

دور التوجه الريادي للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على مدرء مدارس التعليم العام (بنين) بمحافظة جدة

د. حسن بن عبدالقادر طيبه

أستاذ مشارك
جامعة الملك عبدالعزيز
المملكة العربية السعودية

سعيد محمد عبدالله الغامدي

مدير ثانوية الملك سعود
الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التوجه الريادي للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع قائمة استقصاء على عينة عشوائية بسيطة من مدرء مدارس التعليم العام (بنين) بمحافظة جدة مقدارها (240) مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد التوجه الريادي والتحسين المستمر للأداء المؤسسي، ووجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي في التحسين المستمر للأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق التوجه الريادي لما له من أثر في تحسين المستمر للأداء المؤسسي، وتشجيع مدرء المدارس العاملين على ممارسة الأنشطة التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة، ومنحهم فرص التعلم من أخطائهم.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، التحسين المستمر للأداء المؤسسي، مدارس التعليم العام (بنين)، محافظة جدة..

المقدمة

إن تطور ونجاح مؤسسات الأعمال وخاصة المؤسسات التعليمية لم يحدث نتيجة للتطورات الحديثة فقط، وإنما بما تتبناه وتطبقه من مفاهيم واتجاهات إدارية حديثة، والتي تعتمد في تطبيقها على العنصر البشري، ومن هذه الاتجاهات التوجه الريادي، ويمثل التوجه الريادي أحد الممارسات الاستراتيجية التي تنتهجها القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتبني وتطبيق سلوكيات الريادة، والإبداعية، والاستباقية في تقديم خدمات غير مألوفة، واكتشاف كل ما هو جديد في مجال العملية التعليمية المحلية والعالمية واستغلالها، مع تحمل المخاطرة المحتملة، من أجل الوصول إلى الأداء المتميز واستمرارية المؤسسة، وتكمن تنافسية المؤسسات ولاسيما التعليمية منها في قدرتها على تقديم مخرجات تعليمية متميزة تواكب عصر المعرفة، وتقديم خدمات مميزة وفريدة، وبالتالي تفرض على المؤسسات الأخذ بالاتجاهات الإدارية الحديثة مثل التوجه الريادي (شعيب، 2021).

ويأتي التوجه الريادي من أهم القضايا الإدارية حيث أنه يدعم القيادة في صياغة استراتيجيات تتضمن الأفكار المبتكرة وتوقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات البيئية والاستجابة لها والحفاظ على رؤية المؤسسات (زيد وآخرون، 2021). فالقائد الريادي يستثمر كافة الموارد البشرية لتحقيق ريادة المؤسسة (الشطيبي، 2021).

وإن تطوير الأداء وتحسينه باستمرار يجعل المؤسسات التربوية أكثر استقراراً، الأمر الذي يتطلب التخطيط الواعي، والتعرف على أوجه القصور ومعوقات التحسين، مما يتطلب من كل مؤسسة تعليمية اتخاذ إجراءات وأساليب لتعزيز التحسين المستمر لأداء المؤسسة وتطويره لذا فإن تبني استراتيجيات التحسين والتطوير المستمر سوف يساهم في إحداث التغيير المطلوب في الأداء وجودته (محمود وآخرون، 2020).

ويعد السعي لتحقيق التحسين المستمر للأداء المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث أضحت معايير الأداء في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات ولاسيما التعليمية منها إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها



المؤسسي، مما يتطلب من القيادات الإدارية التعليمية بذل المزيد من الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على الابتكار والريادة والإبداع (عادل، 2020). وإن هذه الدراسة سعت إلى توضيح دور التوجه الريادي للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام (بنين) بمحافظة جدة.

الإطار النظري للدراسة

التوجه الريادي

نشأة التوجه الريادي

تعود جذور التوجه الريادي إلى أدبيات الاستراتيجيات للباحث Miller حيث وصف التوجه الريادي بأنه المشاركة في ابتكار المنتجات والخدمات والسوق والدخول بمشاريع محفوفة بالمخاطر إلى حد ما، والسعي مبكراً نحو الاستباقية ثم يأتي من بعده Dess الذي يعتبر مجدد مفهوم التوجه الريادي ويرى أنه استراتيجية المؤسسات لتحقيق التميز والبدء بتنفيذ برامج وأنشطة إبداعية واستباقية (زيد وآخرون، 2021).

تعريف التوجه الريادي

يعرف التوجه الريادي بأنه: عملية تبين القدرة الإدارية للشركة، والتي تباشر في استخدامها بشكل موسع لغرض تغيير المشهد التنافسي لصالحها (بريس، وآخرون 2019). كما يعرف بأنه: سلوك مؤثر في عملية اتخاذ القرار وطرائق وممارسات لكل من المديرين والعاملين في المنظمة بما يؤدي إلى الأداء المتميز للمنظمة (القبيلات، 2019). ويرى الباحث أن التوجه الريادي يتمثل في رغبة القيادات الإدارية التعليمية لإعطاء أفكار جديدة وعمليات خلق فرص الأعمال وتحمل المخاطرة، والاستباقية في الابتكار والتطور.

أهمية التوجه الريادي

تتبع أهمية التوجه الريادي عبر الاهتمام الكبير الذي توليه المنظمات للريادة وذلك للمكاسب والفوائد التي تقدمها، والتي حددها العطوي والكعبي في: إيجاد العديد من المشروعات المهمة لتطوير الاقتصاد، خلق فرص العمل ذات الأهمية على المدى البعيد من أجل تحقيق النمو الاقتصادي، زيادة الكفاءة في العمل من خلال زيادة المنافسة، وإحداث التغيير في هيكل السوق من خلال الإبداع والابتكار التنظيمي (العطوي، والكعبي 2019).

ويرى الباحث أن أهمية التوجه الريادي تتمثل في كونه يمكن القيادات الإدارية التعليمية من إنتاج أنشطة الابتكار الرائدة.

خصائص التوجه الريادي

هنالك العديد من الخصائص التي يتميز بها التوجه الريادي، وقد أوضح بريس وآخرون هذه الخصائص في: الالتزام بأداء الأعمال، الاهتمام بالمخاطر التي تواجه المنظمة، بناء ثقافة مناسبة لتنظيم المشروعات، استخدام الممارسات والطرق التي تساهم في نجاح المشاريع، اتخاذ القرارات والإجراءات الخاصة بالمشروعات، وضمان التطور الديناميكي (بريس وآخرون، 2019).

ويرى الباحث أن خصائص التوجه الريادي تكمن في كونه يلتزم بأداء الأعمال وابتكار ما هو جديد، ويهتم بالمخاطرة وتحملها، وتقويم نقاط القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية والخارجية لها.

المهارات المطلوبة لتحقيق التوجه الريادي

يوجد عدة مهارات لتحقيق التوجه الريادي، وقد أوضح علي ومهدي أنه يمكن تصنيف مهارات التوجه الريادي إلى ثلاثة أصناف رئيسية، وهي: 1. المهارات التكنولوجية: مثل القدرة على الاتصال، إدارة الأعمال التقنية، العمل ضمن الفريق، بناء العلاقات والشبكات، 2. مهارات إدارة الأعمال مثل وضع الأهداف والخطط، التفاوض، وصناعة القرار. 3. مهارات الريادة الشخصية كالرقابة والالتزام، الإبداع، المثابرة، وتحمل المخاطرة (علي ومهدي، 2017).

ويرى الباحث أنه ولكي يتحقق التوجه الريادي فلا بد من توافر مهارات تقنية، وكذا مهارات كيفية صياغة الأهداف ووضعها، ومهارة الإبداع.

أبعاد التوجه الريادي

للتوجه الريادي عدد من الأبعاد تستخدم لقياسه، والتي تتمثل في الابتكار، والابتكار يعني تطبيق وتطوير أنشطة إبداعية وغير عادية أو حلول جديدة للمشاكل والاحتياجات الموجودة في المنظمات (مهدي، 2021)، وإن الابتكار عنصر حيوي للتوجه الريادي لأنه يعكس ميل المنظمة للانخراط في الأفكار الجديدة أو العمليات الجديدة. ويرى الباحث أن الابتكار يتمثل في مقدرة مديري مدارس التعليم العام على المشاركة والمساهمة في ابتكار أفكار جديدة وعمليات إبداعية تقود إلى جودة الأداء المؤسسي بها. وثاني أبعاد التوجه الريادي تحمل المخاطرة، ويعد تحمل المخاطرة أهم المميزات للمنظمات الريادية، وبالمقابل على المنظمات الريادية قياس هذه المخاطر بعقلانية، لكي تتمكن من فهم المخاطرة بكافة جوانبها، وحتى تستطيع المنظمة من تحقيق ما تهدف إليه من نتائج تنفيذ الأفكار الإبداعية، فمن الضرورة أن تكون المخاطرة محسوبة (شعيب، 2021)، ويرى الباحث أن تحمل المخاطرة تعنى مقدرة القيادات الإدارية في مدارس التعليم العام على تحمل التبعات للممارسات السلوكية ودرجة التعامل معها تحقيقاً لجودة الأداء المؤسسي. وتمثل الاستباقية ثالث الأبعاد، حيث تعني التنوع الواسع في الأنشطة من خلال التعريف بالفرص المتاحة، وتقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية والخارجية لها، وتظهر أهمية الاستباقية عند تنفيذ الأعمال الرائدة ومحاولة تحقيق الأفكار، وجعلها قابلة للتنفيذ في الواقع (شعيب، 2021). ويرى الباحث أن الاستباقية تعنى التوجه العام لإدارات مدارس التعليم العام نحو التغيير، والتطوير المستمر في سبيل تحقيق جودة الأداء المؤسسي. وإن رابع الأبعاد يتمثل في الاستقلالية، والاستقلالية تعنى درجة توفير الحرية للمديرين في العمل، والاستقلالية للأفراد في جدولة عملهم، وتحديد الإجراءات وطريق تنفيذ الأعمال (النعيبي وآخرون، 2016). ويرى الباحث أن الاستقلالية تعبر عن مدى توفر الحرية للمديرين في عملهم بمدارس التعليم العام.

التحسين المستمر في الأداء المؤسسي

تعريف الأداء المؤسسي

يعرف الأداء المؤسسي بأنه: ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الموظف سواء كان بدنياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة إليه، حيث يحدد هذا السلوك تغييراً ذو كفاءة وفاعلية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة (الرشيدي، 2022).

ويعرف الباحث الأداء المؤسسي بأنه: الجهد المبذول من العاملين في كافة المستويات الإدارية بقصد تحقيق أهداف المنظمة طويلة المدى عبر استخدام مواردها المختلفة سواء البشرية أو المادية بكفاءة وفاعلية عالية.

أهمية الأداء المؤسسي

تنبع أهمية الأداء المؤسسي من خلال الأسباب التي أوضحها الرشيدي في: توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي هي أكثر حاجة إلى الإشراف، ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها، أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها، مساعدة مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف، إيجاد نوع من الاقتناع الوظيفي، نتيجة تعرف المدير على كيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدماً (الرشيدي، 2022). ويرى الباحث أن أهمية الأداء المؤسسي تكمن في مساهمته في اتخاذ القرارات الإدارية، وتسهيل الضوء على درجة الكفاءة في الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.

أهداف تقييم الأداء المؤسسي

يترتب على تقييم الأداء المؤسسي مجموعة من الأهداف، ويرى صالح أن هذه الأهداف تتمثل في: محاولة تعظيم مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمات من خلال التقليل من الإسراف وتقديم الخدمات بأقل التكاليف، قياس مدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها في ضوء الخطة الاستراتيجية التشغيلية، الوقوف على المشكلات الإدارية التي توجد في قطاع الخدمة، والتي تؤدي إلى انخفاض الأداء داخل إدارات هذا القطاع، الوقوف على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي يمكن الحكم بها على جودة الأداء داخل المنظمات، تحديد الأهمية النسبية لكل مؤشر من مؤشرات قياس الأداء والظرف الذي يمكن استخدامه فيها، يفيد الأداء المؤسسي في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات (صالح، 2017). ويرى الباحث أن الهدف من تقييم الأداء المؤسسي يتمثل في توضيح مدى تحقيق الأداء المؤسسي لأهدافه.

مفهوم التحسين المستمر للأداء المؤسسي

يعد التحسين المستمر من العمليات التي تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وواحد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والفكرة الأساسية التي يستند عليها التحسين هي تدعيم البحث والتطوير من خلال تنمية المعرفة لدى العاملين (العزي، والشهري، 2019).

ويرى الباحث أن التحسين المستمر للأداء المؤسسي بأنه العملية التي من خلالها تطوير أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المعرفية والعملية.

أهمية التحسين المستمر للأداء المؤسسي

يعد التحسين المستمر ذو أهمية كبيرة وتمثل أهميته هذه كما أوضحها علوان في: أنه مرحلة لا تنتهي وذلك لأن هنالك مجالات للتحسين لأرجاء المؤسسة كافة. يجبر التحسين المستمر الإدارة والعاملين على جعل التعلم هدفا أساسيا من الواجب تحقيقه على اعتبار أنه أحد الأساليب دعما للمؤسسات في مجال المنافسة. أنه ليس تقنية أو أداة، بل هو طريقة حياة تركز على الزبون لذلك فهو يعد من المرتكزات الأساسية في نجاح المؤسسة. يركز التحسين المستمر على منهجية ماذا وكيف وليس على منهجية من. ويقوم التحسين المستمر على فكرة أن الوقاية خير من العلاج، وذلك من خلال مبدأ أعمله صحيحا منذ البدء (علوان، 2019).

ويرى الباحث أن أهمية التحسين المستمر للأداء المؤسسي تكمن في أنه من أهم العوامل التي تساعد في نجاح المؤسسة وكفاءتها.

مداخل التحسين المستمر للأداء المؤسسي

تتمثل مداخل التحسين المستمر للأداء المؤسسي في:

أ- إدارة الجودة الشاملة: وتعني الاهتمام المتزايد بتحسين الأداء على اعتبار أنها محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة، الإنتاجية، المالية، التسويقية، ونتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها وأصولها المالية والبشرية والتكنولوجية. كما تعرف بانها أسلوب لتحسين الأداء بشكل مستمر في جميع المستويات العملية، وفي جميع وظائف المنظمة، باستعمال جميع المواد البشرية والرأسمالية المتوفرة (صرن، 2019).

وتنعكس أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الأفراد والمؤسسة وزبائنها كما يلي: بالنسبة للمؤسسة في: تحسين الجودة والقدرة على التنافس. زيادة الابتكار والتحسين المستمر. تقليل معدل دورات العمالة. وتقليل الإخاطر والوقاية منها. أما بالنسبة للأفراد في: رفع معنويات العاملين وتخفيض الشكاوى والتحسين التعاون والتواصل. زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشكل. وبالنسبة للزبائن في: كسب رضا العميل. المحافظة على العملاء الحاليين وجذب المزيد منهم. تقليل وقت إنجاز الأعمال والتطوير المنتجات (طلحة، 2018).

ب- نموذج كايزن: تقوم هذه الفلسفة على مواصلة التطوير مرة تلو الأخرى، فالكثير من أفكار التطوير البسيطة في العمل تصل في نهاية الأمر إلى تطوير ومكاسب كبيرة في الإنتاجية وإلغاء الهدر في موارد وإمكانيات وجودة العمل، ويشتمل هذا التطوير أو التحسين جميع مجالات العمل (أمجد، وآخرون 2019).

ويوفر منهج كايزن عدة فوائد في عملية التحسين المستمر للأداء المؤسسي، وهي: التخلص من الهدر في العمليات قدر الإمكان. تحسين الجانب الاجتماعي بتغيير ثقافة العاملين والمؤسسة من خلال التعلم باعتبار أن التعلم جزء أساسي. يساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير، كما يساعد على تكوين أسس الإبداع داخل المؤسسة، من هذا يتبين أن الخصائص الأساسية لكاييزن هو إدخال جميع الفاعلين في المؤسسة في عمليات التحسين المستمر للأداء المؤسسي التي تشمل: تحسين التدفقات. تحسين الجودة. تحسين الزمن، تحسين الإنتاجية. تحسين تسيير الموارد. وتطوير المنتجات الجديدة (جمزة، 2019).

ويرى الباحث أن مداخل التحسين المستمر للأداء المؤسسي تعد بمثابة السبل التي بواسطتها تستطيع المؤسسة زيادة كفاءتها وفعاليتها.

الدراسات السابقة

أولاً - دراسات تناولت التوجه الريادي

دراسة (شعيب، 2021)، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة أو الدور المحتمل للتوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية باستخدام استمارة استقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين في الفنادق موضع البحث الدراسة بلغت (420) فرد. وأسفرت النتائج عن 1. وجود تباين في الأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي والميزة التنافسية في الفنادق؛ 2. وجود ارتباط معنوي بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد الميزة التنافسية؛ 3. وجود تأثير إيجابي معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق مفهوم التوجه الريادي لما له من تأثير إيجابي ومباشر في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستمرار في توفير الدعم الكافي للأنشطة الإبداعية، والعمل على تنفيذ الأفكار الجديدة التي من شأنها تلبية حاجات ورغبات العملاء، تشجيع إدارة الفندق العاملين على ممارسة الأنشطة التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة، والسماح لهم بالتجارب، ومنحهم فرص التعلم من أخطائهم.

دراسة (مهدي، 2019)، هدفت الدراسة إلى بيان أثر العلاقة بين القيادة التكميلية والأداء المتميز على التوجه الريادي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/ معمل الكوفة، وقد تمثلت عينة الدراسة المستهدفة بالموظفين العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود/ معمل الكوفة، وقد بلغت العينة الخاضعة للتحليل (196) فرد من مستويات وظيفية مختلفة. ولغرض جمع البيانات فقد اعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء كأداة رئيسية، أظهرت نتائج الدراسة 1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة، 2. إن الأثر المعنوي الذي يحصل في مستوى المتغيرات المستقلة: القيادة التكميلية والأداء المتميز، ينعكس بشكل إيجابي على المتغير التابع: التوجه الريادي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة الشركة استراتيجيات استباقية ومتنوعة لتشجيع أنشطة الابتكار في تقديم منتجات وخدمات جديدة وتضمينها ضمن رؤية الشركة ورسالتها.

دراسة (إسماعيل، وخلوف، 2018)، هدفت الدراسة إلى إظهار أثر شبكة العلاقات مع المكاتب الحكومية في التوجه الريادي بشقيه «الابتكاري، والاستباقي» ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتصميم قائمة استقصاء ثم وزع على أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومديري الفروع ونوابهم في بعض المصارف السورية الخاصة، وقد بلغ عدد قائمة الاستقصاء الموزعة (159)، وقد توصلت الدراسة إلى 1. أن العلاقات مع المكاتب الحكومية تؤثر في التوجه الابتكاري بشكل معنوي، 2. أن العلاقات مع المكاتب الحكومية تؤثر في التوجه الاستباقي بشكل معنوي، 3. العلاقات مع المكاتب الحكومية توفر الدعم للمنظمات بما تقدمه لها من موارد ومعرفة تساعده على تحقيق توجه ابتكاري واستباقي أفضل. وقد أوصت الدراسة أنه يجب على إدارة المصرف تقديم خدمات مصرفية جديدة تواكب حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، والبحث عن الفرص الريادية.

دراسة (Wang, 2017)، هدفت الدراسة إلى قياس تأثير قيم الثقافة الفردية على تحفيز العاملين نحو تنفيذ الأفكار الإبداعية، حيث اعتمدت على نظرية الاستجابة المرغوبة اجتماعياً بما يفسر القيمة الفردية لدى الأفراد وتفاعل وتناغم القوى للتأثير على الموظفين وتحويل إبداعهم إلى تطبيق حقيقي، وبتجميع البيانات من 66 مفردة من المديرين، و 301 مفردة من العاملين بخمس شركات تعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة وأظهرت النتائج أن الأفراد يتمكنوا من تحسين ووضع أفكارهم الإبداعية موضع التنفيذ عندما يكونوا أقل فيما يتعلق بتوجهات السلطة الفردية. وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز العاملين نحو الابتكار والإبداع، وغرس القيم الثقافية التي تساعده على ذلك.

ثانياً - دراسات تناولت التحسين المستمر للأداء المؤسسي

دراسة (الرشيد، 2022)، هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى إدراك العاملين لأبعاد الاتصالات الإدارية وجودة الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، والتعرف على نوع وقوة العلاقة بينهما، وقد اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة الدراسة فقد تمثلت في استمارة استقصاء، وقد تكونت عينة الدراسة من (411) فرد من العاملين في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، وأسفرت نتائج الدراسة 1. إن مستوى إدراك العاملين لأبعاد الاتصالات الإدارية جاء بدرجة متوسطة، 2. في حين جاء مستوى إدراكهم لجودة الأداء المؤسسي بدرجة كبيرة، 3. كما بينت نتائج

الدراسة وجود ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصالات: تقدير الاتصالات الإدارية. تنفيذ الاتصالات الإدارية. تغذية راجعة عن الاتصالات الإدارية. والفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي. وقد أوصت الدراسة بتعميق الفهم بمسألة جودة الأداء المؤسسي في كافة إدارات وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت.

دراسة (ريان، وأميرة، 2022)، هدفت الدراسة إلى التعرف على التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي، حيث تم إجراء الدراسة ميدانية بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات لولاية قلمة، اعتماداً على منهج البحث الميداني من خلال استخدام قائمة استقصاء كأداة أساسية للدراسة، وتمثلت عينة الدراسة في الموظفين والعاملين بالمؤسسة بلغت (43) فرد، تم التوصل إلى نتائج هامة تتلخص في وجود دور للتطوير التنظيمي في تحسين الأداء بالوكالة. وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتحسين جودة الأداء وذلك من خلال تكثيف دورات التدريب والتكوين لزيادة الكفاءة وللارتقاء بالوكالة.

دراسة (عنداب، 2020)، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء المؤسسي وعلاقته بالمهارات الإدارية، ولتحقيق هدف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال قائمة استقصاء وزع على (60) مدير ومديرة مدرسة متوسطة، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى 1. أن المدارس الابتدائية تبنت مفهوم الأداء المؤسسي بكافة عناصره، 2. أن مديري المدارس المتوسطة يتمتعون بمستوى عالي من الأداء المؤسسي ومستوى عالي من المهارات الإدارية، 3. هناك علاقة أثبتت فاعلية الأداء المؤسسي والمهارات الإدارية. أوصت الدراسة النظر لمديري المدارس على أن لهم دور فاعل وحيوي في تحقيق أهداف المجتمع.

دراسة (Greta & Roberto, 2020)، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الأداء المؤسسي وديناميات المنظمة وتحديد شركات التصنيع الإيطالية، وقد أتبعته الدراسة المنهج الوصفي من خلال تحليل بيانات عدد (13) شركة، وقد بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية وإيجابية بين الأداء المؤسسي وديناميات شركات التصنيع الإيطالية إذا ما التزم المديرون بعمليات الدفع الأمر الذي يؤدي إلى تفادي حالات الإفلاس دون تحمل أعباء إضافية على الموازنة العامة لشركات التصنيع الإيطالية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين الأداء المؤسسي ووضع استراتيجيات لتفادي المخاطر.

تعقيب عن الدراسات السابقة

من خلال عقد مقارنة بين الدراسات السابقة ودراسة الباحث، وجد أن هناك اتفاق بين تلك الدراسات مع الدراسة الحالية في أهمية بحث التوجه الريادي، والتحسين المستمر في الأداء المؤسسي، فدراسة الرشيد (2022) تناولت أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي. أما دراسة ريان وأميرة (2022) فاهتمت بالتطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي. ودراسة (Greta & Roberto (2020 تناولت العلاقة بين الأداء المؤسسي وديناميات المنظمة، بينما دراسة عنداب (2020) تناولت الأداء المؤسسي وعلاقته بالمهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المرحلة المتوسطة، ودراسة مهدي (2019) تطرقت إلى أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي.

ومن خلال عقد هذه المقارنة اتضح للباحث أن الدراسات السابقة تناولت عدة جوانب منها تناول التوجه الريادي من خلال جوانبه المختلفة، ومنها تناول الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة، إلا أن الدراسة الحالية تناولت موضوعاً لم يتم التركيز عليه بشكل مباشر في تلك الدراسات وهو: دور التوجه الريادي للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي، من خلال إيضاح الطرق والأبعاد التي يتم من خلالها استخدام التوجه الريادي في التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يعتبر أداء المؤسسات ظاهرة متعددة الأوجه ولذلك يصعب قياسها لتأثيرها بعوامل متعددة ومختلفة، باعتبارها ظاهرة معقدة وتحتاج لتفاعل عناصر عديدة يصعب تحديدها بشكل دقيق وهذا بدوره يمثل مشكلة للمؤسسات وخاصة التعليمية منها التي تسعى لتحسين نتائج أداءها الكلية، وذلك نتيجة للتفاوت في طبيعة الخدمات التي تقدمها وخصائصها، فإنه من الصعوبة بمكان وضع مؤشر عام لقياس التحسين المستمر للأداء المؤسسي حيث إن مقياس الأداء يجب أن تؤسس بناء على أن الأهداف مختلفة وأن تستخدم مؤشرات مختلفة لقياس تحسين الأداء، وحتى تستطيع هذه المؤسسات النهوض فلا بد لها أن تهتم بوجود رؤية استراتيجية تمكنه من تحسين أدائها المؤسسي لذا يأتي التوجه الريادي والذي يعتبر أحد مكونات التوجه الاستراتيجي الذي يتبنى اتجاهات المؤسسة نحو الابتكار والإبداع ويعتبر عنصراً أساسياً لتوجه المؤسسة الاستراتيجي نحو تحسين أدائها المؤسسي (أبو عينين وآخرون، 2018).

وعلى الرغم من أهمية التوجه الريادي كمدخل استراتيجي لفاعلية الأداء المؤسسي إلا أن بعض الدراسات كشفت عن تدني ممارسات مؤسسات التعليم لأبعاد التوجه الريادي للقيادات الإدارية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي منها دراسة الغامدي (2021) التي اقترحت تصور لتفعيل الريادات الاستراتيجية بالإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية، لذا فقد هدفت المملكة في رؤيتها 2030 إلى العمل على التحسين في الترتيب للمؤسسات التعليمية ضمن التصنيفات العالمية، مما جعل على عاتقها التوجه إلى تقديم الدعم لاستراتيجيات التوجه الريادي الإداري التي تهتم بالابتكار عبر القيادات الريادية لدفع عجلة التنمية الوطنية.

وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيسي التالي: ما دور التوجه الريادي للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي في مدارس محافظة جدة؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى ممارسة أبعاد التوجه الإداري للقيادات الإدارية التعليمية من قبل مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة؟
- 2- ما درجة توافر الاحتياجات الضرورية لتفعيل دور التوجه الريادي للقيادات التعليمية بمدارس التعليم العام بمحافظة جدة؟
- 3- ما العلاقة بين التوجه الإداري للقيادات الإدارية التعليمية والتحسين المستمر للأداء المؤسسي لمدارس التعليم العام بمحافظة جدة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التوجه الريادي للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي. ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

- 1- تقديم إطار بحثي عن التوجه الريادي، والتحسين المستمر للأداء المؤسسي.
- 2- التعرف على دور التوجه الريادي للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي.
- 3- تحديد المتطلبات اللازمة لتفعيل التوجه الريادي للقيادات الإدارية التعليمية.
- 4- تحديد العلاقة الارتباطية بين التوجه الريادي للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للتحقق من الفرض الرئيس الآتي: من المتوقع وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي للقيادات الإدارية التعليمية والتحسين المستمر للأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام (بنين) بمحافظة جدة.

وينبثق عن الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

- 1- من المتوقع وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الابتكار للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام (بنين) بمحافظة جدة.
- 2- من المتوقع وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة تحمل المخاطر للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام (بنين) بمحافظة جدة.
- 3- من المتوقع وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الاستباقية للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام (بنين) بمحافظة جدة.
- 4- من المتوقع وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الاستقلالية للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام (بنين) بمحافظة جدة.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

- 1- تسهم هذه الدراسة في محاولة الكشف عن دور التوجه الريادي للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي في مدارس محافظة جدة.

- 2- تهتم الدراسة الحالية بتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 الخاصة بتحول مؤسسات التعليم إلى مؤسسات تعليمية تساهم في التحسين المستمر للأداء المؤسسي في قطاع التعليم.
- 3- المساهمة في تزويد المكتبات بمعلومات في مجال الدراسة.

الأهمية العملية

- 1- الاستفادة من نتائج الدراسة في فهم ممارسات التوجه الريادي للقيادات الإدارية في عمليات التطوير والتحسين المستمر للأداء المؤسسي في قطاع التعليم.
- 2- مساعدة ذو الاختصاص في العملية التعليمية للتوجه للتحويل نحو التوجه الريادي بما يحقق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

مصطلحات الدراسة

- **التوجه الريادي**: التوجه الريادي هو: نهج استراتيجي يبين الدرجة التي تكون فيها الشركات قادرة على الابتكار والاستباقية والأخذ بالمخاطر في سلوكها وفلسفتها الإدارية (إسماعيل وآخرون، 2018).
- **الابتكار**: الابتكار هو: اتجاه الشركات لتطبيق الأفكار الحديثة، وتشجيع العمليات الإبداعية التي تكون قادرة على التنافس (الحريري، 2020).
- **تحمل المخاطر**: تحمل المخاطر هي: القدرة على تحمل الآثار الناتجة عن الممارسات السلوكية في محيط العمل نتيجة تصرف معين من قبل القيادات الإدارية (الشواهين، 2017).
- **الاستباقية**: الاستباقية هي: قدرة المنظمة على اقتناص الفرص المتاحة في بيئة الأعمال والتنبؤ باحتياجات ورغبات المستفيدين، والعمل على تلبيتها لهم قبل المنافسين، مما يكون له أثر في تحسين موقعها التنافسي حول المنظمة لدى المستفيدين (أبو جبارة، 2020م).
- **الاستقلالية**: الاستقلالية هي: درجة توفير الحرية للمديرين في العمل، والاستقلالية للأفراد في جدولة عملهم، وتحديد الإجراءات وطرق تنفيذ العمل (النعيمي وآخرون، 2016).
- **الأداء المؤسسي**: الأداء المؤسسي هو: قدرة العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم التسييرية (الإستراتيجية، التكتيكية، العملية) على تحقيق الأهداف المسطرة لكل منهم، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة (محمود وآخرون، 2020).
- **التحسين المستمر**: التحسين المستمر هو: عملية تساعد في تحسين الأداء العام للشركة، ويساعد في دعم التطوير عبر تنمية المعرفة للعاملين في الشركة (ريان، وأميرة 2022).

منهجية وإجراءات الدراسة

منهج الدراسة

لابد لكل دراسة علمية من منهج علمي يتبعه الباحث لإثبات فرضيات دراسته، وذلك من خلال الانسجام الذي يخلقه المنهج العلمي المستخدم بين فرضيات الدراسة وعملية إثباتها ميدانيا، وقد تم الاعتماد في تحليل موضوع الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم المنهج الوصفي التحليلي على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة.

حيث تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات:

- أولاً: المصادر الأولية: قام الباحث بجمع البيانات من عينة الدراسة عن طريق قائمة استقصاء الإلكترونيات بالإضافة إلى قائمة الاستقصاء الورقية.
- ثانياً: المصادر الثانوية: اعتمد الباحث على مجموعة من المصادر العربية والأجنبية اشتملت على التالي: الكتب، الدوريات، المجالات، المقالات العلمية، والبحث الإلكتروني في قواعد البيانات عن الدراسات والبحوث ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاستعانة ببعض المراجع للتعرف على طرق كتابة الدراسات العلمية وأساليب التحليل الإحصائي، وقد تم اعتماد طريقة جمعية علماء النفس الأمريكية (APA) في توثيق المراجع.

مجتمع الدراسة

الخطوة الأولى في البحوث هو تعريف مجتمع البحث المستهدف بالدراسة، مجتمع البحث هو بمثابة وحدات محددة من العناصر الموجودة في المجتمع يستهدفهم الباحث بالدراسة، واشتمل مجتمع الدراسة الحالية على (456) مديراً في مدارس التعليم العام (بنين) بمحافظة جدة. وتم توزيع (240) قائمة استقصاء على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم عينة الدراسة بناء على معادلة ريتشر د جي.ج.

$$n = \frac{(Z/d)^2 \times p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} [(Z/d)^2 \times p(1-p) - 1]}$$

عينة الدراسة

يهدف تحقيق أغراض الدراسة تم اختيار عينة عشوائية، ومقدارها (240) مديراً في مدارس التعليم العام (بنين) بمحافظة جدة، حيث تم توزيع قائمة استقصاء عليهم.

أداة الدراسة

تم استخدام قائمة استقصاء كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، نظراً لطبيعتها من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها، وتعتبر قائمة استقصاء من أكثر أدوات البحث انتشاراً واستخداماً في مجالات العلوم المختلفة، فهي أكثر فاعلية من حيث توفير الوقت وتقليل التكلفة، وإمكانية جمع البيانات عن أكبر عدد من الأفراد مقارنة بالوسائل الأخرى، كما أنها تسهل الإجابة على بعض الأسئلة التي تحتاج إلى وقت من قبل المبحوث، وكذلك عندما تكون مفردات العينة ذات توزيع جغرافي متباعد.

وقد تكونت قائمة استقصاء من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية، والشخصية لعينة الدراسة من خلال (3) متغيرات هي (العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة)
- القسم الثاني: خصصت العبارات التي تغطي متغيرات الدراسة، التي تتمثل في التعرف على دور التوجه الريادي للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي، وذلك باستخدام مقياس ليكارت ذي الأبعاد الخمس، الذي يتكون من (5) درجات وفقاً للجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

تصنيف مقياس ليكارت الخماسي
(الوزن النسبي)

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

واشتمل القسم الثاني على (21) فقرة تمثل مجالات الدراسة وهي:

- 1- المحور الأول: يتعلق بأبعاد التوجه الريادي ويتضمن (16) فقرة، مقسمة كما يلي:
 - متغير الابتكار: وخصص له (4) فقرات.
 - متغير تحمل المخاطر: وخصص له (4) فقرات.
 - متغير الاستباقية: وخصص له (4) فقرات.
 - متغير الاستقلالية: وخصص له (4) فقرات.

2- المحور الثاني: يتعلق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي، ويتضمن (5) فقرات.

وسيتم استخدام العديد من العمليات والمعالجات الإحصائية بغرض التحقق من أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات التي وضعها الباحث والتحقق من فرضياتها، وذلك بالاستعانة ببرنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) الإصدار (24) بالإضافة إلى برنامج (Microsoft Excel) لعمل الأشكال البيانية، وتتمثل في الآتي: 1. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي. 2. معامل كرونباخ-ألفا لحساب معامل الثبات لأداة الدراسة. 3. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية. 4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على تساؤلات الدراسة، معامل الانحدار.

صدق وثبات أداة الدراسة

لقياس صدق أداء الدراسة قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص، والذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلب الباحث من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتهي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً

جدول رقم (2)
نتائج اختبار ألفا كرونباخ
لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	أبعاد المتغيرات
0.851	الابتكار
0.884	تحمل المخاطر
0.911	الاستباقية
0.931	الاستقلالية
0.972	مقياس التوجه الريادي
0.943	مقياس التحسين المستمر للأداء المؤسسي

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
15.4	37	أقل من 35 سنة
16.7	40	من 35 إلى أقل من 40 سنة
25.8	62	من 40 إلى أقل من 45 سنة
28.3	68	من 45 إلى أقل من 50 سنة
10.5	25	من 50 إلى أقل من 55 سنة
3.3	8	من 55 سنة فأكثر
%100	240	المجموع

جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
12.5	30	أقل من 5 سنوات
8.3	20	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
20.8	50	من 10 إلى أقل من 15 سنة
58.4	140	15 سنة فأكثر
%100	240	المجموع

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، ومستوى الاستجابة لبعده الابتكار

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	مرتفعة جداً	71.1	0.98	4.01	1. أشجع ابتكار الأفكار لتحسين الأداء
2	مرتفعة جداً	80.2	0.92	3.92	2. أقدم حوافز لابتكار الأفكار.
4	مرتفعة	84.3	1.02	3.81	3. أوفر الدعم الكافي للأفكار الجديدة.
3	مرتفعة جداً	83.1	0.89	3.87	4. لدى الرغبة لابتكار طرق حديثة لتطوير وتحسين الأداء.
	مرتفعة جداً	81.2	0.84	3.98	الإجمالي

من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون والمشرف قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم التعديل على قائمة الاستقصاء الأولية وإخراجها إلى قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية.

ولحساب ثبات أداء الدراسة فقد تم حساب الاتساق الداخلي بين فقراتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ كما في الجدول رقم (2)

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات قد بلغت (0.972) للتوجه الريادي، بينما للتحسين المستمر للأداء المؤسسي بلغت (0.943)، مما يدل على أن قائمة الاستقصاء تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وأن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

تحليل بيانات الدراسة

أولاً - المتغيرات الديموغرافية: العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة

جدول (3) هو نسب وتكرارات توزيع أفراد العينة حسب العمر، وأن أعلى نسبة كانت من نصيب فئة (من 45 إلى أقل من 50 سنة) التي بلغت (28.3%)، تليها فئة (من 40 إلى أقل من 45) بنسبة (25.8%)، وفي المرتبة الثالثة فئة (من 35 إلى أقل من 40) بنسبة (16.7%)، تليها فئة (أقل من 35) بنسبة (15.4%)، تليها فئة (من 50 إلى أقل من 55) بنسبة (10.5%) وفي المرتبة الأخيرة فئة (من 55 فأكثر) بنسبة (3.3%).

الجدول رقم (4) عبارة عن النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على

حسب المستوى التعليمي وإن أعلى نسبة كانت للمستوى بكالوريوس حيث بلغت (68.8%)، ليأتي في المرتبة الثانية مستوى الماجستير بنسبة (20.8%)، ثم المستويات الأخرى بنسبة (6.7%) وفي المرتبة الأخيرة مستوى الدكتوراه بنسبة بلغت (3.7%).

جدول (5) هو نسب وتكرارات توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة، وأعلى نسبة كانت من نصيب (15 سنة فأكثر)، وبلغت (58.4%)، تليها (10 إلى أقل من 15) بنسبة (20.8%)، وجاءت (أقل من 5) في المرتبة الثالثة بنسبة (12.5%)، والمرتبة الأخيرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت (8.3%).

تحليل محاور الدراسة الرئيسية

المحور الأول: دور ممارسة الابتكار للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

جميع العبارات التي تعبر عن محور دور ممارسة الابتكار للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على دور ممارسة الابتكار

للقائدات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جداً، حيث حققت جميع العبارات متوسط عام (3.98)، وانحراف معياري (0.84)، وأهمية نسبية (81.2). مما يدل على وجود دور لممارسة الابتكار للقائدات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

المحور الثاني: دور ممارسة تحمل المخاطر للقائدات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، ومستوى الاستجابة لبعدها المخاطر

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	مرتفعة جداً	87.1	0.74	3.91	1. أمتلك الرغبة في المجازفة وتجريب الفرص الجديدة التي لم يسبق إليها أحد.
2	مرتفعة	80.0	0.85	3.86	2. لا أمانع تحمل المخاطر المحسوبة مع الأفكار الجديدة.
4	محايد	79.3	0.78	3.71	3. أميل إلى تقديم مبادرات جديدة وإن كانت نتائجها غير مضمونة.
3	مرتفعة	82.2	0.80	3.77	4. لا أخشى المخاطر الناتجة عن التحسين والابتكار في الأداء.
	مرتفعة	78.1	0.81	3.94	الإجمالي

التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة، حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام (3.94)، وانحراف معياري (0.81)، وأهمية نسبية (78.1). مما يدل على وجود دور لممارسة تحمل المخاطر للقائدات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

المحور الثالث: دور ممارسة الاستباقية للقائدات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، ومستوى الاستجابة لبعدها الاستباقية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	مرتفعة جداً	88.0	0.79	4.03	1. أحرص على متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.
3	مرتفعة	85.1	0.83	3.89	2. لدى القدرة على الاستجابة للتطورات في بيئة الأعمال.
4	مرتفع	81.0	0.81	3.82	3. أبادر على اكتشاف طرق جديدة لأداء الأعمال.
2	مرتفعة	79.3	0.77	3.95	4. أسعى إلى تطوير الأداء بشكل مستمر.
	مرتفعة	82.2	0.85	3.91	الإجمالي

التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة، حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام (3.91)، وانحراف معياري (0.85)، وأهمية نسبية (82.2). مما يدل على وجود دور لممارسة الاستباقية للقائدات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، ومستوى الاستجابة لبعدها الاستقلالية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	مرتفع	80.0	0.78	3.89	1. لدى الاستقلالية لاتخاذ القرارات في سير العمل.
1	مرتفعة جداً	81.2	0.81	4.01	2. أعب دوراً محورياً في خلق الفرص الريادية لتحسين الأداء.
3	مرتفع	77.0	1.02	3.93	3. أمتلك السلطة للتصرف في تنفيذ المهام.
2	مرتفعة	78.1	0.79	3.98	4. لدي القدرة على اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تساهم في تحسين الأداء.
	مرتفعة	79.3	0.82	3.92	الإجمالي

جميع العبارات التي

تعبر عن محور دور ممارسة تحمل المخاطر للقائدات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على دور ممارسة تحمل المخاطر للقائدات الإدارية

جميع العبارات التي

تعبر عن محور دور ممارسة الاستباقية للقائدات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على دور ممارسة الاستباقية للقائدات الإدارية

المحور الرابع: دور ممارسة الاستقلالية للقائدات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

إن جميع العبارات التي تعبر عن محور دور ممارسة الاستقلالية للقائدات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء

المؤسسي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على دور ممارسة الاستقلالية للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة، حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام قدره (3.92)، وبانحراف معياري (0.82)، وأهمية نسبية (79.3). وهذا يدل على وجود دور لممارسة الاستقلالية للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

المحور الخامس: التحسين المستمر للأداء المؤسسي

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، ومستوى الاستجابة لمحور التحسين المستمر للأداء المؤسسي

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات
5	مرتفع	83.1	0.81	3.91	1. تدعم مؤسستي التعليمية البحث والتطوير.
3	مرتفعة جداً	79.0	1.01	3.98	2. تطور مؤسستي التعليمية أداء العاملين.
2	مرتفعة جداً	81.2	0.86	4.01	3. تساهم مؤسستي التعليمية في تحسين جودة العملية التعليمية.
1	مرتفعة جداً	88.0	0.89	4.03	4. تضع مؤسستي التعليمية استراتيجيات لتحسين مخرجات العملية التعليمية.
4	مرتفعة	77.0	0.78	3.95	5. تغير مؤسستي التعليمية ثقافة العاملين.
	مرتفعة جداً	82.3	0.79	3.97	الإجمالي

حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام قدره (3.97)، وبانحراف معياري (0.79)، وأهمية نسبية (82.3). وهذا يدل على أهمية التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

جدول رقم (11)

تقدير مصفوفة الارتباط لأبعاد التوجه الريادي والتحسين المستمر للأداء المؤسسي

التحسين المستمر للأداء المؤسسي	الابتكار	تحمل المخاطر	الاستباقية	الاستقلالية
الابتكار	1			
تحمل المخاطر	.71	1		
الاستباقية	.72	.81	1	
الاستقلالية	.69	.79	.63	1
التحسين المستمر للأداء المؤسسي	.74	.89	.78	.90

إن جميع العبارات التي تعبر عن محور التحسين المستمر للأداء المؤسسي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على أهمية التحسين المستمر للأداء المؤسسي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة جداً،

اختبار فروض البحث

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي والتحسين المستمر للأداء المؤسسي.

يوضح الجدول (11) وجود ارتباط معنوي قوي بين جميع أبعاد متغير التوجه الريادي (الابتكار، تحمل المخاطر، الاستباقية، الاستقلالية) والتحسين المستمر للأداء المؤسسي، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بينها (0.61 و 0.90) وذلك عند مستوى معنوية 0.01، وفي ضوء ذلك يقبل الفرض الأول الذي ينص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي والتحسين المستمر للأداء المؤسسي.

الفرض الثاني: يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي (الابتكار، تحمل المخاطر، الاستباقية، الاستقلالية) للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لتحديد مدى تأثير التغيرات المستقلة والمتمثلة في أبعاد التوجه الريادي في المتغير التابع التحسين المستمر للأداء المؤسسي، كما موضح في جدول (12).

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار لبيان تأثير التوجه الريادي في التحسين المستمر للأداء المؤسسي

النموذج	مجموع درجات الحرية	متوسط قيمة (ف)	مستوى المعنوية	معامل التحديد
الانحدار	3	41.604		
البواقي	342	3.101	.001	.971
الإجمالي	346	127.911		.042

العلاقة دالة عند مستوى (P<0.001)

يتضح من النتائج الواردة في جدول رقم (12) أن:
 - ثبوت معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (ف) 3542.416 وذلك عند مستوى معنوية 001.
 - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه الريادي والتحسين المستمر للأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية 000 مما يؤكد على وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما بلغت 971.

جدول رقم (13)

تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد التوجه الريادي في التحسين المستمر للأداء المؤسسي

العنصر	قيمة β	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة الارتباط	معامل	معامل التحديد
الابتكار	.325	18.89	.347	.016	.000
تحمل المخاطر	.311	18.74	.352	.014	.000
الاستباقية	.302	18.91	.361	.012	.000
الاستقلالية	.296	19.45	.350	.011	.000

- بلغ معامل التحديد 042. وهذا يعني أن أبعاد التوجه الريادي تفسر ما نسبة 4.2% من التباين الذي يحدث في التحسين المستمر للأداء المؤسسي في مدارس التعليم العام (بنين) بمحافظة جدة.

في ضوء ذلك يقبل الفرض الثاني بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي (الابتكار، تحمل المخاطر، الاستباقية، الاستقلالية) للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

يوضح الجدول رقم (13) وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي (الابتكار، تحمل المخاطر، الاستباقية، الاستقلالية) في التحسين المستمر للأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة β (0.325، 0.311، 0.302، 0.296 على التوالي)، كما بلغت قيمة T لنفس الأبعاد على التوالي (18.89، 18.74، 18.91، 19.45).

معادلة الانحدار:

التحسين المستمر للأداء المؤسسي = 282. (ثابت) + 325. الابتكار + 311. تحمل المخاطر + 302. الاستباقية + 296. الاستقلالية. ويرى الباحث إن هذه النتيجة قد ترجع إلى تشجيع مدراء وإدارات مدارس التعليم العام (بنين) بمحافظة جدة على الابتكار، وتقييم الأفكار الجديد والمفيدة وتبنيمها، كما أن نظرة المدراء إلى الابتكار على أنه مصدر للتحسين المستمر للأداء المؤسسي، وأيضاً تمتع العاملين بالقابلية على تحويل التحديات التي تواجههم أثناء العمل إلى فرص للتطوير والتحسين في الأداء.

النتائج والتوصيات

أولاً- نتائج الدراسة:

- 1- التوجه الريادي ظاهرة تنظيمية تعكس القدرة الإدارية لدى المؤسسة.
- 2- يلتزم التوجه الريادي بأداء الأعمال وابتكار ما هو جديد.
- 3- يوجه الأداء المؤسسي نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية.
- 4- يساعد التحسين المستمر للأداء المؤسسي في نجاح المؤسسة وكفاءتها.
- 5- مستوى تطبيق التوجه الريادي في المدارس مرتفع.
- 6- أكثر أبعاد التوجه الريادي تطبيقاً في المدارس هو بعد الابتكار.
- 7- أقل أبعاد التوجه الريادي تطبيقاً في المدارس هو بعد الاستباقية.
- 8- وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد التوجه الريادي والتحسين المستمر للأداء المؤسسي.
- 9- وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي في التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

ثانياً- توصيات الدراسة:

- 1- العمل على ابتكار الأفكار لتحسين الأداء.
- 2- تشجيع مدراء المدارس العاملين على ممارسة الأنشطة التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة، ومنحهم فرص التعلم من أخطائهم.
- 3- تعزيز العمل الاستباقي في المدارس.
- 4- السعي إلى تطوير الأداء بشكل مستمر.
- 5- ضرورة تفويض السلطة للمدراء للتصرف في تنفيذ المهام.
- 6- وضع استراتيجيات لتحسين مخرجات العملية التعليمية.
- 7- ضرورة تطبيق التوجه الريادي لما له من أثر في التحسين المستمر للأداء المؤسسي.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو جبارة، علي زهير علي الذنبيات والحسبان. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعة قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة. جامعة الأزهر. غزة.
- أبو عينين وآخرون. (2018). الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء التشغيلي للشركات العائلية البحرينية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. ج. 1. ع. 19.
- أمجد، روازقي وآخرون. (2019). الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية. (ط2). عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- إسماعيل، عمر ومخولف، أنس. (2018). أثر العلاقات مع المكاتب الحكومية في التوجه الريادي «الابتكاري والاستباقي». دراسة ميدانية على المصارف الخاصة السورية. مجلة جامعة حماة. ج. 2. ع. 4.
- الحريري، محمد سرور. (2020). الإدارة المعاصرة (ط3). الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الرشيد، عبد الإله عتيق. (2022). أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. ج. 13. ع. 3.
- الشطي، عواطف حمدي. (2021). القيادة الريادية ودورها في مجتمعات التعلم لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الجبيل. مجلة كلية التربية. ج. 37. ع. 11.
- الشواهين، إبراهيم فلاح. (2017). أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. جامعة الشرق الأوسط.
- العزي، سلام جاسم؛ والشهريلي، أنغام علي. (2019). تقنية باريتو ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. ج. 6. ع. 2.
- العطوي، عامر علي؛ والكعبي، حميد سالم. (2019). دور مناخ التنوع في تعزيز العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والتوجه الريادي للمنظمات. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم. ج. 11. ع. 44.
- الغامدي، عزيزة محمد. (2021). تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية. تصور مقترح. مجلة كلية التربية. ج. 37. ع. 2.
- القبيلات، فادي عبد المجيد (2019). أترأس المال الفكري على التوجه الريادي في البنوك الإسلامية الأردنية. الأردن: جامعة الإسرء.
- النعيمي، محمد وآخرون. (2016). إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- بريس، أحمد كاظم وآخرون. (2019). رأس المال الأخضر وتأثيره في التوجه الريادي. دراسة استطلاعية. مجلة الإدارة والاقتصاد. ج. 8. ع. 29.
- حمزة، محمد (2019م). جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز. دراسة تحليلية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. ج. 6. ع. 34.
- ريان، خضري وأميرة، سفياني. (2022). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي. دراسة ميدانية.
- زيد، جمال درهم؛ والشجاع، حنان حسن. (2021). أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. ج. 14. ع. 50.
- شعيب، محمد محمود. (2021). دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. ج. 21. ع. 1.
- صالح، عاطف عوض. (2017). أثر التوجه الاستراتيجي في الأداء المؤسسي. مجلة جامعة العلوم والتقانة. ج. 2. ع. 2.

- صرن، رعد. (2019). *إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات*. دمشق: دار مؤسسة رسلان.
- طلحة، محمد السيد. (2018). *إدارة الجودة الشاملة*. (ط2). القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- عادل، بومجان. (2020). *تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل*. جامعة مح مد خيضر.
- عذاب، علي عطية. (2020). *الأداء المؤسسي وعلاقته بالمهارات الإدارية لدى مديري ومديرات المرحلة المتوسطة*. مجلة دراسات تربوية. ج1. ع51.
- علوان، نوفل. (2019). *القيادة الأكاديمية وأثرها في تحقيق جودة الأداء المؤسسي: دراسة استطلاعية*. مجلة الإدارة والاقتصاد. ج9. ع42.
- علي، نغم؛ ومهدي، عيبر. (2017). *أثر مقاومة التغيير في التوجه الريادي للمنظمة*. دراسة تحليلية. مجلة الإدارة والاقتصاد. ج5. ع19.
- محمود، ناجي عبد الستار وآخرون. (2020). *دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي*. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. ج4. ع44.
- مهدي، أمال كاظم. (2021). *أثر العلاقة بين القيادة التكوينية والأداء المتميز على التوجه الريادي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود*. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية. ج5. ع29.

ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Greta, F. & Roberto, I. (2020). "The impact of institutional performance on payment dynamics: evidence from the Italian manufacturing industry", *Journal of Business Economics and Management*, 21(5):1285-1306.
- Huang, K. P.; Wang, K. Y.; Chen, K. H. & Yien, J. M. (2017). "Revealing the effects of entrepreneurial orientation on firm performance: a conceptual approach", *Journal of Applied Sciences*, 11(16).

The Role of Entrepreneurial Orientation of Educational Administrative Leaders On the Continuous Improvement of Institutional Performance: A Field Study on Principals of General Education Schools (Boys' Section) in Jeddah Governorate

Saeed Mohammed Abdullah Al-Ghamdi

Manager of King Saud High School
General Administration of Education in Jeddah – Saudia Arabia
zmzmsa@gmail.com

Dr. Hassan Abdulqadir Taibah

Associate Professor
King Abdulaziz University - Saudi Arabia
hataibah@kau.edu.sa

ABSTRACT

This study aims to identify the role of the entrepreneurial orientation of educational administrative leaders on the continuous improvement of institutional performance. To achieve this goal, a descriptive analytical approach was used by distributing a questionnaire to a simple random sampling of principals at general education schools (boys' section) in Jeddah Governorate, amounting to (240) items.

The results of the study showed that there is a significant positive correlation between the dimensions of entrepreneurial orientation and the continuous improvement of institutional performance. Also, there is a significant effect of entrepreneurial orientation on the continuous improvement of institutional performance.

The study recommended the need to apply the entrepreneurial approach because of its impact on the continuous improvement of institutional performance and encourage working school principals to practice activities that are characterized by a high degree of risk, which will allow them to gain more opportunities and to learn from their mistakes.

Keywords: *Entrepreneurial Orientation, Institutional Performance, General Education Schools, Jeddah.*

