيق مركز تنافسي مرموز بين مثيلاتها في بيئة العمل الخارجية.
- 3- القدرة على العمل ضمن فريقين، ويشارك فريقه في أداء العمل، ويأخذ رأيهم ويهتم بأفكارهم المطروحة ويناقشها معهم عند صنع واتخاذ القرار.
- 4- يسهم في تمكين العاملين معه من مهارات القيادة، ويسعى إلى تنمية قدراتهم الإدارية، ضمن مناخ تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة.
- 5- يمتلك مهارة التنبؤ بالفرص المتاحة في بيئة العمل الخارجية ويسعى لاقتناصها، كما إنه يستطيع الاستفادة من نقاط القوة الداخلية ويعمل على تدعيمها وتعزيزها.
- 6- تحمل المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ القرارات المهمة والجديدة، وتحمل مسئولية نتائجها وتبعاتها.



- 7- يسعى إلى تنمية قدراته ويهتم بالتغيير والتطوير المستمر في ذاته وفي مجال عمله ومؤسسته، حتى وإن وجدت العديد من التحديات التي قد تواجهه في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- 8- يمتلك القدرة على تقديم أفكار جديدة ومبدعة وغير مألوفة، ويمتلك العزيمة والقدرة على تنفيذها وتطبيقها.
- 9- لديه قدرة عالية على إدارة الوقت وتنظيمه واستثماره بأفضل الطرق، وتقليل فرص إهداره.
- 10- يتعلم من أخطائه، ويسمح للعاملين معه بالعمل والتعلم من أخطائهم غير المقصودة بدون خوف من العقاب، فهو يرى أنه من الوارد حدوث أخطاء أثناء العمل، ولكن من المهم إعطاء المخطيء فرصة للتعلم من أخطائه وعدم تكرارها في المستقبل.
- 11- يمتلك الشعور بالتفاؤل والقدرة على التفكير الإيجابي في مختلف المواقف التي يواجهها، فهو يرى أن كل مشكلة ولها الحل المناسب لها.
- 12- القدرة على وضع سيناريو للبدائل الممكنة لحل أى مشكلة، أو عند دراسة أمر ما، أو عند تنفيذ أفكار جديدة، حتى تكون لديه القدرة على توقع ما قد سيحدث في المستقبل، ومن ثم اكتشاف أى فرص ممكنة يمكن استغلالها، وتحمل المخاطرة المحسوبة لتحقيقها.
- 13- توقع الصعوبات التي قد تواجه إدارة المؤسسات التعليمية عند تنفيذ قرار ما قبل اتخاذه، ومحاولة وضع خطط لتذليلها، وتحديد أوجه القصور ومحاولة معالجتها.
- 14- الإبداع عند صنع القرارات، ففي بيئة عمل ديناميكية سريعة التغيير، قد لا تكون هناك فرصة متاحة لجمع البيانات الكافية عن الأمر الذى يتطلب اتخاذ قرار بشأنه،

مما يتطلب الابتكار عند صنع القرارات، والتي غالبا ما تكون جديدة وغير تقليدية حتى تتناسب مع طبيعة الموقف الجديد، والمخاطرة في تنفيذ هذه القرارات الجديدة، مع الوضع في الاعتبار تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وكذلك تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة التعليمية، مع الاهتمام بتحمل مسؤولية نتائج هذه القرارات.

ويتضح مما سبق، أهمية وجود القيادة الريادية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، حيث تم التعرف على مفهومها وأهم أبعادها وخصائص القائد الريادي، وكذلك أهم ممارسات القيادة الريادية التي قد تسهم في تطوير عملية صنع واتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية.

- مفهوم التميز المؤسسي:

إن تعريف التميز المؤسسي ينطلق من العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفهوم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل، العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة (زايد، 2003: 86)

يعرف التميز المؤسسي بأنه "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على. (Pinar & Girard, 2008: 31) "الأداء وأشار (Nohria.2003: 43) إليه بأنه "كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة".



وعرف زايد (2002:86) التميز بأنه "تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة".

وعليه ومن خلال استعراض التعاريف السابقة للتميز المؤسسي يرى الباحث بأن قدرة المنظمات على المساهمة بشكل إستراتيجي والتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة، تميزها عن باقي المنظمات ويساعدها على دخول سوق المنافسة بكفاءة لما تمتلكه من امتيازات كثيرة.

- خصائص التميز المؤسسي ومداخله:

تتمتع المنظمات التي تحقق تمي أز، بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي (Grote,2002:55)

1- قبول الأعمال الصعبة، إذ إن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

2- توفر القيادة الكفوءة، إذ إن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

3- تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات؛ إذ إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

4- الخبرات البعيدة عن العمل، إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب

التميز في الأداء.

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

6- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

- أبعاد التميز المؤسسي :

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد وهي على النحو الآتي:

- التميز القيادي:

تؤثر الإدارة العليا بشكل مباشر على عملية صناعة التميز في المؤسسة، وذلك من خلال عملها على تنمية قدرات ومهارات الأفراد، وتشجيعهم على الإبداع والتميز بالعمل، ولا يمكن أن يتم ذلك دون امتلاك هذه الإدارة مهارات قيادية وعلاقات فعالة بالعمل، تمكنها من التخطيط بشكل متجدد غير تقليدي، وبتشجيع الأفراد العاملين فيها على المنافسة وتحفيزهم ودعمهم لتقديم أفكار إبداعية جديدة، كما إن تبني الإدارة العليا لإستراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصال والتواصل المباشر بينها وبين الأفراد، من شأنه أن يتيح بتبادل المعلومات بفاعلية في المنظمة؛ ولتحقيق ذلك لابد من قيام القادة بعدة نشاطات تشجع عملية التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يعمل على إنسياب المعلومات والأفكار الإبداعية بين العاملين والقيادة بشكل مباشر دون حواجز بيروقراطية، إن القائد المتميز هو الذي يضع الحلول السريعة للمشكلات ويحددها ويعالجها، ويقدم النصائح للعاملين ويأخذ



باقتراحاتهم ويزيد من روح التآلف في العمل مما يعمل على السير بهم نحو التميز. (Borghini, 2005)

إن مفهوم التميز القيادي يعني: قدرة القائد على رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات (المليجي، 2012).

بينما أشار (العجمي، 2008، ص. 219) على أن التميز القيادي هو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.

وعليه فإن الباحث يعرف التميز القيادي بأنه مدى امتلاك القادة لمهارات الاتصال الفعال، والقدرة على اكتشاف المشكلات ومعالجتها، ودعم وتحفيز فريق العمل، وتعزيز روح التآلف والعمل بفريق، وفق عملية إدارية ممنهجة ومخة تعمل على النهوض نحو تحقيق الأهداف والتميز.

التميز البشري:

يعتبر العنصر البشري البنية الأساسية لأي منظمة كانت مهما اختلف حجمها وطبيعة عملها، وبحسب غازي فإن أهمية العنصر البشري ترجع إلى عدة أسباب أهمها (غازي، 2014):

- إن الإنسان هو المسؤول عن التجديد والابتكار.
 - إن الإنسان هو وسيط التعلم للمنظمة.
- لا شك أنه على الرغم من الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، إلا إن العنصر البشري هو العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات.
- إن لإشراك القوى العاملة في المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، بحيث لا تنحصر هذه العملية على الإدارة العليا في المنظمة عبر إتخاذ الإدارة مبدأ التفويض،

وإفساح مجال الحرية والمشاركة في صناعة القرارات للعاملين في مختلف المستويات الإدارية، من شأنه أن يساهم في تقديم الخدمات بطريقة مختلفة أكثر كفاءة وفاعلية وإبداعاً وتميز . الأمر الذي من شأنه أن يحقق أهداف التميز المؤسسي (حسن، 2008).

إن القيادة المتميزة تحرص على قياس نتائج الموارد البشرية بصورة دورية لقياس مدى الرضا لديهم عن الأداء من خلال إستبيانات قياس اتجاهات الرأس وفقاً للعناصر المختلفة، حيث يجب أن تتسم عملية القياس بالحيادية التامة لتحقيق الحيادية والمصادقية، وكلما كان القياس يتم من خلال جهة خارجية كلما كانت النتائج بالدقة المطلوبة سعياً للتطوير والتحسين المستمر وصولاً إلى التميز لمنشود(غازي، 2014).

مما سبق، فإن العنصر البشري يعتبر المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية في المؤسسة وهو العقل المفكر والجهاز العصبي الذي يقوم بأعمال المنظمة، وعليه فإن الباحث يعرف التميز البشري بأنه مدى امتلاك المنظمة لأف ارد يتمتعون بالمعرفة والمهارت والخبرات، والتفرد والتميز في تقديم مخرجات العمل بشكل إبداعي ومتميز.

- التميز الخدماتي:

إن من أهم أولويات المنظمات المعاصرة التي أصبحت في قمة النجاح أنها أدركت أن عملية التميز في تقديم المنظمة لخدماتها هو أساس النجاح المكتسب للشركة وهي أساس النجاح في التعامل مع العملاء.

إن المؤسسات المتميزة هي تلك التي تحقق أعلى مستويات الرضا لجميع فئات المتعاملين معها وتتأكد من ذلك من خلال مقاييس شاملة تغطي كافة جوانب الخدمة، حيث يعتبر المتعاملون مع المنظمة بمثابة أساس ترتكز عليه المنظمة لتطوير خدماتها وتحسينها حسب توقعاتهم، ففي حال كانت الخدمة المقدمة لا تلبي توقعاتهم أو تزيد عنها فإنها تدفعهم إلى التعامل مع المؤسسات المماثلة، ففي ظل إدارة التميز في ظهور مثل



هذه النتائج يعد مؤشراً سلبياً على الأداء، ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل قد يؤدي إلى التحسين المستمر (النعيمة وصويص، 2008).

- المنظمات المتميزة:

عرفت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) المؤسسات المتميزة على أنها تلك المؤسسات التي تحقق نتائج باهرة ومستدامة بما يلبي أو ما يتجاوز توقعات جميع المعنيين بها، وتقوم بوضع إستراتيجيات تلائم تلك التوقعات للحصول على نتائج متميزة بشكل مستمر، وتعمل بشكل دائم على إظهار أسباب ارتفاع النتائج لديها للحفاظ على استمراريتها وضمان تحقيقها للنتائج المتميزة في المستقبل.

بينما عرفت الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) المنظمات المتميزة بأنها الجهود الجارية لوضع إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك وتحفيز الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات الأعمال.

فيما ذكر (Gilgeous, 1997) أن المنظمات المتميزة هي التي تتفوق باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقار الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها.

وعرفها (Burkhat, 1993) على أنها سعي المنظمة من أجل استغلال الفرص المناسبة من خلال التخطيط الإستراتيجي الفعال والرؤية المشتركة على أساس وضوح الغرض وكفاية الموارد لتحقيق مستويات عالية من الأداء.

ويرى (Nafei, 2016) هي المنظمة التي تسعى باستمرار بالتميز في أداء وظائفها، وإيجاد علاقات جيدة مع عملائها والعملاء، وتحديد أداء منافسيها، ونقار القوة والضعف، والظروف المحيطة بيئتها.

يمكن توضيح خصائص المؤسسة المتميزة، كما يوضحها النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) والتي يمكن اعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام لأية مؤسسة فيما يلي (EFQM,2013) :

1- **رضا العملاء:** المؤسسات المتميزة تقدم قيمة مضافة للعملاء من خلال فهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم بل وتعمل دائماً على منحهم ما يفوق توقعاتهم من تقديم الخدمات والسلع.

2- **التنمية المستدامة:** المؤسسات المتميزة يكون لها أثر ايجابي على البيئة من حولها، من خلال تعزيز وتميز أدائها بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة في الجوانب الأمنية، والعدلية، الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئة في المجتمع الذي تعمل به.

3- **تطوير القدرات:** المؤسسة المتميزة تعمل على تعزيز قدراتها من خلال إدارة فعالة للتغيير داخل الحدود التنظيمية.

4- **تشجيع وتبني الإبداع والابتكار:** المؤسسة المتميزة تعمل على توليد المزيد من القيم ومستويات الأداء من خلال التحسين المستمر وتشجيع الابتكار وخلق بيئة مواتية دائماً لتبني كل ما هو جديد.

5- **الرؤية والرسالة والالتزام:** المؤسسة المتميزة تتمتع بوجود قادة ذوي رؤية للمستقبل يحققونها من خلال الالتزام برسالة معينة تجاه بيئتهم وعملهم.

6- **التخطيط المرن:** لدى المؤسسات المتميزة دائماً قدرة على التحريك والاستجابة بكفاءة وفعالية لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات أو التعامل معها بما يخدم مصالحها ويجعل من تلك التهديدات فرصاً يجب اغتنامها.

7- **النجاح من خلال إطلاق مواهب الأفراد:** تقدر المؤسسات المتميزة العاملين بها وتعمل دائماً على تفجير طاقاتهم ومواهبهم من خلال خلق بيئة مواتية وثقافة التمكين، والإيمان بأن نجاح المؤسسة يتوقف على تحقيق أهداف وطموحات كل



من العاملين والمنظمة على حد سواء.

8- **الحفاظ على التميز والتمسك به:** المؤسسة المتميزة تعمل على تحقيق نتائج عالية تلبى احتياجات أصحاب المصلحة على المدى الطويل والقصير في إطار البيئة التي تعمل بها.

من خلال ما سبق، فإن الباحث يعرف المنظمات المتميزة على أنها تلك المنظمات التي تحقق التوازن في جميع أنشطتها ومخرجات عملياتها، وتحافظ على علاقاتها مع المتعاملين معها وتوسع إلى التطوير والتحسين المستمر في أدائها واستراتيجيتها بشكل يحقق المنتائج ويجعلها تتميز وتتفوق عن نظائرها.

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة والمتمثلة بالقيادة الريادية وأثرها في التميز المؤسسي بوجود المتغيرات الديموغرافية كمتغير وسيط في قطاع التعليم بجمهورية مصر العربية بالمدارس بالمراحل التعليمية المختلفة، حيث تم تصميم استبانة لقياس المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد القيادة الريادية، والمتغير التابع المتمثل بالتميز المؤسسي، والمتغير الوسيط والمتمثل بالمتغيرات الديموغرافية، وإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليلها وتفسيرها بهدف التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد ويثري بها رصيد المعرفة عن الموضوع، وبناء تفسيرات للبيانات والمعلومات بهدف الحصول على النتائج المرجوة.

- **المقاييس التي تم الاعتماد عليها في قياس متغيرات البحث :**

قام الباحثان بالاعتماد على المقاييس التالية في قياس المتغير المستقل

(Yang, Chung–Wen, 2008, p. 257–) القيادة الريادية يابعداها المختلفة
،Roomi, Muhammad Azam and Harrison Regram, 2011, p. 2
(Zhu ، ،(Dinh et al ، 2013 ،(Kuratko, Donald F., 2007, P. 3
، Zheng ، Liu & Miao ، 2013)(Wang ،

أما للمقاييس التي اعتمد عليها الباحثان في قياس التميز المؤسسي (المتغير التابع)
(Nafei, 2016) ،(Gilgeous, 1997) ،(Borghini, 2005).

وقد قام الباحثان بتعديل بعض العبارات بما يتوافق مع طبيعو البحث ومجال التطبيق

- مجتمع الدراسة :

سيتمثل مجتمع البحث في جميع مديري المدارس في المراحل التعليمية
(الابتدائية والمتوسطة والثانوية) في المناطق التعليمية (مدينة 6 أكتوبر والشيخ
زايد) بجمهورية مصر العربية. والبالغ عددهم (678 مديراً، ومدرسين، وإداريين).

- عينة الدراسة :

نظراً لصغر حجم مجتمع البحث، فقد اعتمد الباحثان على أسلوب الحصر الشامل
وهي تمثل جميع فئات مجتمع البحث (678) مفردة عدد المستجيبين (669 مفردة)
والممثلة في مديري الإدارات، ومدرسين (رؤساء الأقسام التعليمية)، للمدارس في
المراحل التعليمية سالفة الذكر. تم إرتداد عدد 9 استمارات ،فكان عدد الاستمارات
المستلمة و السليمة (669 مفردة).



نتائج التحليل الإحصائي

الأساليب الإحصائية المستخدمة

- 1- معاملات الصدق والثبات (ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach**) للتأكيد على ثبات وصدق المقياس المستخدم في الدراسة.
- 2- أسلوب الارتباط **Correlation Coefficient** للكشف عن مصفوفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- 3- المتوسط الحسابي **Mean** والانحراف المعياري **Standard Deviation** لغرض التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واجابات المستقصى منهم على قائمة الاستقصاء.
- 4- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis** لاختبار العلاقات التأثيرية بين المتغيرات المستقلة والتابعة باستخدام أسلوب البناء **Stepwise**.

أولاً: تحليل الصدق والثبات **Validity and Reliability**

تُعرّف المصدقية **Validity** بأنها " قدرة المقياس المستخدم على أن يعكس المفهوم والمضمون الحقيقي للظاهرة بشكل جامع مانع أى يشمل كافة الأبعاد المكونة للظاهرة دون نقصان، وفي نفس الوقت لا يدخل على هذا القياس أو يخلطه بأى أبعاد أخرى تخص ظواهر أخرى غير الظاهرة محل القياس والدراسة" (Malhotra, 2007;) (Sekaran, 2003).

وتوجد أنواع عديدة من أشكال الصدق ويعتبر أهم تلك الأشكال هو اختبار صدق المحتوى **Content Validity**، وصدق الاتساق الداخلي **Internal Consistency**، وصدق التقارب **Convergent** والتمييز **Discriminant**، وسوف تركز الدراسة على هذه الأنواع من الأساليب لاختبار مصداقية المقياس وامكانية الاعتماد عليه (بدوي، 2013).

هذا، ويُعرف الثبات أو الاعتمادية Reliability بأنه "قدرة المقياس المستخدم على أن يعكس الفروق في الظاهرة محل الدراسة بين وحدات المعاينة وكذلك عبر الزمن". وبمعنى آخر يقصد به "دقة الاختبار في القياس أو الملاحظة وعدم تناقضه مع نفسه واتساقه واطراده فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك المفحوص" (الأزهري، 2010؛ إدريس، 2012).

وتوجد أنواع عديدة من الاعتمادية ولكن سوف يركز الدراسة على قياس ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach والثبات المركب Composite reliability. وتشير البيانات بالجدول التالي إلى نتائج حساب معاملي الثبات والصدق الداخلي لأبعاد متغيرات الدراسة.

جدول (4) نتائج اختبارات الصدق والثبات الداخلي لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية

م	المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل صدق الاتساق الداخلي
المتغيرات المستقلة (القيادة الريادية)				
1	الرؤية	5	.709	.842
2	الثقة	4	.696	.834
3	التواصل	5	.646	.803
4	الإبداع	3	.716	.846
	القيادة الريادية ككل	17	.878	.937
	المتغير التابع (التميز المؤسسي)	13	.804	.897

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث مرتفعة



وتجاوز حدود القبول (0,6) حيث كان أعلاها ثباتاً المتغير المستقل ككل والمتمثل في القيادة الريادية والذي بلغ (0,878)، في حين بلغ معامل الصدق له (0,937)، يليه المتغير التابع وهو التميز المؤسسي بمعامل ثبات تراوح قيمته (0,804) وقيم صدق داخلي (0,897).

وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية للقيادة الريادية، كان أهمها بُعد الإبداع الذي بلغ معامل الصدق له نحو (0,716) ومعامل الصدق (0,846)، يليه من حيث مستوى الثبات والصدق بُعد الرؤية حيث بلغ معامل ثباته الداخلي (0,709) ومعامل الصدق (0,842)، ثم تأتي الثقة في الترتيب الثالث من حيث أفضلية الصدق والثبات، حيث بلغ معامل ثباتها (0,696) عند مستوى صدق داخلي (0,834). بينما انخفض مستوى الصدق والثبات لمتغير التواصل إلى (0,646) عند مستوى صدق داخلي (0,803)، الأمر الذي يشير إلى الثبات المقبول لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة، وإلي أن الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء ككل يُعد مقبولاً بدرجة كبيرة تجاوز جميعها حد القبول.

كما لوحظ أيضاً من نتائج التحليل أن معظم معاملات الارتباط المصحح للعبارات بالدرجة الكلية للمتغير قد ارتفعت عن حد القبول (0.30) وعدم وجود اقتراحات معاملات ألفا كرونباخ كلية تحسن في النتائج في حالة حذف البنود، مما يدل على مزيد من الاعتمادية والاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، ومن ثم إمكانية الاعتماد على البيانات بنسبة عالية والاطمئنان للنتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال التطبيق في الدراسة الحالية (إدريس، 2012؛ بدوي، 2013).

وبناءً على ذلك، تم استبعاد ست عبارات من التحليل وهي أرقام (10) من بُعد الثقة، و(16، 20) من بُعد الإبداع، أما بالنسبة لمتغير التميز المؤسسي، فقد تم استبعاد العبارات أرقام (1، 15، 16)، وذلك لضعف ارتباطاتها المصححة بالعوامل الكلية وانخفاضها عن (0.30) مع وجود تحسين في معاملات الثبات كرونباخ ألفا في

حالة حذفها. لذا تقرر حذفها تدريجياً بعد تكرار إجراءات التحليل للتأكد من ضعف صدقها واتساقها الداخلي مع عواملها الرئيسية.

ثانياً: التحليل الوصفي Descriptive Analysis

تستهدف هذه الخطوة التحليل الوصفي التكراري للعوامل الديموجرافية والخصائص الوظيفية (النوع والعمر والخبرة والمستوى الوظيفي) للمستقضى منهم مديري المدارس في المراحل التعليمية المختلفة في المناطق التعليمية (مدينة 6 أكتوبر، مدينة الشيخ زايد) بجمهورية مصر العربية.

والجدول (5) التالي يبين التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفق الخصائص الديموجرافية والوظيفية ذات الصلة والأهمية بموضوع الدراسة:



جدول (5) الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

عينة الدراسة (369)		الفئات	الخصائص
النسبة المئوية %	التكرار		
58.3	415	ذكور	النوع
41.7	254	إناث	
5.1	79	25 - أقل من 35	العمر
28.5	285	35 - أقل من 45	
46.9	198	45 - أقل من 55	
19.5	87	55 فأكثر	
1.1	64	أقل من 3 سنوات	الخبرة
13.6	90	3 - أقل من 6	
25.7	95	6 - أقل من 10	
59.6	420	10 فأكثر	
4.9	79	مدير	المستوى الوظيفي
33.6	124	وكيل	
37.4	249	مدرس أول	
13.6	99	موجه ورئيس قسم	
10.6	118	إداري	

يوضح الجدول (5) السابق ملخصاً للخصائص الشخصية والوظيفية للمستقضي منهم، مشيراً إلى الفروق النسبية بين نوعي المديرين والموظفين مع زيادة في نسبة الذكور (58,3%) مقابل (41,7%) من الإناث، بما يشير إلى درجة مقبولة من التنوع في عينة الدراسة وبما يتواءم مع طبيعة وواقع المدارس في جمهورية مصر العربية.

ويُلاحظ أيضاً من خلال نتائج التحليل أن حوالي (46,9%) من الموظفين

بالمدارس المذكورة من ذوي الفئة العمرية (45- أقل من 55) عاماً، في حين بلغت نسبة الموظفين الشباب الذين تقع أعمارهم بين (35- أقل من 45) عاماً حوالي (28,5%) من العاملين المشاركين في الدراسة الميدانية، يلي ذلك نسبة الكبار (19,5%) الذين تبلغ أعمارهم (55 فأكثر). بينما انخفضت نسب الموظفين الذين لم يتجاوزوا (35) عاماً إلى (5%) فقط من إجمالي المشاركين في الاستقصاء.

وفيما يتعلق بمستوى خبرة المشاركين، يتضح أن النسبة الأعلى (60%) من هؤلاء العاملين كانوا من ذوي الخبرات العالية (10 سنوات فأكثر)، وأن أكثر من ربع المستقصى منهم (25,7%) من ذوي الخبرات المتوسطة (6- أقل من 10) سنوات من إجمالي المديرين والموظفين المسؤولين المفحوصين، ثم يليها نسبة المسؤولين ذوي الخبرات المنخفضة (3- أقل من 6) بنسبة مئوية (13,6%) بينما انخفضت نسبة المشاركين ضعيفي الخبرة إلى (1,1%) من إجمالي هيئة الموظفين بالمدارس سالفة الذكر المشاركين في الدراسة الميدانية.

وأما تصنيف العينة من حيث المستوى الوظيفي، أوضحت النتائج أن فئتي المدرسين الأول والوكلاء استحوذاً على أكثر من ثلثي المشاركين في الدراسة الميدانية بنسب (37,4%) و(33,6%) لكل منهما على التوالي. يلي ذلك نسبة المدرسين (13,6%)، في حين بلغت نسبة المديرين من إجمالي العينة (10,6%)، بينما انخفضت نسبة الإداريين المشاركين في الاستقصاء إلى حوالي (5%) فقط.

وفيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من وجهة نظر المديرين والوكلاء والمدرسين والإداريين بالمدارس المصرية موضوع الدراسة، والتي تتمثل في متغيرات الدراسة المستقلة (الرؤية، الثقة، التواصل، الإبداع)، والتابعة المتمثلة في التميز المؤسسي. وقد تم إجراء التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على بنود قائمة الاستقصاء والمتغيرات الرئيسية الموضحة بالجدول (3) التالي. وتراوحت الإجابة على أسئلة القائمة من أقل تقييم وهو غير موافق بقوة (1) إلى أعلى تقييم في حالة موافق بقوة (5).



جدول (6) الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة

متغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الريادية		
الرؤية	4.3371	.40372
الثقة	4.4282	.43175
التواصل	4.3621	.39047
الإبداع	4.4625	.46934
التميز المؤسسي	4.3344	.36916

يلاحظ من الجدول (6) أن ترتيب تقييم المشاركين في الدراسة الميدانية لمتغيرات نموذج الدراسة والأبعاد الفرعية لها يعكس أهمية كل متغير والبند التي يشتمل عليها. وبالتالي يتضح أن هناك توافق عام مطلق بين قادة ومسؤولي المدارس موضوع التطبيق على أهمية أبعاد القيادة الريادية ككل في المدارس المصرية وأبرزها الإبداع، حيث حصل على تقييم متوسط (4,46) بانحراف معياري (0,46)، وبخاصة إدراكهم بأن "مدير المدرسة يتأكد من إتباع المعلمين لقواعد وإجراءات العمل المدرسي"، وأنه "يتخذ القرارات بناءً على خطط مدروسة".

ويلى ذلك من حيث الأهمية متغير الثقة في المرؤوسين حيث حصل على متوسط حسابي (4,42) بانحراف معياري مقدر بنحو (0,43)، وبخاصة اعتقاد

العاملين بأن "المدير يحظى على احترام الآخرين ونقتهم واعجابهم" و "لديه ثقة بقدرات العاملين".

ثم يلي ذلك في ترتيب الأهمية، بُعد التواصل بمتوسط تقييم (4,36) وانحراف معياري مقدر بنحو (0,39)، وتحديداً رؤية الموظفين بأن "المدير يُعبر عن اعجابه بالأداء المتميز بصورة واضحة" كما أنه "يحرص على تحقيق احتياجات العاملين من خلال التواصل معهم".

في حين كان بُعد الرؤية أقل أبعاد القيادة الريادية تقديراً وتقييماً من جانب المديرين والمسؤولين بالمدارس، لكن مازال يتمتع بدرجة عالية من القبول بمتوسط حسابي (4,33) وانحراف معياري (0,40)، حيث إن الموظفين بالمدارس المذكورة يدركون " أن المدراء يمتلكون رؤية واضحة عن أعمالهم" وأن إدارة الشركة تعمل على تحويل الرؤية إلى أنشطة فعلية.

وفيما يتعلق بالتميز المؤسسي، تم تقييمه كأقل متغيرات الدراسة أهمية لدى المديرين والمسؤولين بالمدارس المصرية موضوع البحث وفق المتوسط الحسابي (4,33)، بانحراف معياري (0,36)، وبشكل أكثر دقة يتضح إدراكهم بأن إدارة المدرسة تسعى إلي تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة، ويتوفر في المدرسة بيئة تشجع الاتصال والتواصل مع الآخرين.

ونخلص من ذلك التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة إلى أن هناك توافق عام بين المسؤولين والمديرين والقادة بالمدارس المصرية على الأهمية الكبيرة لجميع متغيرات الدراسة، ووجود حاجة لدراسة مثل هذه العوامل المهمة لدى الموظفين وتقصي العلاقات الارتباطية والتأثيرية بينها لمعالجة الفجوة البحثية وتحقيق أهداف البحث.

- ثالثاً: التحليل الاستنتاجي واختبار الفروض Inferential Analysis



يعرض هذا المحور التطبيق العملي لأسلوب تحليل الانحدار المتعدد القائم على البناء التدريجي **Stepwise** لاختبار التأثيرات السببية المباشرة بين متغيرات البحث، وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً بين الباحثين، ويمكن الباحث من اختبار مساهمة كل متغير مستقل في نموذج الانحدار، حيث يتم إضافة المتغير المستقل الأكبر مساهمة أولاً ثم إضافة المتغيرات الأخرى (واحد كل مرة) وفقاً لمعاملات الارتباط الجزئي partial correlation coefficients (Hair et al., 2010).

أ- نتائج تحليل الارتباط البسيط:

وفقاً لما سبق، يتم أولاً تحليل مصفوفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وفقاً لأسلوب بيرسون Pearson correlation coefficient للوقوف على مدى وجود علاقة مبدئية بين المتغيرات المستقلة والتابعة بعضها البعض، كما يتضح من نتائج جدول مصفوفة الارتباط (جدول --) التالي:

جدول (7) مصفوفة اختبار العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

التميز المؤسسي	القيادة الريادية	الإبداع	التواصل	الثقة	الرؤية	متغيرات الدراسة
					1	الرؤية
				1	.354**	الثقة
			1	.797**	.717**	التواصل
		1	.589**	.490**	.521**	الإبداع
	1	.754**	.949**	.793**	.806**	القيادة الريادية
1	.736**	.623**	.662**	.502**	.651**	التميز المؤسسي

في ضوء نتائج مصفوفة الارتباط البسيط بين كل زوجين من متغيرات الدراسة، يتضح وفقاً للجدول السابق وجود علاقات ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة دون استثناء، حيث تشير النجوم على معاملات الارتباط (***) إلى أن العلاقات بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة دالة عند مستوى (0,01) وهو أقل من (0,05)، مما يشير إلى وجود روابط كبيرة وعلاقات إيجابية بين كافة متغيرات الدراسة.



ب- نتائج تحليل الانحدار المتعدد

يركز هذا الجزء على إجراء تحليل الانحدار المتعدد البنائي وفق طريقة Stepwise لاختبار الفرضين الرئيسيين:

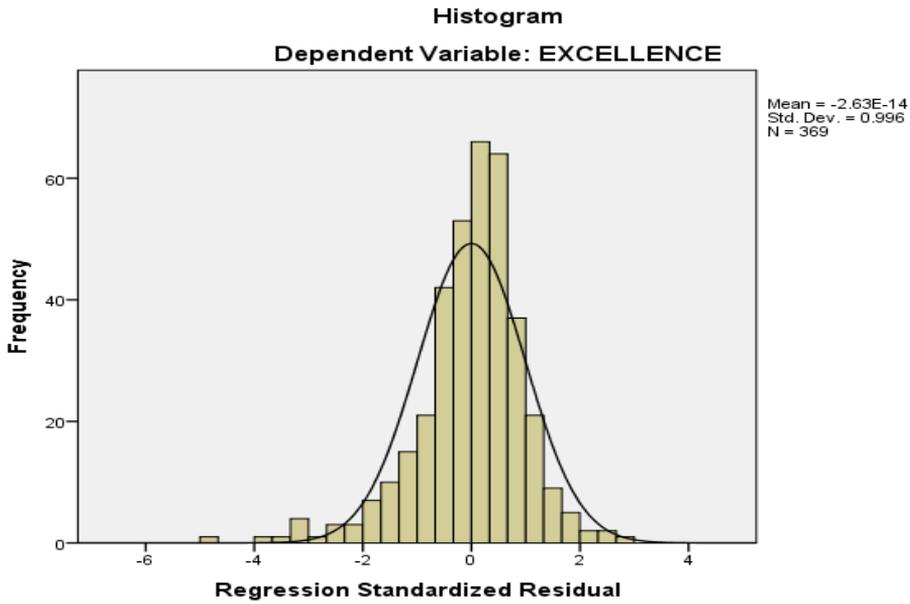
الأول والثاني للدراسة والتي تنص على أنه:

- الفرض الرئيس: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للقيادة الريادية على التميز المؤسسي بقطاع التعليم بجمهورية مصر العربية

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لرؤية المديرين على التميز المؤسسي بقطاع التعليم بجمهورية مصر العربية
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للثقة في المرؤوسين على التميز المؤسسي بقطاع التعليم بجمهورية مصر العربية
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتواصل ومشاركة المديرين على التميز المؤسسي بقطاع التعليم بجمهورية مصر العربية
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للإبداع على التميز المؤسسي بقطاع التعليم بجمهورية مصر العربية

شكل رقم (3)



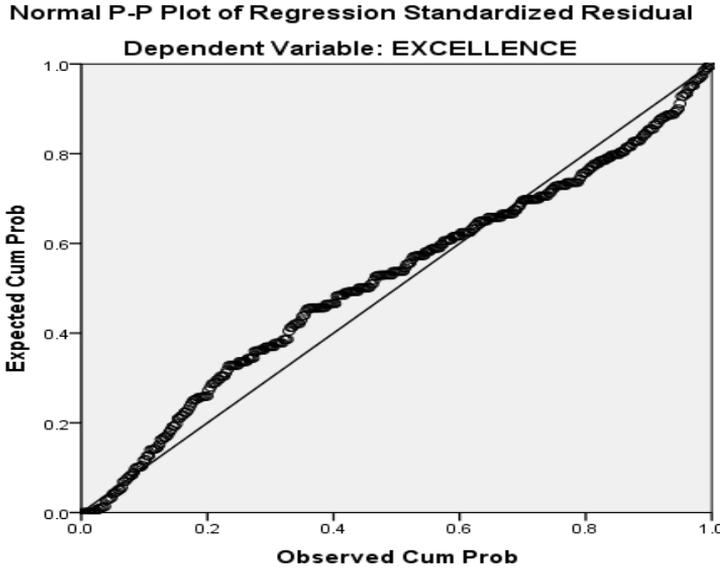


جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد البنائي بين متغيرات الدراسة

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط الكلي R	قيمة "ف" F (ومعنويها) (تتها)	مستوى المعنوية Sig.	قيمة "ت" T	معاملات الانحدار		معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandardized Coefficients	نموذج الانحدار *										
					معاملات الانحدار المعيارية Standardized Coefficients	Beta			Std. Error	B								
.564	.751	157.164 (.000)	.000	6.178			.156	.966	الثابت									
									.262	.050	.248	التواصل والمشاركة						
												.313	.034	.246	الإبداع			
															.300	.046	.274	الرؤية
																		.129

وبغرض اختبار صحة هذه الفروض تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد البنائي لاختبار العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة ممثلة في أبعاد القيادة الريادية لرؤية، الثقة، التواصل، والإبداع) والمتغير

شكل رقم (4)



التابع المتمثل في التميز المؤسسي لدى المدارس المصرية وفيما يلي الجدول (8) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة:

* المتغير التابع: التميز المؤسسي

ويتضح من الجدول (8) أن النتائج تتلخص في عدد من المؤشرات الموضحة التي أبرزها اختبار "F" للتوفيق الكلي لنموذج الانحدار المتعدد، وقد بلغت قيمة f (157.164) عند مستوى معنوية إحصائية أقل من (0.000)، مما يشير إلى مستوى عالي من التوافق الكلي للبيانات مع نموذج الدراسة المقترح.

ثم يشير اختبار "T" لمعاملات الانحدار إلى وجود علاقات تأثيرية إيجابية لكل من أبعاد التواصل والإبداع والرؤية على التميز المؤسسي عند قيم "t" بلغت (4.930)، (7.193)، و(5.949) لكل منهم على التوالي، عند مستويات معنوية



جميعها أقل من (0.05) مما يشير إلى قبول صحة الفروض الفرعية الأول والثالث والرابع المشيرة إلى وجود "تأثير إيجابي ذات دلالة احصائية لأبعاد القيادة الريادية (التواصل والإبداع والرؤية) على التميز المؤسسي للمدارس المصرية بدرجة ثقة أعلى من 95%.

ويستثنى مما سبق، بُعد الثقة في المرؤوسين، حيث بلغت قيمة اختبار الدلالة "t" (1.917) عند مستوى معنوية احصائية (0.056) وهو أكبر من (0.05) مما يشير إلى رفض صحة الفرض الفرعي الثاني، أي مما يعني عدم وجود تأثير إيجابي ذات دلالة للثقة في المرؤوسين على مستوى التميز المؤسسي للمدارس المصرية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من 95%.

كما أوضحت النتائج أن معامل الارتباط الكلي R الشامل لمتغيرات الدراسة بالتميز المؤسسي قد بلغ (0.751) مما يشير إلى ارتباط قوي إيجابي بين أبعاد القيادة الريادية والتميز المؤسسي بالمدارس المصرية، وأيضاً بلغ معامل التحديد R-Square (R²) مقدار (56%) مما يشير إلى نسبة عالية من مساهمة أبعاد القيادة الريادية (التواصل والإبداع والرؤية) في تفسير التميز المؤسسي في نموذج الانحدار لدى المديرين والمسؤولين بالمدارس المصرية.

ويمكن صياغة معادلة الانحدار وفقاً لنتائج أسلوب Stepwise البنائي على النحو التالي:

$$\hat{Y} = .966 + .248 (X_1) + .246 (X_2) + .274 (X_3) + .110 (X_4) + e$$

حيث إن:

- Y: قيمة التميز المؤسسي (التابع)

- (X1): قيمة التواصل والمشاركة

- (X2): قيمة الإبداع

- (X3): قيمة الرؤية

- (X4): قيمة الثقة

- e: هي أخطاء القياس

هذا، وإن خروج متغير الثقة في المرؤوسين من نموذج التحليل المبني على أسلوب **Stepwise** يشير إلى عدم معنوية العلاقة التأثيرية لهذا المتغير المستقل بالمتغير التابع المتمثل في التميز المؤسسي. ويخلص من ذلك إلى قبول صحة الفرض الرئيس جزئياً (لعدم دلالة أحد فروعها) القائل بوجود تأثير إيجابي للقيادة الريادية على التميز المؤسسي بالمدارس المصرية.

ج- ملخص اختبار فروض الدراسة:

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي السابقة لبيانات مصفوفة عينة الدراسة تدعيم الفرض الرئيس للدراسة، ومعظم فروضه الفرعية المنبثقة منه، ويمكن توضيح ملخص نتائج التحليل لاختبار مدى صحة وإثبات وتدعيم فروض الدراسة كما يتضح من الجدول (--) التالي:



جدول (9) ملخص نتائج اختبار فروض الدراسة

النتائج	الوصف	الفرض
قبول صحة الفرض الرئيس الأول جزئياً	الفرض الرئيس: يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للقيادة الريادية على التميز المؤسسي بقطاع التعليم بجمهورية مصر العربية وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:	الفرض الرئيس الأول (H1)
قبول	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لرؤية المديرين على التميز المؤسسي بقطاع التعليم بجمهورية مصر العربية	الفرض الفرعي الأول
رفض	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للثقة في المرؤوسين على التميز المؤسسي بقطاع التعليم بجمهورية مصر العربية	الفرض الفرعي الثاني
قبول	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لتواصل ومشاركة المديرين على التميز المؤسسي بقطاع التعليم بجمهورية مصر العربية	الفرض الفرعي الثالث
قبول	يوجد تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للإبداع على التميز المؤسسي بقطاع التعليم بجمهورية مصر العربية	الفرض الفرعي الرابع

بناء على الدراسة التي أجراها الباحثان حول القيادة الريادية، وأبعادها، وأثرها على التميز المؤسسي لدى مديري و العاملين في قطاع التعليم في مصر من خلال التطبيق علي المراحل التعليمية المختلفة، واستناداً لما تم تناوله من مفاهيم وجوانب متعددة في الإطار النظري وأدبيات الدراسة، إضافة إلى ما تم جمعه من بيانات من خلال الاستبانة، وبعد التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وذلك على النحو التالي:

في ضوء نتائج مصفوفة الارتباط البسيط بين كل زوجين من متغيرات الدراسة، يتضح وفقاً للجدول السابق وجود علاقات ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين جميع متغيرات الدراسة دون استثناء، حيث تشير النجوم على معاملات الارتباط (***) إلى أن العلاقات بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة دالة عند مستوى (0,01) وهو أقل من (0,05)، مما يشير إلى وجود روابط كبيرة وعلاقات ايجابية بين كافة متغيرات الدراسة.

جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث مرتفعة وتجاوز حدود القبول (0,6) حيث كان أعلاها ثباتاً المتغير المستقل ككل والمتمثل في القيادة الريادية والذي بلغ (0,878)، في حين بلغ معامل الصدق له (0,937)، يليه المتغير التابع وهو التميز المؤسسي بمعامل ثبات تراوح قيمته (0,804) وقيم صدق داخلي (0,897).

وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية للقيادة الريادية، كان أهمها بُعد الإبداع الذي بلغ معامل الصدق له نحو (0,716) ومعامل الصدق (0,846)، يليه من حيث مستوى الثبات والصدق بُعد الرؤية حيث بلغ معامل ثباته الداخلي (0,709) ومعامل الصدق (0,842)، ثم تأتي الثقة في الترتيب الثالث من حيث أفضلية الصدق والثبات، حيث بلغ معامل ثباتها (0,696) عند مستوى صدق داخلي (0,834). بينما انخفض مستوى الصدق والثبات



لمتغير التواصل إلى (0,646) عند مستوى صدق داخلي (0,803)، الأمر الذي يشير إلى الثبات المقبول لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة، وإلي أن الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء ككل يُعد مقبولاً بدرجة كبيرة تجاوز جميعها حد القبول.

كما لوحظ أيضاً من نتائج التحليل أن معظم معاملات الارتباط المصحح للعبارات بالدرجة الكلية للمتغير قد ارتفعت عن حد القبول (0.30)، وعدم وجود اقتراحات معاملات ألفا كرونباخ كلية تحسن في النتائج في حالة حذف البنود، مما يدل على مزيد من الاعتمادية والاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، ومن ثم إمكانية الاعتماد على البيانات بنسبة عالية والاطمئنان للنتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال التطبيق في الدراسة الحالية (إدريس، 2012؛ بدوي، 2013).

وبناءً على ذلك، تم استبعاد ستة عبارات من التحليل وهي أرقام (10) من بُعد الثقة، و(16، 20) من بُعد الإبداع، أما بالنسبة لمتغير التميز المؤسسي فقد تم استبعاد العبارات أرقام (1، 15، 16)، وذلك لضعف ارتباطاتها المصححة بالعوامل الكلية وانخفاضها عن (0.30) مع وجود تحسين في معاملات الثبات كرونباخ ألفا في حالة حذفها. لذا تقرر حذفها تدريجياً بعد تكرار إجراءات التحليل للتأكد من ضعف صدقها واتساقها الداخلي مع عواملها الرئيسية.

وبالتالي يتضح أن هناك توافق عام مطلق بين قادة ومسؤولي المدارس موضوع التطبيق على أهمية أبعاد القيادة الريادية ككل في المدارس المصرية وأبرزها الإبداع حيث حصل على تقييم متوسط (4,46) بانحراف معياري (0,46)، وبخاصة إدراكهم بأن "مدير المدرسة يتأكد من إتباع المعلمين لقواعد وإجراءات العمل المدرسي"، وأنه "يتخذ القرارات بناءً على خطط مدروسة".

ويُلي ذلك من حيث الأهمية متغير الثقة في المرؤوسين، حيث حصل على متوسط

حسابي (4,42) بانحراف معياري مقدر بنحو (0,43)، وبخاصةً اعتقاد العاملين بأن "المدير يحظى على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم" و "لديه ثقة بقدرات العاملين" ثم يلي ذلك في ترتيب الأهمية، بُعد التواصل بمتوسط تقييم (4,36) وانحراف معياري مقدر بنحو (0,39)، وتحديدًا رؤية الموظفين بأن "المدير يُعبر عن إعجابه بالأداء المتميز بصورة واضحة" كما إنه "يحرص على تحقيق احتياجات العاملين من خلال التواصل معهم".

في حين كان بُعد الرؤية أقل أبعاد القيادة الريادية تقديرًا وتقييمًا من جانب المديرين والمسؤولين بالمدارس، لكن مازال يتمتع بدرجة عالية من القبول بمتوسط حسابي (4,33) وانحراف معياري (0,40)، حيث إن الموظفين بالمدارس المذكورة يدركون " أن المدراء يمتلكون رؤية واضحة عن أعمالهم" وأن إدارة الشركة تعمل على تحويل الرؤية إلى أنشطة فعلية.

وفيما يتعلق بالتميز المؤسسي، تم تقييمه كأقل متغيرات الدراسة أهمية لدى المديرين والمسؤولين بالمدارس المصرية موضوع البحث وفق المتوسط الحسابي (4,33)، بانحراف معياري (0,36)، وبشكل أكثر دقة يتضح إدراكهم بأن إدارة المدرسة تسعى إلي تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة، ويتوفر في المدرسة بيئة تشجع الاتصال والتواصل مع الآخرين.

ونخلص من ذلك التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة إلى أن هناك توافقًا عامًا بين المسؤولين والمديرين والقادة بالمدارس المصرية على الأهمية الكبيرة لجميع متغيرات الدراسة، ووجود حاجة لدراسة مثل هذه العوامل المهمة لدى الموظفين وتقصي العلاقات الارتباطية والتأثيرية بينها لمعالجة الفجوة البحثية وتحقيق أهداف البحث.



- تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بعد اختبارات الفروض :

تتلخص النتائج في عدد من المؤشرات الموضحة التي أبرزها اختبار "F" للتوفيق الكلي لنموذج الانحدار المتعدد، وقد بلغت قيمة f (157.164) عند مستوى معنوية إحصائية أقل من (0.000)، مما يشير إلى مستوى عال من التوافق الكلي للبيانات مع نموذج الدراسة المقترح.

ثم يشير اختبار "T" لمعاملات الانحدار إلى وجود علاقات تأثيرية إيجابية لكل من أبعاد التواصل والإبداع والرؤية على ضغوط العمل عند قيم "t" بلغت (4.930)، (7.193)، و(5.949) لكل منهم على التوالي، عند مستويات معنوية جميعها أقل من (0.05) مما يشير إلى قبول صحة الفروض الفرعية الأول والثالث والرابع المشيرة إلى وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية (التواصل والإبداع والرؤية) على التميز المؤسسي للمدارس المصرية بدرجة ثقة أعلى من 95%.

ويستثنى مما سبق، بُعد الثقة في المرؤوسين، حيث بلغت قيمة اختبار الدلالة "t" (1.917) عند مستوى معنوية إحصائية (0.056) وهو أكبر من (0.05) مما يشير إلى رفض صحة الفرض الفرعي الثاني، أي مما يعني عدم وجود تأثير إيجابي ذات دلالة للثقة في المرؤوسين على مستوى التميز المؤسسي للمدارس المصرية، وذلك بدرجة ثقة أعلى من 95%.

كما أوضحت النتائج أن معامل الارتباط الكلي R الشامل لمتغيرات الدراسة بالتميز المؤسسي قد بلغ (0.751) مما يشير إلى ارتباط قوي إيجابي بين أبعاد القيادة الريادية والتميز المؤسسي بالمدارس المصرية وأيضاً بلغ معامل التحديد R-Square (R^2) مقدار (56%) مما يشير إلى نسبة عالية من مساهمة أبعاد القيادة الريادية (التواصل والإبداع والرؤية) في تفسير التميز المؤسسي في نموذج الانحدار لدى

المديرين والمسؤولين بالمدارس المصرية.

أي انه كلما زادت القيادة الريادية، زاد ذلك من مستوى التميز المؤسسي لدى قطاع التعليم بمصر. والعكس صحيح، وبذلك يوضح الباحث أن عناصر القيادة الريادية تساهم بدرجة كبيرة في عملية التميز المؤسسي للمدارس المختلفة، والمراحل التعليمية المختلفة في التعليم قبل الجامعي، حيث إنه إذا إزدادت أبعاد القيادة الريادية، أدى ذلك إلى زيادة مستوى التميز والأداء للمدارس وتحسين موقعها التنافسي، حيث إن عملية تفعيل دور القيادة الريادية ووضع إستراتيجيات فعالة لاستثمارها، إضافة إلى تحسين إجراءات العمل ورسم سياسات واضحة تعمل على تحقيق الأهداف الموضوعية بمشاركة جميع الجهات، وتحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها المدارس يعزز من أدائها وفعاليتها ويسهم في خلق قيمة مضافة لها تعمل على تحقيق تميزها المؤسسي.



- التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإنها توصي بما يلي :

من أهم التوصيات المقترحة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية، على ضوء القيادة الريادية، ما يلي:

(10 جدول رقم)

مدة التنفيذ	جهة التنفيذ	الاية التنفيذ	التوصية
12 شهر	- وزارة التربية والتعليم، لجنة التعليم بمجلس النواب لإصدار التشريعات	أ- دعم الامركزية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، بحيث تتخذ القيادات الإدارية القرارات المناسبة لحل المشكلات القائمة بحرية، وتتابع تنفيذها بشتى الطرق والأساليب التي تراها مناسبة. ب- إعطاء الحرية للقيادات الإدارية في تنفيذ كل ما هو جديد ومبتكر دون قيود روتينية تحد من نشاطهم، فقد يُسهم ذلك في تحقيق التغير الإيجابي المطلوب بالسرعة المطلوبة. ج- إصدار تشريعات تضمن استقلالية العمل للقيادات	1- دعم استقلالية العمل للقيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية.

		<p>الإدارية - خاصة في المستويات التنفيذية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، في محاولة لتذليل العقبات التي قد تواجههم أثناء معالجة المشكلات القائمة أو تنفيذ عمليات التطوير.</p>	
6 شهور	<p>القيادات الإدارية بالمناطق التعليمية.</p>	<p>أ- التعرف على مختلف الآراء والأفكار المطروحة والمقترحات الممكنة التي يقدمها الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، ومناقشتها وتنقيتها وصولاً إلى القرار النهائي الذي يرضى ويناسب جميع الأطراف.</p> <p>ب- اهتمام القيادات الإدارية ليس فقط باتخاذ قرارات لحل المشكلات القائمة في المؤسسات التعليمية، بل باتخاذ قرارات استباقية تمنع حدوث المشكلات في المستقبل.</p>	<p>2- الاهتمام بمبدأ الإتصال والمشاركة في صنع القرارات التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي،</p>



<p>من 3: 6 شهور</p>	<p>- وزارة التربية والتعليم.</p>	<p>أ- الاستعانة بالخبراء في المؤسسات العلمية والبحثية المهتمة بمجال التربية والتعليم، والمتمثلة في الجامعات العالمية ومراكز البحوث التربوية والتعليمية المختلفة؛ ذلك لأنها مصدر مهم لمختلف الأفكار الجديدة والمبتكرة المدروسة بعناية، والتي يمكن الاستفادة منها في الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التربوي والتعليمي والإداري أولاً بأول. ب- الاستعانة بهؤلاء الخبراء في عقد دورات تدريبية بشكل دوري منظم، لتحقيق التنمية المهنية للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وضمان اطلاعهم على معظم الأساليب الإدارية الحديثة لقيادة المؤسسات التعليمية بشكل أفضل، مع تحديد احتياجاتهم التدريبية ومحاولة توفيرها.</p>	<p>3- تحقيق الشراكة مع المؤسسات العلمية والبحثية في مجال التربية والتعليم.</p>
-------------------------	--	---	--

6 شهور	- وزارة التربية والتعليم، الإدارات التعليمية بالمناطق المختلفة.	أ- تبادل الزيارات الميدانية بين القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي المتميزة، مع غيرها الساعية للتميز وتحقيق الجودة، والتعاون وتبادل الخبرات فيما بينهما. ب- الاطلاع على الأدبيات التربوية الحديثة، للتعرف على	4- الاستفادة من خبرات بعض مؤسسات التعليم قبل الجامعي المتميزة، والتي حققت مستويات عالية من الجودة والرائدة في مجالها،



		<p>أحدث الأساليب الإدارية والتعليمية والتربوية الحديثة، التي تتم داخل مصر أو في بعض الدول المتقدمة، ومحاولة الاستفادة منها.</p> <p>ج- الربط التكنولوجي بين مؤسسات التعليم قبل الجامعي لسهولة تبادل المعلومات والخبرات عن كيفية تطوير مختلف المجالات داخل المؤسسات التعليمية، مما يوفر الكثير من الوقت والجهد.</p>	
3 شهور	- وزارة التربية والتعليم، الإدارات التعليمية بالمناطق المختلفة.	<p>أ- تقديم حوافز مادية ومعنوية مجزية لأصحاب الأفكار الرائدة في مجال تطوير مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وكذلك للقيادات الإدارية التي تسعى لتنفيذها عمليا وتنجح في تطبيق تلك الأفكار الريادية الجديدة،</p> <p>ب- إقامة جائزة سنوية للريادة والتميز التعليمي، تُمنح للمدارس المصرية الرائدة</p>	<p>5- دعم الأفكار الجديدة والرائدة في مجال تطوير المؤسسة التعليمية، ومن الآليات المقترحة لتحقيق ذلك، ما يلي:</p>

		<p>والتميزة عن مثيلاتها، وتلك وفقا لأسس ومعايير علمية دقيقة وموضوعية تضمن الجودة والتميز والريادة، مما قد يسهم في تشجيع التنافس بين المؤسسات التعليمية نحو التطوير والتغيير الإيجابي المطلوب.</p> <p>ج- تشجيع القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي لأصحاب الأفكار الجديدة والرائدة، ومحاولة تذليل العقبات لهم حتى يمكنهم تنفيذها على أرض الواقع داخل المؤسسة التعليمية.</p>	
<p>12 شهر</p>	<p>- وزارة التربية والتعليم، الإدارات التعليمية بالمناطق المختلفة.</p>	<p>أ- عقد ندوات تربية وتعليمية لإطلاع أفراد المجتمع التعليمي والقيادات الإدارية بأهمية التطوير والتغيير الإيجابي، وتعريفهم بأحدث الأساليب الإدارية والتربوية والتعليمية وكيفية تنفيذها.</p>	<p>6- نشر ثقافة تنظيمية داخل المؤسسات التعليمية على مختلف المستويات الإدارية، تشجع على الابتكار والإبداع في تطوير أساليب العمل المختلفة، والتخلص من الروتينية والأساليب التقليدية العقيمة وأهمية استبدالها</p>



		<p>ب- توزيع كُتبيات دورية تتضمن أحدث الأساليب الإدارية والتربوية والتعليمية المستخدمة، مع توضيح أهميتها وكيفية تنفيذها.</p> <p>ج- عقد اجتماعات شهرية دورية لتوضيح كل ما يقلق أفراد المجتمع التعليمي، والاستماع إلى مخاوفهم عن تطبيق الأساليب الحديثة بصدر رحب، وفتح أبواب المناقشة والاستماع لمقترحاتهم أيضا قبل اتخاذ أي قرار بهذا الشأن، مما قد يقلل من فرص مقاومتهم للتغيير عند التنفيذ.</p>	<p>بأساليب جديدة ومبتكرة لتحقيق التميز والريادة في تلك المؤسسات.</p>
12 شهر	وزارة التربية والتعليم، وزارة المالية، قطاع التدريب بوزارة التربية والتعليم	<p>أ- تأسيس بنية تحتية تسمح بتوفر قواعد بيانات على أسس معلوماتية صحيحة ودقيقة لكل مؤسسة تعليمية.</p> <p>ب- انشاء شبكة إلكترونية للربط بين تلك المؤسسات التعليمية المختلفة تكنولوجيا،</p>	<p>7- توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية اللازمة لإحداث التغيير التطوير المطلوب في المؤسسات التعليمية.</p>

		<p>بحيث تسمح بالتواصل فيما بينها بشكل أفقى (أي بين المؤسسات التعليمية التي تنتمى لنفس المستوى الإداري) وبشكل رأسى (أى بين المؤسسات التعليمية التي تنتمى لمستويات إدارية مختلفة).</p> <p>ج- عقد دورات تدريبية لمختلف أفراد المجتمع التعليمى والقيادات الإدارية للرفع من مهاراتهم التكنولوجية واطلاعهم على أحدث الأساليب التكنولوجية بشكل دورى.</p>	
<p>6 شهور</p>	<p>وزارة التربية والتعليم، قطاع التعيينات بوزارة التربية والتعليم،</p>	<p>أ- الابتعاد عن أسلوب الأقدمية في تعيين القيادات الإدارية والتي تعتمد على عامل السن فقط عند الاختيار، بل من المهم الاهتمام بعامل الكفاءة والتميز الريادة الذى يتضح أثناء ممارسته اليومية عند تأديته لأعماله.</p>	<p>8- اختيار قيادات إدارية تتميز بالكفاءة العلمية والمهنية والفنية عند التعيين لوظيفة قيادية.</p>



		<p>ب- عقد مسابقة تسمح لعدد من الأفراد (يتم اختيارهم وفقاً لأسس ومعايير محددة وموضوعية) التقدم لشغل الوظيفة القيادية المتاحة، وأن يتم اختيار الأفضل بناء على ما يملكه من خطة مقترنة ورؤية واضحة لمستقبل المؤسسة التعليمية المراد شغل وظيفة قيادية بها.</p>	
--	--	--	--

الملاحق

- تقييم القيادة الريادية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	بعد الرؤية					
1	يمتلك المدراء رؤية واضحة عن اعمالها.					
2	تعمل إدارة الشركة إلى تحويل الرؤية إلى أنشطة فعلية.					
3	يعمل المدراء على صياغة الخطط الإستراتيجية المتعلقة بالتحسين المستمر					
4	يتحلى المدبرون بالشجاعة لمواجهة الظروف المستقبلية.					
5	يؤمن كل المدراء في الشركة بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.					
	بعد الثقة					
6	يحظى المدير على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم بهم.					
7	يثق المدير بقدرات العاملين.					
8	يعترف المدير بمساهمة العاملين.					
9	يشجع المدير العاملين على التعبير عن أفكارهم.					
10	يثق العاملون في الشركة بقدرات المدراء					
	بعد التواصل					



					يمتلك المدير مهارات التواصل الفعال	11
					يستشير المدير رؤوسهم عند اتخاذ قراراته	12
					يعبر المدير عن اعجابه بالأداء المتميز بصورة واضحة.	13
					يحرص المدير على تحقيق احتياجات العاملين من خلال التواصل معهم.	14
					يعمل المدير على دعم روح الفريق بين العاملين.	15
					بعد الإبداع	
					يربط مدير المدرسة خطط التطوير المدرسي بالاحتياجات الحالية والمستقبلية	16
					يتخذ مدير المدرسة القرارات بناء على خطط مدروسة	17
					يتأكد مدير المدرسة من اتباع المعلمين لقواعد وإجراءات العمل المدرسي	18
					يضع مدير المدرسة السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المدرسة	19
					يخصص مدير المدرسة الموارد والتجهيزات اللازمة لتسهيل عمل العاملين بالمدرسة	20

-: تقييم التميز المؤسسي:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتسم إجراءات المدرسة في تقديم الخدمات بالسرعة					
2	تتبنى إدارة المدرسة الأهداف الاستراتيجية استناداً إلى حاجات الطلبة ورغباتهم					
3	تقوم إدارة المدرسة بالتأكد من حسن استثمارها للمعلمين في المدرسة					
4	تؤكد إدارة المدرسة على الالتزام بمعايير التميز القيادي في الإدارة					
5	تحرص المدرسة علي متابعة أفضل الخدمات المتبعة في المدارس الأخرى					
6	تشجع إدارة المدرسة المعلمين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة					
7	تستخدم المدرسة برنامجاً فعالاً لدمج الموظفين الجدد في العمل					
8	يتوفر في المدرسة بيئة تشجع الاتصال والتواصل مع الآخرين					
9	يمتلك المعلمون شعور الولاء والانتماء للمدرسة					



					يتواصل مدير المدرسة مع مراكز التدريب لتوفير الاحتياجات التدريبية	10
					تعتمد المدرسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها	11
					يسهم العاملون في المدرسة في عملية اتخاذ القرار	12
					تخصص إدارة المدرسة موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز	13
					تسعى إدارة المدرسة إلي تبني فلسفة التغيير حسب الحاجة	14
					تتولى إدارة المدرسة عملية التخطيط للاحتياجات المستقبلية	15
					تخصص إدارة المدرسة موازنة خاصة للمعلمين بتنفيذ الأنشطة الاجتماعية (من رحلات ترفيه وأنشطة ثقافية)	16

المصادر والمراجع

- المراجع باللغة العربية :
- جالب، إحسان دهش وجريمخ، حميدة عجبر (2014). تأثير القيادة الريادية على الأداء الابتكاري دراسة ميدانية في عدد من الكليات الأهلية في محافظات الفرات الوسط / العراق، بحث متور على شبكة الإنترنت.
- الدجني، علي يحيى علي (2013). واقع الأداء المؤسسي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السلمي، علي (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، مصر: مطبعة الإدارة الجديدة.
- عليه، السيد (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الاولى، دار السماح، القاهرة، مصر.
- الفقهاء، سام عبد القادر (2012)، تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" والذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الجامعة الهاشمية، وجامعة القاهرة بجمهورية مصر العربية، واتحاد الجامعات العربية في الفترة 24-26 ابريل (نيسان) 2012 في الجامعة الهاشمية - الأردن
- محمد، عمر مصطفى (2012). دور الإدارة بالإستثناء في بناء القيادات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض المعامل الإنتاجية في محافظة السليمانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السليمانية، العراق.
- المطيري، مشعل عواض (2016). مستوى الاهتمام بالإنجازات الصغيرة لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة في الكويت وعلاقته بالتميز الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- منصور، علي محمد (2003). مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية للتوزيع والنشر، ليبيا.



- ناصف، ميرفت وهاشم، نهلة (2010). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، مجلة دراسات تربوية اجتماعية - كلية التربية، جامعة حلوان (16) 2: 104-142.
- النسور، أسماء (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- وزارة التربية والتعليم، (2015). المجموعة الإحصائية للتعليم 2015/2014م، قطاع التخطيط والمعلومات.
- الأيوبي، منصور. (2015) بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات التقنية الحكومية في محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، فلسطين، العدد (1).
- الجندي، نهال. (2005) قياس وتقييم رأس المال الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق قيمة المنشأة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، مصر، المجلد (44) العدد (65)
- حسن، حسين. (2008) الاستثمار في رأس المال المعرفي بين وحدة القياس وإشكالية التكوين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد (18)
- عوض، عاطف. (2012) دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطور التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (18) العدد (1).
- غازي، علي. (2014) الممارسات التطبيقية لمعايير الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد (3).
- غازي، علي. (2014) الممارسات التطبيقية لمعايير الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد (5)
- مراد، ناصر. (2008) الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات، العراق، العدد (12).
- السلمي، علي. (2011) نماذج التميز الإداري، متاح عبر الموقع (<http://www.alisalmi.org/>)، pm12185:50، آخر زيارة
- الفضل، مؤيد. (2009) العلاقة بين رأس المال الفكري و خلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد، 11 العدد 3.

- الحساني، أمل. (2015) إدارة التميز (نماذج التميز)، مجلة الجودة الصحية، الموقع الإلكتروني، 40:12177-19-4، آخر زيارة www.m-quality.net
- الميالي، حاكم. (2011) دور إدارة المعرفة في استثمارات رأس المال البشري لتحقيق الأداء الإستراتيجي: دراسة تطبيقية بمعمل الاسمنت الكوفة، العراق، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (7) العدد (12)
- العنزي، سعد، ونعمة، نغم. (2002) قياس رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد (9) العدد (31).
- سماح زكريا محمد: "حاضنات الإبداع العلمي بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة رؤية مقترحة"، مرجع سابق، ص 69.
- محمد مجاهد زين الدين: "درجة مساهمة البحث العلمي في كليات التربية بمصر للاتجاهات العالمية كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة التربية، جامعة الأزهر، الجزء (6)، العدد (156)، ديسمبر 2013، ص 37.
- سماح زكريا محمد: "حاضنات الإبداع العلمي بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة رؤية مقترحة"، مرجع سابق، ص 69.
- آمال النيل عبدالملك حسن. (2017). سياسات التسويق وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في السودان.
- وفاء ناصر المبيريك ونورة جاسر الجاسر (2014م): "النظام البيئي لريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية"، من بحوث مؤتمر (نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط)، في الفترة من 11-9 سبتمبر 2014م، جامعة الملك سعود بالتعاون مع جمعية ريادة الأعمال، الرياض.
- مصطفى محمود أبو بكر (2014م): "منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها"، من بحوث مؤتمر (نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط)، في الفترة من 11-9 سبتمبر 2014م، جامعة الملك سعود بالتعاون مع جمعية ريادة الأعمال، الرياض.
- محمد جاد حسين ووجيهة ثابت العاني (يونيو 2015م): "خصائص القيادة المدرسية العالمية ودرجة تحققها لمديري المدارس الثانوية في مصر وسلطنة عمان - دراسة مقارنة"، مجلة (الإدارة التربوية)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد الخامس.



- محمد بن عبد العزيز الدغيشم وحسين السيد حسين محمد (2014م) : "مدخل مقترح لتفعيل مساهمة منشآت الأعمال في دعم صناعة ريادة الأعمال"، من بحوث مؤتمر (نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط)، في الفترة من 11-9 سبتمبر 2014م، جامعة الملك سعود بالتعاون مع جمعية ريادة الأعمال، الرياض.
- الأزهرى، محيي الدين (2010)، المنهج العلمي في البحث، الأجزاء 1-5، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2012)، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الطبعة الخامسة.
- بدوي، سيد ماهر (2013)، أثر ثقة العميل في المؤسسة المصرفية على قبوله التعامل المصرفي عبر الإنترنت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

- المراجع الأجنبية :

- Sahin, S. (2004): The relation between transformational and transactional leadership style of school principals and school culture. **Educational science: Theory and Practice** Issue, No.2, P 387- 395
- Abusaada, Ismail (2013). "Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions - UCAS as a Case Study", Master Thesis, Islamic University – Gaza.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). "Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct", **Journal of Business Venturing**, 19(2),241-260.
- Luthans F., & Doh, P. Jonathan, (2012). "International Management: Culture, Strategy, and Behavior" , 8 Edi, Published by McGraw-Hill.
- Al-Adaileh, R,. (2017), The Level of IT-business Strategic Alignment and Its Impact on Organizational Excellence: A Study of the Jordanian Mining Sector, *International Review of Management and Marketing*, 7(5), 85-92, available at: www.econjournals.com.
- Alnaweigah, A.,(2013), The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff, *Ijcrb, Interdisciplinary Journal of Contemporary research business*, Vol 5, No. 3.
- ASQ: American Society for Quality. All rights reserved, A., Report of What Is Organizational Excellence, Available at (www.asq.org) last visit 6\3\2017, 6:16pm

- Borghini, E., (2005), A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, The Journal of Creative Behavior, Vo. 31, No.1: 226-289.
- Burkhart, P., (1993), Successful Strategic Planning: A Guide for Nonprofit Agencies and Organizations, Newbury Park CA: Sage Publications.
- Business Performance Improvement Resource,. (2013), Available at (www.ultraconsultants.com) last visit 6\3\2018, 4:31pm.
- Borghini, E., (2005), A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, The Journal of Creative Behavior, Vo. 31, No.1: 226-289.
- Chatzkel , J., (2000), Enterprise Intelligence world summi., Annual Knowledge Conference And Exposition, Journal of Knowledge Management Practice
- Chien-Chang Yang & Carol Yeh-Yun Lin,. (2009), Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan, The International Journal of Human Resource, Vol 20.,
- Dalkir, K., (2017), Knowledge Management in Theory and Practice, The MIT Press, London, England, , p228-229.
- Edvinson, L., & Malone, T., (1997), Intellectual capital : realizing your company Truevalueby finding its hidden roots, First Ed., Harper Collins publishers, Inc. New York, U.S.A.
- EFQM 2013, an over view of the EFQM Excellence Model, Brussels.
- EGAN, S. (2003), Embracing Excellence Education , Sheffield Hallam University , U.K.
- Gilgeous, V., (1997), Operations and Management Change, London: Pitman.
- Gogan, L., et al, (2016), The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance, Procedia - Social and Behavioral Sciences 221 194 – 202.
- Grote, D., (2002),The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide For Managers, United States Of America, pages 50-55.
- Kaplan , D, Norton, P., (1999), The Balanced ScoreCard: Measures That Drive Performance, HBR, Vol.(70), No.(1.(
- Khavankar , J, Khavankar, E, Mottaghi, A., (2013), Intellectual Capital: Management, Development and Measurement Model, Iran, pp204-205.
- Al-Adaileh, R., (2017), The Level of IT-business Strategic Alignment and Its Impact on Organizational Excellence: A Study of the Jordanian Mining Sector, International Review of Management and Marketing, 7(5), 85-92, available at: www.econjournals.com.
- Alnaweigah, A.,(2013), The Impact of Knowledge Management Functions on



- the Organizational Excellence from the Perspective of the University of AlTaif Staff, Ijcrb, Interdisciplinary Journal of Contemporary research business, Vol 5, No. 3.
- ASQ: American Society for Quality. All rights reserved, A., Report of What Is Organizational Excellence, Available at (www.asq.org) last visit 6\3\2017, 6:16pm
 - Borghini, E., (2005), A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, The Journal of Creative Behavior, Vo. 31, No.1: 226-289.
 - Burkhart, P., (1993), Successful Strategic Planning: A Guide for Nonprofit Agencies and Organizations, Newbury Park CA: Sage Publications.
 - Business Performance Improvement Resource., (2013), Available at (www.ultraconsultants.com) last visit 6\3\2018, 4:31pm.
 - Borghini, E., (2005), A Framework for the study of relationships between
 - organizational characteristics and organizational innovation, The Journal of Creative Behavior, Vo. 31, No.1: 226-289.
 - Chatzkel , J., (2000), Enterprise Intelligence world summi., Annual Knowledge Conference And Exposition, Journal of Knowledge Management Practice
 - Chien-Chang Yang & Carol Yeh-Yun Lin., (2009), Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan, The International Journal of Human Resource, Vol 20.,
 - Dalkir, K., (2017), Knowledge Management in Theory and Practice, The MIT Press, London, England, , p228-229.



Middle East Research Journal

Refereed Scientific Journal
(Accredited) Monthly



Issued by
Middle East
Research Center

Vol. 81
November 2022

Forty-eighth Year
Founded in 1974



Issn: 2536 - 9504
Online Issn: 2735 - 5233