

تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية

إعداد

عبد الوهاب طعمة الهندال

باحث دكتوراة بقسم إدارة الاعمال

كلية التجارة - جامعة مدينة السادات

إشراف

أ.د. حسنين السيد طه

أستاذ الموارد البشرية

وعميد كلية التجارة السابق

جامعة مدينة السادات

الملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الريادية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات التعليمية بدولة الكويت، وكذلك مستوى التميز المؤسسي بتلك المؤسسات، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الريادية بأبعادها المختلفة والتميز المؤسسي، ودراسة تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي. ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم قائمة استقصاء مكون من ٣٤ عبارة، وبلغ حجم عينة البحث ٣٨٤ مفردة، وتم توزيع قوائم الاستقصاء عليها، وبلغ عدد الاستمارات المجمعة والصالحة للتحليل (٣٦٧ استمارة) بنسبة استجابة ٩٥٪، وتم تجميع آرائهم وتحليلها إحصائياً. وقد أظهرت نتائج البحث، أن ممارسات القيادة الريادية تتوافر بدرجة متوسطة لدى مجتمع البحث، كما أن مستوى التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية موضوع الدراسة جاء بدرجة متوسطة، وتوصل البحث إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الريادية على التميز المؤسسي. وفي نهاية البحث وفي ضوء نتائج التحليل الاحصائي للبيانات، تم وضع مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز ممارسات القيادة الريادية لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية الكويتية، وذلك لرفع مستوى التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية - الرؤية الاستراتيجية - الابتكار - المخاطرة - الاستباقية - التميز المؤسسي - التميز القيادي - تميز الموارد البشرية - التميز بتقديم الخدمة - التميز المعرفي.

Abstract:

This research aims to identify the level of entrepreneurial leadership practice from the point of view of employees in educational institutions in the State of Kuwait, as well as the level of institutional excellence in those institutions, and to

determine the type and strength of the relationship between entrepreneurial leadership in its various dimensions and institutional excellence, and to study the impact of entrepreneurial leadership on institutional excellence.

To achieve these goals, a survey list consisting of 34 phrases was designed, and the sample size was 384 items, and survey lists were distributed on them. The results of the research showed that the entrepreneurial leadership practices are available to a medium degree in the research community, and the level of institutional excellence in the educational institutions under study came to a medium degree. on institutional excellence.

At the end of the research and in light of the results of the statistical analysis of the data, a set of recommendations were developed that contribute to strengthening the entrepreneurial leadership practices of workers in Kuwaiti educational institutions, in order to raise the level of institutional excellence.

Keywords: Entrepreneurial leadership - strategic vision - innovation - risk-taking - proactiveness - institutional excellence - leadership excellence - human resources excellence - service excellence - knowledge excellence.

تمهيد

نعيش اليوم في عصر العولمة السريع للغاية في تغيراته، وبالطبع تمثل هذه السرعة تحديًا لمختلف المؤسسات، كما هو الحال في المؤسسات التعليمية، ومشكلة وجود ضعف عام في المؤسسات التعليمية هي مشكلة مرتبطة بالقيادة بشكل عام، ولا يوجد نموذج قيادة فعال يمكنه حل مشاكل المدارس، لذا يُطلب من القادة الذين هم من المفترض أن يكونوا وكلاء للتغيير والتفكير الإبداعي، أن يبذلوا مزيد من الجهد لإجراء إصلاحات في ذلك المجال، حيث يُطلب من قادة للمدارس لتكون لديهم القدرة على ريادة الأعمال، حيث انه إذا طبق القائد مبادئ ريادة الأعمال، فإنه يستطيع التأثير على مرؤوسيه للقيام بشيء ما بموجب الأهداف المحددة مسبقًا، في ظل التغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة (ARIFIN & GUNAWAN, 2020).

وفي الأونة الأخيرة، اكتسبت القيادة الريادية زخمًا كنموذج ناشئ لكل من الباحثين والممارسين لمجال الإدارة (Karam & Kitana, 2020)، والقيادة الريادية من أهم دوافع التغيير الإيجابي داخل المؤسسات التعليمية، وخاصة في أسلوب التعامل مع المرؤوسين، وذلك من خلال تشجيع العاملين على قبول واقتحام التغيير، ومنحهم فرص الإبداع والابتكار، ودفعهم إلى إتباع رؤية مشتركة، ومشاركتهم في المسؤوليات الإدارية، وبناء فريق العمل الواحد. (خليل وآخرون، ٢٠١٩).

ولكي تستطيع المؤسسات التعليمية أن تنافس بكفاءة وفعالية في ظل حالة عدم الاستقرار فإنها تحتاج إلى أن تحقق التميز المؤسسي سواء بخدماتها أو مواردها البشرية أو تميزها القيادي، وذلك لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين، ولكي تستطيع مواجهة التحديات المتغيرة، والمحافظة على موقعها وتطورها، لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية (الغمس، ٢٠١٧). وتعتبر القيادة هي العنصر الأكثر أهمية لأي تجمع يسعى لتحقيق التميز في أي مؤسسة هو مطلب أساسي في ظل المتغيرات البيئية التي تحدث في الوضع الراهن (Moghli, 2015). وتقوم القيادة الريادية بتطوير التميز المؤسسي، حيث يمكن لسلوكيات القيادة أن تؤثر على تصورات العاملين بخصوص بيئة عملهم، والتي بدورها يمكن أن تلهم إبداعهم (Gupta, 2004).

في ضوء ما سبق استقر الباحثان في تلك الدراسة على اختبار تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي، وذلك بالتطبيق على العاملين بالمؤسسات التعليمية الكويتية.

أولاً: الخلفية النظرية:

١- القيادة الريادية

١/١- نشأة ومفهوم القيادة الريادية.

عند النظر لمصطلح القيادة الريادية "Entrepreneurial leadership" نجده يتكون من شقين أساسيين أحدهما "Entrepreneurial" وهو الريادة، والآخر "leadership" وهو القيادة، وامتدت جذور القيادة إلى نشأة المجتمع البشري عند بدء التعامل بين الأفراد والجماعات وتجمعهم في التنظيمات الاجتماعية، وازداد اهتمام الكتاب والباحثين الأكاديميين في موضوع القيادة بشكل تدريجي، وتعددت الآراء والنظريات المتعلقة في هذا المفهوم، كما اهتمت المنظمات بضرورة وجود قيادة تساهم بشكل بارز في ارتفاعها وتقدمها بحيث أصبحت أحد أهم الأعمدة التي تركز عليها لتعزيز قدرتها على مواجهة المشاكل والتحديات في بيئة الأعمال (Leitch & Volery, 2017).

والريادة هو مفهوم قديم استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت الحملات الاستكشافية العسكرية، وبقي هذا المفهوم مستعملاً في نفس السياق على الرغم من شموله للأعمال التي تحمل في طياتها روح المخاطرة خارج الحملات العسكرية كالأعمال الهندسية وبناء الجسور، وقد دخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر (عبدالفاضل، و مرسل، ٢٠١٩).

أدت جميع التداخلات النظرية والمفاهيمية بين ريادة الأعمال والقيادة إلى دمج العلماء في نموذج جديد "القيادة الريادية". وهي نموذج ناشئ وهو مزيج من ريادة الأعمال والقيادة والتي ستمكن المؤسسة من استغلال الفرصة لتحقيق اليد العليا (Huang et al., 2014). وللقيادة تأثير قوي على تنفيذ التوجيه الريادي (Engelen, et al, 2014). وفي السنوات الأخيرة، كان هناك اهتمام بحثي متزايد موجه إلى القيادة الريادية (EL)، ويتضح هذا من خلال انتشار الأبحاث والمقالات العلمية حول كل من القيادة وريادة الأعمال (Yang & Guan, 2019). ومن الواضح أن القيادة الريادية هي واحدة من أكثر أشكال القيادة المرغوبة والفعالة التي يجب تنفيذها في البيئة التعليمية الحديثة - (Abbas & Zaidatol, 2016) Kavitha & Zaidatol, 2017.

وتعددت الآراء حول مفاهيم القيادة الريادية، فوجد أن (Ximenes, et al., 2019) قام بتعريف ذلك النوع من القيادة على أنها القيادة التي يمكنها بناء موظفين يتصرفون بمسؤولية، ويمكنهم اتخاذ القرارات وتحديدها، والعمل بشكل مستقل وتطوير الفرص والاستفادة منها لاكتساب ميزة تنافسية.

ويرى كلا من (Mehmood, et al, 2021 - Iqbal, et al, 2020) أن القيادة الريادية هي أسلوب قيادة محدد يوجه المتابعين لتحقيق أداء متفوق وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التعرف على فرص ريادة الأعمال واستغلالها من خلال مساهماتهم الإبداعية.

تم تعريف القيادة الريادية على أنها قدرات القادة لتوليد رؤية جذابة للأعمال وإلهام وتوجيه الموظفين لبذل الجهود وتحقيق الرؤية (Akbari, et al, 2021).

وأوضح (Sawaeen & Ali, 2020) أن القيادة الريادية هي طريقة يعيد بها قادة ريادة الأعمال هيكله منظماتهم بطريقة تمكنهم من اغتنام الفرص الجديدة وتحسين قدرتهم على ابتكار التنوع المطلوب الذي يسمح لهم بالمنافسة في بيئة غير متوقعة للغاية.

ويشير (Imran & Aldaas, 2020) إلى أن القيادة الريادية هي أسلوب قيادة شائع يصف القائد الذي يمتلك مزيجاً من نهج ريادة الأعمال جنباً إلى جنب مع القدرة على التعامل مع مواقف السوق الحرجة، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة. ويعمل هؤلاء القادة على الجوانب الإبداعية، واستجاباتهم للتغيير أعلى من أنماط القيادة الأخرى.

ويمكن القول بأن القيادة الريادية تعد قيادة إبداعية واستباقية في الوقت نفسه، والقائد الرائد هو المبدع والمبتكر لأشياء غير موجودة حالياً، أي أنه مبدع وخالق بشكل استباقي، من خلال اهتمامه بالابتكار والمبادرة والرؤية الثاقبة، والمخاطره ولديه القدرة على التعامل مع التغيير بشكل سلس (القحطاني، ٢٠١٥).

ويرى (Shaari & Halim, 2018) ان القيادة الريادية هي القيادة التي تخلق مناخاً من السلوك الريادي الذي من المتوقع أن يقود المنظمة نحو النجاح. ويشير (Arshad, et al, 2014) إلى أن القائد الريادي هو ذلك القائد الذي يقوم بصياغة رؤية لمستقبل المنظمة ويقوم بتفعيلها بواسطة المرؤسين، ويتحمل عبء المسؤولية عن التوقع الخاطئ للمستقبل، كما انه يعمل على بناء الثقة لدى الاتباع ويمتص حالة عدم التأكد لتسهيل الابداع والابتكار. وبذلك فإن القيادة الريادية تركز على تحقيق التميز وإضافة قيمة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والابداع، كما أنها قد تشمل جميع المستويات الادارية بالمنظمة، ومن أهم متطلبات القيادة الريادية الانفتاح على البيئة الخارجية لفهم ومعرفة احتياجات وتوقعات المستفيدين مع التركيز على مفاهيم الجودة وتشجيع مبادرات الابداع والابتكار (Renko, et al, 2015) القيادة الريادية هي العملية التي تعمل على خلق بيئة عمل مبتكرة داخل المنظمة من خلال خفض الروتين وتعزز روح المبادرة لدى العاملين والسماح لهم بتقديم ابداعاتهم وابتكاراتهم (Dean& Ford, 2017).

ويعرف (Aristana, et al, 2020) القيادة الريادية بأنها أكثر انماط القيادة فاعلية في زيادة إبداع الموظف، حيث تسعى إلى إنشاء مرؤوسين لديهم قدرات ابتكارية، قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية، ويمكنها تحديد الفرص من خلال تدفقات المعلومات.

ويخلص الباحثان من المفاهيم السابقة إلى النقاط التالية:

- القيادة الريادية قادرة على التعرف على الفرص وتقييمها من خلال زيادة تدفق المعلومات.
 - القائد الريادي يستطيع العمل في أي منظمة وفي أي مهمة، من خلال قيادة الأفراد والفرق في ريادة الأعمال وإدارة الموارد بشكل منتج
 - المخاطرة والفعالية والابتكار يميزان القيادة الريادية
 - القيادة الريادية مطلوبة في التعامل في حالات عدم التأكد وعدم اليقين.
- ويرى الباحثان أن القيادة الريادية هي "أسلوب قيادة يرقى بالمنظمة إلى الريادة بين المنظمات الاخرى، من خلال وضوح الرؤية والقدرة على الابداع والابتكار وتحمل المخاطر المحتمل مواجهتها في المستقبل.

٢/١- أبعاد القيادة الريادية.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين وجود بعض الاختلافات في آراء الباحثين حول ابعاد القيادة الريادية، فنجد أن دراسة (Sawaeen & Ali, 2020) اعتمدت على المقياس الذي وضعه (Gupta et al, 2004) والذي يتكون من ثلاث ابعاد هي (الابتكار – الاستباقية – المخاطرة). بينما مجموعة اخرى من الباحثين (Bagheri, et al, 2020 - Imran & Aldaas, 2020- Yang & Guan, 2019- Bagheri, et al, 2020 - Musa & Fontana, 2014 - Cai et al, 2018 - Akbari, 2018 & Musa & Fontana, 2014) تناولتها بالدراسة من خلال اربعة ابعاد اساسية هي (الابتكار – الرؤية ، المخاطرة، الاستباقية)، وهو ما يشير إلى أن جُل الدراسات التي تناولت القيادة الريادية بالدراسة تناولته من خلال اربعة ابعاد اساسية تتمثل في (الرؤية- الابتكار – الاستباقية – المخاطرة)، ويمكن تناولها بشكل مفصل كما يلي.

١/٢/١- الرؤية Vision.

يجب أن تكون هناك رؤية واضحة لما ترغب المنظمة في أن تكون عليه في مستقبلا، والسعي باجتهد لخلق هذا المستقبل، حيث تشير الرؤية إلى شكل المستقبل كما يراه الأفراد سواء بشكل ضمني أو بشكل صريح وكيفية الوصول لهذه الرؤية وتحقيقها (Gunduz, 2017 - Zakkariya & Nimitha, 2020). والرؤية هي تلك الممارسات والوسائل الابداعية والانشطة القائمة على البحث عن فرص تطبيق التفكير الريادي والقيادة الريادية في إدارات التعليم لبناء ميزة تنافسية فريدة بطرق يتعزز على المنافسين فهمها ومحركاتها تحقيقاً لأهداف التعليم (عمرو، ٢٠٢١). ويرى (Nafei, 2018) أنه يجب أن تكون هناك رؤية واضحة لما ترغب المنظمة في أن تكون عليه

بالمستقبل. وعلى قادة مؤسسات الأعمال إيلاء الاهتمام للتوجيه المستقبلي بسبب كثافة المنافسة والتطوير التكنولوجي. يحاول القادة الروحيون تحفيز المرؤوسين من خلال رؤية واضحة للمنظمة. ويرى الباحثان هي إستشراق مستقبل المؤسسة التعليمية، وهي الحالة التي ترغب المؤسسة التعليمية في أن تكون عليها في المستقبل وتسعى لتحقيقها.

٢/٢/١ - لا ابتكار Innovation.

يقصد بالابتكار تلك الجهود المبدولة من قبل الفرد أو الفريق أو المنظمة لاغتنام الفرص الجديدة، ويعرف الإبداع في المدارس على أنه العملية التي يترتب عليها فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة، ويمكن تبنيها من قبل العاملين في المدرسة أو فرضها عليهم، من قبل أصحاب القرار بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في المؤسسة أو عملياتها أو مخرجاتها، وهو سلوك المؤسسة في اعتمادها على الأفكار أو الأساليب الجديدة في تقديم المخرجات أو إدخال تعديلات عليها (صلاح الدين، ٢٠٢٠). وأشار (Nguyen, et al, 2021) إلى أنه يقصد بالابتكار مدى توافر القدرات الإبداعية لأصحاب العمل. بينما (Sawaeen & Ali, 2020) يرى أن الابتكار هو التنفيذ العملي للأفكار التي تؤدي إلى إدخال سلع أو منتجات أو عمليات أو خدمات أو تقنيات أو أعمال فنية أكثر فاعلية جديدة أو تحسين عرض السلع أو الخدمات

ويرى الباحثان أن الابتكار هو التركيز على الحداثة والتحسين المستمر وانتشار الأفكار الجيدة بالمؤسسة التعليمية.

٣/٢/١ - لاستباقية Proactive.

وذلك حيث ان التوجه الريادي الاستباقي يشير إلى قدرة المنظمة على استغلال الفرص البيئية المتاحة وتجريب التغييرات والاجراءات لتحقيق القيادة، وهذا يعني ضرورة الإلتزام بإنجاز الاعمال المطلوب تنفيذها بدافعية وحماس للوصول على التميز (عمرو، ٢٠٢١). وتنتلزم الاستباقية تحفيز الأفراد على التنافس بقوة وباستمرار مع المنظمات الأخرى (Sawaeen & Ali, 2020).

الاستباقية تعد من أهم خصائص المنظمات الريادية، والتي تعني رغبة الإدارة العليا في أن تكون المنظمة هي أول من يستجيب لاحتياجات العملاء، وتحقيق حاجاتهم ورغبتهم وفق ما هو أفضل، واقتناص الفرص، من خلال مراقبة الاتجاهات، وتحدد الحاجات المستقبلية للمستفيدين وتتوقع طلباتهم، فضلا عن المشاكل التي يمكن أن تظهر فجأة؛ والاستباقية في المدرسة تعني جميع سلوكيات الإدارة والعاملين والطلبة، وتهدف إلى توقع الاحتياجات المستقبلية، والمتغيرات في بيئة العمل، والتي يمكن توظيفها لتحقيق أهداف المدرسة على المدى البعيد (صلاح الدين، ٢٠٢٠).

ويرى الباحثان أن الاستباقية هي قدرة المدير على توقع الأزمات ومحاولة تجنبها والابتعاد عنها.

٤/٢/١ - المخاطرة Risk.

تعني المخاطرة مدى قدرة متخذ القرار على تحمل المخاطرة عند اتخاذ القرارات الضرورية مع ضرورة الانتباه إلى حجم المخاطر التي من الممكن ان تترتب على اتخاذ هذا القرار، وكيف يمكن إيجاد حلول لتلك المخاطر (Bagheri, et al, 2020). وأشار (Bagheri & Akbari, 2018) إلى أن المخاطرة، وهو الاستعداد لمواجهة عدم اليقين وتحمل المسؤولية.

وتشير المخاطرة إلى قدرة قائد المدرسة على تقديم أفكار جديدة وتطوير آليات عمل غير مسبوق واتخاذ قرارات غير اعتيادية ومميزة وتقديم خدمات جديدة للطلبة والمعلمين تحمل المجازفة المالية والبشرية فيما يتعلق برؤية المدرسة ومصصلحة اصحاب المصلحة (حواله، والسبيعي، ٢٠١٩).

ويرى الباحثان أن المخاطرة تشير إلى حالة عدم اليقين في المستقبل بشأن الانحراف عن النتائج المتوقعة. وتقيس المخاطر عدم اليقين الذي يرغب المستثمر في تحمله لتحقيق مكاسب من الاستثمار.

مما سبق يتضح للباحثان أن الأبعاد الأساسية التي تُبنى عليها القيادة الريادية تتمثل في (الرؤية - الابتكار - الاستباقية- المخاطرة) حيث يتضمن هذا النوع من القيادة وضع رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة التعليمية، وتشجيع الابتكار والتركيز على الحداثة والتحسين المستمر، واستغلال الفرص البيئية المتاحة وتجريب التغييرات والاجراءات لتحقيق الرؤية، والقدرة على اتخاذ القرار وتحمل المخاطرة عند اتخاذ

القرارات الضرورية.

٢- التميز المؤسسي.

١/٢- نشأة ومفهوم التميز المؤسسي.

بدأ الاهتمام بالتميز كمفهوم في مطلع الثمانينيات عندما ألف (Tom, P., & Robert, W., 1982) كتابهما الشهير (In Search Of Excellence) او البحث عن التميز، وذلك نظرا للتميز الذي حققته الشركات اليابانية منذ مطلع الستينيات والسبعينيات، وقد أجرى الباحثان دراسة على مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا على ضوءها عوامل تميزها وفق معايير التميز المحددة (Margitta, B. Beil,H, 2021).

وقد حظي مفهوم التميز باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وبالتالي تعددت التعريفات وتنوعت وفقاً لفلسفة كل منهم ونظرتهم إلى ماهية التميز. وفي هذا السياق يرى (Yaghoubi, et al., 2011) أنه من الصعوبة تحديد تعريف موحد للتميز المؤسسي كما أنه من الممكن أن يكون هناك صعوبة في تحقيقه. فمن الممكن أن يتم تناول التميز على أنه تحقيق التميز في الربحية أو في الحصة السوقية أو في رضا الموظفين أو في ابتكار المنتج. ويستمر قادة المنظمات في البحث عن التميز وذلك من أجل إحداث عمليات التغيير في المنظمة.

وبالنظر لمصطلح التميز من حيث المعنى اللغوي سواء باللغة العربية أو الإنجليزية نجد أنه في اللغة العربية وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل "تميز" والذي يعني إمتاز. بينما في اللغة الإنجليزية وردت كلمة Excellence في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق أو إقنان، أو إمتاز أو إبداع الشخص وتميزه عن الآخرين (الغمس، ٢٠١٧).

ويشير (Buqais, et al, 2018) إلى أن التميز المؤسسي يعتبر من أوائل التطورات في الثورة المعرفية، ويُبرز السمة الرئيسية التي من المفترض أن يتم تمييزها من جهة أخرى، وهي المفهوم الواضح للتميز. ويمكن التفريق بين مصطلحين المنظمة المتميزة هي تلك المنظمة التي تلبى الشروط التي تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية الأخرى من حيث (القيادة، وإعادة الهيكلة التعليمية، والسماح للعمال بالمشاركة، والتحرك بمرونة وفعالية، واعتماد استراتيجيات المشاركة، وتوفير الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والاستراتيجية والثقافة). والتميز المؤسسي هو فرص استثمارية مهمة من قبل المنظمات التي سبقت التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بتحقيق رؤية مشتركة يهيمن عليها وضوح الهدف وكفاءة الموارد وضمان الأداء.

والتميز هو السعي لتحقيق مستويات أداء تتجاوز المستويات العادية. أي بمعنى التركيز المستمر على تحقيق أداء بمستوي مرتفع عن الذي تحقق حتى الآن (Maheshwaria & LinhKhab, 2021). ويعرفه (Khasawneh, et al, 2020) على أنه نظام متكامل لتقييم نتائج أعمال المنظمة في التفاعل مع عناصر الموقف الداخلي (الضعف والقوة)، وخارجها (الفرص والتحديات). بينما أشار (Rashidi & Rashidi, 2019) إلى أن التميز المؤسسي هو السعي وراء الفرص من قبل المؤسسات للاستفادة من الفرص، مسبقاً بالتخطيط الاستراتيجي الفعال، مع الالتزام برؤية مشتركة واضحة في الهدف، وكفاءة الموارد، وتحسين الأداء على أعلى مستوى.

وقد عرف (Margitta, B. Beil,H, 2021) التميز المؤسسي على أنه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها تخطيط استراتيجي فعال، ورؤية واضحة مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاءة المصادر و الإبداع والتفوق، لتحقيق مستويات مرتفعة من الاداء وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويعرف (Alsharah, 2020) التميز المؤسسي بأنه مجموعة من الخصائص التنظيمية النادرة والفريدة التي تتمتع بها المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة، والذي يجعلها قادرة على إدارة مواردها وتعزيز وضعها التنافسي، وهو أحد الأساليب الإبداعية الذي يجعل المنظمة قادرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية وبالتالي التفوق على منافسيها.

كما يعرف ايضا (Karam & Kitana, 2020) التميز المؤسسي بأنه حالة من الإبداع الإداري، والتميز التنظيمي الذي يحقق مستويات غير عادية من الأداء في المنظمة.

كذلك يرى (Elsakaan, et al, 2021) أن التميز المؤسسي يشير إلى المحاولة المستمرة لتلبية أو تجاوز متطلبات وتوقعات العملاء الخارجيين والداخليين في العمليات التنظيمية بأكملها ، حيث يعمل جميع الموظفين نحو التحسين المستمر.

ويعرف (Buqais, et al, 2018) التميز المؤسسي بأنه عملية جودة للممارسات تشمل التقييم الذاتي لتحسين فعالية المنظمة، ووضعها التنافسي ومرونة العمل فيها، والمشاركة الجماعية في كل ما يخص المنظمة من خلال فهم جميع الأنشطة والعمل على إزالة الأخطاء وتحسين العمليات نحو تحقيق التميز. في حين أشار (احمد، ٢٠١٨) إلى أن التميز المؤسسي هو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لإشباع احتياجات كافة اصحاب المصلحة في إطار ثقافة من التعلم والابداع والتحسين المستمر.

ويخلص الباحثان من المفاهيم السابقة إلى أن:

أ. التميز المؤسسي يقود المؤسسة إلى التفرد والتفوق الايجابي على غيرها من المؤسسات في الوصول إلى أهدافها.

ب. التميز المؤسسي يهدف إلى تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء.

ج. التميز المؤسسي يركز على الفرص بدلا من التركيز على التحديات.

د. الهدف من تطبيق التميز المؤسسي هو إحداث نقلة تطويرية وقفزة في الاداء المؤسسي ويساعد القادة على اكتساب طموحات تحقق الكفاءة والتميز في الاداء وصولاً إلى الاداء العالمي.

وعلى ذلك يعتمد الباحثان في تعريف التميز المؤسسي على انه "تلك الممارسات أو الأفعال أو الأنشطة التي تعزز وتقوي الانجاز في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفيا فعالا و متميزا بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء وكيفية اداء انشطتها وعملياتها وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الادارية والتنظيمية".

٢/٢- أبعاد التميز المؤسسي.

من خلال مراجعة البحوث السابقة تبين أن غالبيتها ركزت على اربعة أبعاد أساسية، تشمل (التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمة - التميز في إدارة الموارد البشرية - التميز المعرفي) ويمكن تناولها بشئ من التفصيل كما يلي:

١/٢/٢- التميز في القيادة Leadership Excellence .

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو الأفضل (Rashidi & Rashidi, 2019). وللقيادة دورا رئيسا في تحقيق التميز بالمؤسسات، وذلك من خلال تنميتها لقدرات الافراد وتشجيعهم على التميز والابداع وتشجيع المنافسة بين الافراد للتوصل لأفكار جديدة، فالقائد المتميز هو القائد الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات قبل وقوعها (Sameer, 2018). ويقصد بتميز القيادة أي مدى قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة الازمات (Maheshwaria & LinhKhab, 2021).

وأشار (حماد، ٢٠١٨) إلى أن تميز القيادة يعتبر من أهم العوامل التي تركز عليها المؤسسات، والتي تتطلب توافر مجموعة من المهارات والمعارف لدى القائد ليكون قادرا على مواجهة المستجدات والتغيرات المتتالية في ظل الثورة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات، وتتمثل أهمية التميز القيادي في المؤسسات التعليمية، في حاجتها لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة من خلال امتلاك القائد لرؤية ورسالة يستطيع من خلالها تحقيق ما نصبوا اليه المؤسسة التعليمية.

ويرى الباحثان أن القيادة هي المسؤول الاول عن لتأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو التميز المؤسسي، لذا تتطلب توافر مجموعة من المهارات والمعارف لدى القائد ليكون قادرا على مواجهة المستجدات ومواكبة التغيرات البيئية المحيطة من خلال امتلاك القائد لرؤية ورسالة يستطيع من خلالها تحقيق ما نصبوا المؤسسة التعليمية.

٢/٢-٢- التميز في الموارد البشرية human excellence.

تعتبر المنظمة في أبسط معانيها عبارة عن تجمعات بشرية هادفة، ويقصد بالموارد البشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في المنظمة، وتعتبر الموارد البشرية هي البنية الأساسية لأي منظمة، وأحد المحاور الرئيسية للتميز المؤسسي (Sameer, 2018).

وتعتبر الموارد البشرية من أهم العناصر في المؤسسة حيث أنه يمثل المحرك الرئيسي لعملها، مع التركيز على رغبات وحوافز الموارد البشرية التي تساهم في رفع مستوى النشاط بالمؤسسة (Rashidi & Rashidi, 2019).

وإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة، والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز، وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (Al-Dhaafri & Alosani, 2021).

وترجع أهمية العنصر البشري كونه المسؤول الأساس عن التجديد والابتكار وهو سيط التعلم في المنظمة، وهو العنصر الحاسم في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات للتكيف مع التحديات، وتنفيذ أهداف المؤسسة بنجاح والمسؤول عن التجديد والابتكار، والاستجابة للتغيرات السريعة والمتجددة في بيئة الأعمال ابعاد (Buqais, et al, 2018).

ويرى الباحثان أن الموارد البشرية هي البنية الأساسية للمنظمات، وأحد المحاور الرئيسية للتميز المؤسسي، لذا يجب الاهتمام بكفاءتها والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز، وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

٣/٢-٣- التميز بتقديم الخدمة Service Excellence.

تعتبر الخدمة بمثابة الأجزاء غير المادية أو غير الملموسة من اقتصادنا، وهي عكس السلع أو البضائع، والتي يمكننا لمسها أو التعامل، ولا يمكننا تخزين الخدمات، حيث عندما تقدم شركة ما خدمة، ودفع العميل مقابلها، فلا يوجد نقل للملكية. لا يمكننا نقل أو تخزين خدمة (Yaghoubi et al., 2011).

يقصد بالتميز في تقديم الخدمة أي تميز الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين (سمر الدين، القرشي، ٢٠٢٠).

كما إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. وهذه الاعراض تتطلب خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء اونواحي القصور (Sameer, 2018).

ويرى الباحثان ان التميز في تقديم الخدمة هي المؤشر الاساسي لتحقيق رضا العملاء، ولتحقيق التميز في تقديم الخدمة لا يجب اشباع رغبات العملاء فحسب بل واستباق تلك الرغبات لضمان ولاء العميل وعدم توجهه إلى المنافسين للتعامل معهم، وكلما زاد ولاء العملاء قلت شكاوى العملاء وزاد التميز بالمؤسسة التعليمية.

٤/٢-٤- التميز المعرفي Knowledge Excellence.

المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين والمؤسسة. وتعتبر المؤسسات الخدمات (خاصة التعليمية) من أهم وأولى المؤسسات التي يجب أن تسلك مدخل إدارة المعرفة فهي أكثر المؤسسات ملائمة لتبني هذا المبدأ (Khasawneh, et al, 2020).

يقصد بالمعرفة مجموعة المهارات والمعلومات والتي صبغت بالخبرات الشخصية والقيم العامة بالمؤسسة، وهي مورد لا ينضب ولا ينقص بل يزداد بمرور الوقت، والمؤسسات التعليمية من اهم المؤسسات التي تحتاج إلى التميز المعرفي، حيث انها مبنية في الاساس على المعرفة (حماد، ٢٠١٨).

وأشار (احمد، ٢٠١٨) إلى أن التميز المعرفي تعتبر المعرفة هي المصدر الاساسي والاهم لتحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات بصفة عامة، وتوجد عددا من الصفات التي تميز المعرفة عن غيرها من موارد المنظمة

الأخرى، ومن هذه الصفات أنها (غير ملموسة- صعبة القياس – حيوية - تزداد بالاستعمال - يمكن استعمالها في عمليات مختلفة في الوقت نفسه - متجسدة في الأفراد - ذات تأثير واسع المدى على المنظمة - يمكن استخدامها لفترة طويلة)..

ويرى الباحثان ان التميز المعرفي هو أهم أبعاد التميز الخاصة بالمؤسسات التعليمية نظرا لطبيعة عملها المعتمد في الأساس على المعرفة، وهو عبارة عن مجموعة الخبرات والمهارات والمعلومات المترابطة لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية.

٣- العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي، اتضح أن أهمية القيادة للمؤسسات من طبيعة البيئة المحلية والعالمية التي تعمل فيها، والتي تتميز بحالة من الغموض وعدم الاستقرار والتعقيد وكذلك التنافسية الشديدة، وكذلك من طبيعة الادوار التي يقوم بها رؤساء الاقسام. ففي هذه البيئة المتغيرة شديدة التعقيد والغموض، تصبح هناك حاجة لقيادة من نوع جديد، تمتلك رؤية ومهارات استراتيجية تنظر إلى التوجه متوسط وطويل المدى للمنظمة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة، أخذاً في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة والتطورات في البيئة على قدم المساواة مع الأوضاع الداخلية (احمد، ٢٠١٨).

لذا يجب أن يتسم أسلوب القيادة المناسب بالحيوية والمرونة والتجديد والانفتاح والتركيز على الرؤية والرسالة والأهداف والسياسات والإجراءات وإجراء تحليل استراتيجي متعمق للظروف الداخلية والخارجية للتعرف على المزايا، نقاط الضعف والفرص والتحديات في إعداد الاستراتيجيات المناسبة التي تضمن تحقيق التميز في الأداء وتعزيز التنافسية (Karam & Kitana, 2020).

ويرى (John et al, 2007) أن القادة الرياديون هم الأشخاص الذين ينشئون أفكاراً جديدة ومنتجات وخدمات جديدة وسياسات جديدة وإجراءات جديدة. يتمتعون بسمعة إحداهن التغيير من خلال تحقيق التميز في مؤسساتهم. كما أن جوهر القيادة الريادية الناجحة هو الاهتمام بالأفراد والقيم الشخصية المتمثلة في الفرح والأمل والإحسان والسلام، كذلك اتضح انه من أهم استراتيجيات القيادة الريادية الناجحة هو تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمة.

وأشارت دراسة (Maheshwaria & LinhKhab, 2021) إلى أن القادة الرياديون يهتمون بتطوير مهارات مرؤسيهم بالمؤسسات التعليمية (الجامعات الفيتنامية) من خلال نظام فعال للتدريب والتعليم، وهو ما يساهم بشكل كبير في تعزيز التميز المؤسسي (البشري) والإبداع والاعتماد على الذات والابتكار بتلك المؤسسات التعليمية. كما ان دراسة (سليمان، ٢٠٢١) والتي تناولت دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، والتي توصلت إلى أن القيادة الريادية لها دور فعال ورئيسي في تحقيق الاداء المتميز بالمؤسسات التعليمية المصرية.

كذلك فإن دراسة (العتيبي، و القرشي، ٢٠١٨) توصلت إلى وجود اثر إيجابي لاستراتيجيات القيادة الريادية (الابتكار والاستباقية والمخاطرة) على تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة) لدى العاملين بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية بالملكة العربية السعودية.

ويشير (Al-Dhaafri & Alosani, 2021) إلى أهمية وحيوية موضوع القيادة بشكل عام والقيادة الريادية بشكل خاص في الواقع الحالي للمنظمات باختلاف طبيعتها، وذلك نظرا لشدة المنافسة وسعي تلك المنظمات لتقديم أفضل ما لديها (سلع - خدمات) للعملاء، وقد اتضح من الدراسة وجود دور فعال للقيادة في تحقيق التميز الخدمي بتلك المنظمات لما لها من أهمية كبيرة من خلال المساهمة في تحسين أدائها ومساعدتها على تحقيق رسالتها وأهدافها.

مما سبق يتضح للباحث وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة إحتياج المؤسسات التعليمية الكويتية إلى نموذج قيادي واعي ومسؤول ومؤثر في الأفراد والمجموعات ومسؤول عن تحريك الكادر البشري لتحقيق التميز المؤسسي لمواكبة كل تقدم وتطور في البيئة المحيطة، ومن المتوقع في هذه الدراسة وجود علاقة وأثر إيجابي للقيادة الريادية على التميز المؤسسي والامر متروك لنتائج التحليل الاحصائي.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

تعد الدراسة الاستطلاعية نوعاً من البحوث الاستكشافية، والتي ينظر إليها على أنها خطوة أولية لزيادة المعرفة بمشكلة الدراسة وأبعادها، والتوصل لصياغة دقيقة لفروض البحث. ولتحقيق أهداف الدراسة الاستطلاعية قام الباحثان بإجرائها على مرحلتين. **اولهما الدراسة المكتبية**، واستهدفت الدراسة المكتبية الاطلاع على المراجع والحصول على البيانات الثانوية المرتبطة بموضوع البحث، وتتمثل أهم هذه البيانات في (المفاهيم المختلفة للقيادة الريادية وابعادها وكذلك التمييز المؤسسي بأبعاده، والعوامل المؤثرة في التميز المؤسسي، والعلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي)، **وثانيهما المقابلات الشخصية**، حيث قام الباحثان بأجراء عدة زيارات (خلال الفترة من ٢٠١٩ / ٢ / ١٥ وحتى ٢٠١٩ / ٤ / ٣٠) لعدد من المدارس بالكويت (الأحمدي والجهراء وحولي والعاصمة والفروانية ومبارك الكبير)، وإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع عينة ميسرة قوامها عدد ٢٨ مفردة من المسؤولين بتلك المدارس، وذلك بهدف التعرف على مدى إلمام مديري المدارس بالقيادة الريادية، وأبعادها، وواقع التميز المؤسسي ومدى تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي في المدارس محل الدراسة.

وكشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى عدم وضوح رؤية المؤسسة التعليمية، وذلك وفقاً لإجابات ٦، ٥٣٪ من عينة الدراسة الاستطلاعية، كذلك اتضح عدم تشجيع الإدارة للإبتكار بواقع اجابات ٢، ٥٧٪ من العينة، كذلك وجد ان استعداد المؤسسة للإستثمار الفرص غير مرتفعة وذلك بناء على اجابات ٥٠٪ من العينة، كما ان قبول الادارة لمواجهة التحديات والمخاطرة غير مرتفع وفقاً لإجابات ٩، ٤٢٪ من العينة، كذلك يرى ٥، ٥٣٪ من العينة ان المدرسة تقدم خدمات تستيق احتياجات عملائها وهي نسبة ليست مرتفعة، كما يرى ايضا ١، ٥٧٪ من العينة ان المدرسة تقدم برامج تدريبية لمواكبة المستجدات المعرفية، هي نسبة غير مرتفعة خصوصاً بالمدارس.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، توصل الباحثان إلى وجود عدد من الظواهر المتعلقة بمشكلات القيادة والأداء المؤسسي للمدارس في الكويت، ومن أهمها ضعف الإبداع وكذلك الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق التميز المؤسسي، نتيجة غياب الرؤية الإستراتيجية المستقبلية، وعدم الأخذ بمنهجيات القيادة الريادية في اتخاذ القرارات بالمؤسسات موضوع الدراسة، وعدم تقدير الكفاءات، وعدم تحمل المخاطرة، كذلك نقص الخبرة الوظيفية وغياب التأهيل المستمر وعيوب السلم التعليمي الذي لا يرتبط بمراحل النمو ولا يتوافق مع الأنظمة المتعارف عليها عربياً وعالمياً. **كذلك يوجد حالة من عدم الإدراك لمقومات القيادة الريادية وكذلك التميز المؤسسي لدى مجتمع الدراسة مما يثير العديد من التساؤلات كما يلي:**

- س- ما مدى توافر أبعاد القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية محل الدراسة؟
- ع- ما مدى توافر أبعاد التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية محل الدراسة؟
- ف- هل هناك علاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي وما نوع وقوة هذه العلاقة؟
- ص- ما هو أثر القيادة الريادية على والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية موضوع الدراسة؟

ثالثاً: أهداف البحث.

يسعى البحث إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في التعرف على مدى قدرة القيادة الريادية في التأثير على مستوى التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، ومن أجل تحقيق هذا الهدف الرئيسي ينبغي تحقيق بعض الأهداف الفرعية والتي تتمثل في:

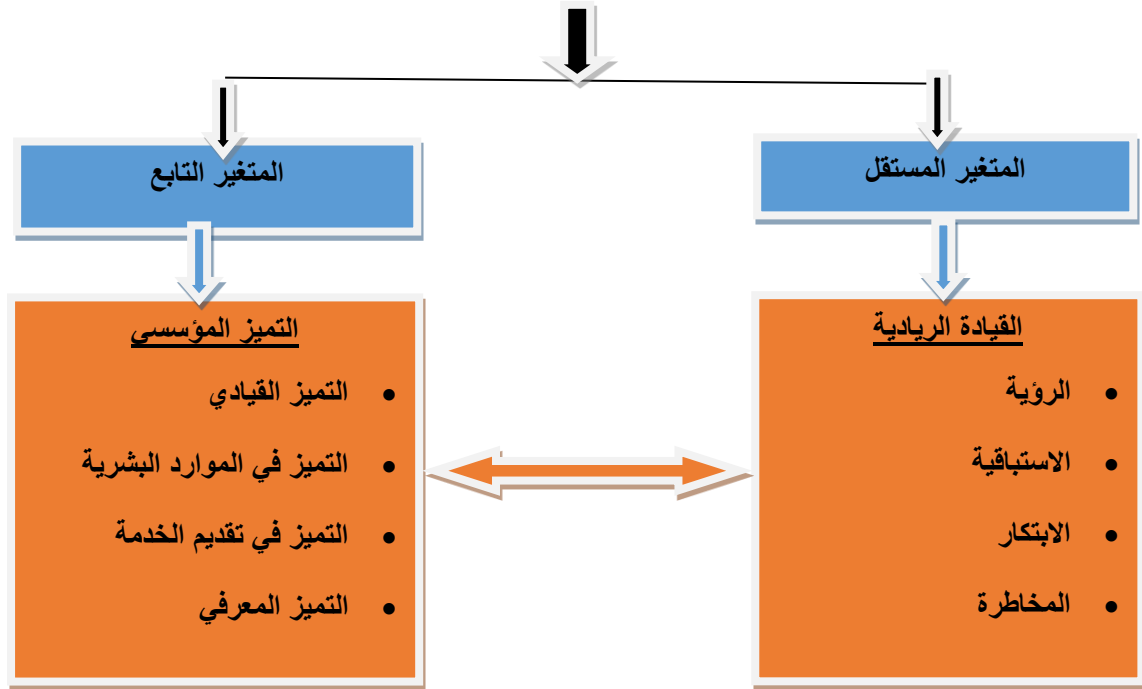
- ١- تحديد درجة ممارسة القيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية محل الدراسة؟
- ٢- تحديد مستوى توافر أبعاد التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية محل الدراسة؟
- ٣- دراسة طبيعة العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي وما نوع وقوة هذه العلاقة؟
- ٤- قياس أثر القيادة الريادية على التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية موضوع الدراسة؟

رابعاً: فروض البحث.

في ضوء مشكلة وأهداف البحث، قام الباحثان بصياغة فروض البحث على النحو التالي:

- الفرض الأول:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية على التميز المؤسسي.
- الفرض الثاني:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية على التميز القيادي كأحد ابعاد التميز

المؤسسي.
الفرض الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية على تميز الموارد البشرية كأحد ابعاد التميز المؤسسي.
الفرض الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية على التميز بتقديم الخدمة كأحد ابعاد التميز المؤسسي.
الفرض الخامس: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية على التميز المعرفي كأحد ابعاد التميز المؤسسي.
ويمكن توضيح نموذج العلاقة بين متغيرات البحث كما بالشكل رقم (١)
نموذج تحليل متغيرات البحث



شكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات البحث
المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة

خامس: أهمية البحث.

تظهر أهمية هذا البحث على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي:

- ١- الأهمية العلمية:
ك. إلقاء المزيد من الضوء على القيادة الريادية بأبعادها الأربعة (الرؤية - الإبداع - تحمل المخاطر - الاستباقية) وكذلك التميز المؤسسي بأبعاده الثلاث (التميز القيادي - التميز البشري - التميز الخدماتي).
والمساهمة في تقليل الفجوة البحثية بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.
ل. توفير مؤشرات عن علاقة القيادة الريادية بالتميز المؤسسي من خلال النتائج التي يمكن التوصل إليها في هذا البحث، والتي ستكون إضافة علمية للمكتبة العربية والمحلية، ومراكز البحث العلمي. حيث أشارت الدراسات السابقة لأهمية القيادة الريادية في تعظيم قيمة المؤسسات التعليمية والاسهام في تعزيز الإبداع والابتكار فيها، مما يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

م. لا توجد دراسة تناولت متغيري الدراسة بأبعادهما مجتمعة في نموذج واحد (وذلك في حدود علم الباحث)، ولذا تناول البحث هذه الفجوة البحثية.

٢- الأهمية التطبيقية:

تتبع أهمية هذا البحث من الناحية التطبيقية باعتبارها توفر للقائمين على إدارة المدارس (المؤسسات التعليمية) بدولة الكويت العديد من المعلومات التي تمكنهم من تفعيل نمط القيادة الريادية، وتحقيق التميز المؤسسي، ويمكن توضيح ذلك بإيجاز فيما يلي:

و. تسليط الضوء على ماهية القيادة الريادية، وآليات تفعيلها، وأبعادها، في المدارس التعليمية بالكويت.

ز. توضيح الدور الذي تؤديه القيادة الريادية في الإدارة التعليمية والقدرة على حل المشكلات بطريقة إبتكارية، وتسهيل اجراء عمليات التغيير واقناع المشاركين في التوجهات المختلفة.

ح. أهمية القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي والتفوق وبناء فرق العمل.

ط. قد تسهم الدراسة الحالية في تطوير مهارات القائمين على قيادة مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في اتخاذ قرارات تتقل هذه المؤسسات من مستوى الركود والتقليدية، الى مستوى ريادي غير مسبوق.

ي. قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم تصور يساعد المؤسسات التعليمية بشكل عام، والمدارس بالكويت بشكل خاص على تقييم المديرين بتلك المدارس ومدى إلمامهم وإدراكهم، وتطبيقهم للقيادة الريادية.

سادسا: منهجية البحث.

تتضمن كل من مجتمع وعينة البحث، ومتغيرات البحث وأساليب قياسها، وأسلوب جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وذلك على النحو الآتي:

١- مجتمع وعينة البحث.

١/١- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع مديري المدارس، والمديرين المساعدين (وكلاء المدارس)، والمعلمين، في المراحل التعليمية (رياض الأطفال، الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) في المناطق التعليمية (الأحمدي والجهراء وحولي والعاصمة والفروانية ومبارك الكبير) بدولة الكويت، والبالغ عددهم (٦٥٥٩٩) مفردة وفقا لبيانات وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، ٢٠١٩.

٢/١- عينة البحث:

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث، وصعوبة تجميع البيانات من كافة مفرداته، فقد اعتمد الباحثان على أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية، وتم تحديد حجم العينة بمعلومية حجم مجتمع الدراسة باستخدام المعادلة التالية (إدريس، ٢٠١٢).

$$n = \frac{N}{(N - 1)B^2 + 1}$$

حيث إن: n هي حجم عينة البحث، N هي حجم مجتمع البحث، B تمثل نسبة الخطأ المسموح به في التقدير وتساوي ٥٪. وبتطبيق المعادلة السابقة فإن حجم عينة البحث = ٣٨٤ مفردة. وبذلك يبلغ حجم عينة الدراسة ٣٨٤ مفردة.

- ويمكن توزيع حجم عينة البحث على المجتمع الاجمالي كما بالجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات العينة لكل منطقة تعليمية

م	المنطقة التعليمية	عدد العاملين	الوزن النسبي	حجم العينة
١	الأحمدي	١٥٨٩٧	٢٤%	٩٣
٢	الجهراء	١٠٤٣٢	١٦%	٦١
٣	حولي	٨٣٩٨	١٣%	٤٩

٥٩	١٥%	١٠١٢٣	العاصمة	٤
٧٢	١٩%	١٢٣٣٤	الفروانية	٥
٤٩	١٣%	٨٤٤٥	مبارك الكبير	٦
٣٨٤	١٠٠%	٦٥٥٩٩	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

- نسبة استجابة مفردات العينة: بلغت نسبة الاستجابة الكلية لعينة الدراسة ٩٦٪ وهي نسبة مرتفعة، ويمكن للباحث تلخيص حركة قوائم الاستقصاء (الموزعة والمفقودة وغير الصالحة وكذلك الصالحة للتحليل الاحصائي) كما في الجدول رقم (٣) التالي:

جدول رقم (٣)
توصيف عينة البحث وفقاً للاستمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل

م	المنطقة التعليمية	القوائم الموزعة	القوائم المفقودة	القوائم غير صالحة	القوائم الصالحة
١	الأحمدي	٩٣	٢	٣	٨٨
٢	الجهراء	٦١	٠	١	٦٠
٣	حولي	٤٩	٠	٢	٤٧
٤	العاصمة	٥٩	١	٢	٥٦
٥	الفروانية	٧٢	١	٣	٦٨
٦	مبارك الكبير	٤٩	٠	٢	٤٧
	الإجمالي	٣٨٤	٤	١٣	٣٦٧

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي.
تم توزيع عدد ٣٨٤ استمارة على مجتمع الدراسة، وفقاً للتوزيع السابق، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء المفقودة والتي لم يتمكن الباحث من استرجاعها عدد (٤ استمارة)، وبعد استرجاع قوائم الاستقصاء وفرزها وتفرغ بياناتها على الحاسب الآلي باستخدام ورقة عمل ببرنامج الجداول الالكترونية Excle اتضح وجود عدد (١٣ استمارة) غير مكتملة الاجابة وغير صالحة للتحليل الاحصائي، وبالتالي تم استبعاد عدد (١٧ استمارة استقصاء)، وبلغ عدد الاستمارات الصحيحة والصالحة للتحليل عدد ٣٦٧ استمارة بنسبة ٩٥٪.

٢- أسلوب جمع البيانات.

اعتمد البحث الحالي على نوعين من البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها، وذلك على النحو التالي:
١/٢. **البيانات الأولية:** وهي تلك البيانات التي تم جمعها من مجتمع البحث "المستقصى منهم" في المؤسسات التعليمية الكويتية، وذلك من خلال تصميم قائمة استقصاء أعدت خصيصاً لخدمة أهداف البحث، وتضمنت هذه القائمة أسئلة لقياس متغيرات البحث، كما تضمنت مجموعة الأسئلة الخاصة بالخصائص الديموجرافية لعينة البحث.

٢/٢. **البيانات الثانوية:** وهي تلك البيانات التي تم جمعها عن متغيرات الدراسة (القيادة الريادية - التميز المؤسسي) بما يمكن الباحثان من تأصيل مفاهيم الدراسة وإعداد الإطار النظري لها، وذلك من خلال مراجعة البحوث والاوراق العلمية والدراسات السابقة بالمجلات والدوريات العلمية سواء العربية منها

أو الاجنبية، وكذلك الاطلاع على المقالات العلمية والكتب والمراجع العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة، وايضا الإطلاع على الإحصائيات والتقارير والنشرات الخاصة بالقطاع محل الدراسة.

٣- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

اعتمد الباحثان على الأساليب التالية:

- ١/٣ . المقاييس الإحصائية الوصفية كالتوسط والانحراف المعياري.
- ٢/٣ . معامل الارتباط ألفا : للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى.
- ٣/٣ . مصفوفة الارتباط لبيرسون وأسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد المتدرج.
- ٤/٣ . تم استخدام الحزم الإحصائية التالية (SPSS(V. 20) .

٤- متغيرات البحث وسبل القياس.

١-٢ المتغير المستقل: تمثل في القيادة الريادية، حيث انه وبعد الإضطلاع على المقاييس التي استخدمتها البحوث السابقة، استقر رأي الباحثان على قياس القيادة الريادية باستخدام المقياس الذي اتفقت علة معظم البحوث السابقة (في حدود علم الباحثان) والذي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي (الرؤية الاستراتيجية - الاستباقية - الابتكار - المخاطرة)، وذلك بعد إجراء بعض التعديلات على العبارات الخاصة بذلك المقياس بما يتناسب مع البحث الحالي، فقد اعتمد الباحثان في قياسها باستخدام عدد ١٦ عبارة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح من ١ (غير موافق تماماً) إلى ٥ (موافق تماماً).

٢-٢ المتغير التابع: تمثل في التميز المؤسسي، حيث انه وبعد الإضطلاع على المقاييس التي استخدمتها البحوث السابقة، فقد استقر رأي الباحثان على استخدام مقياس يتكون من اربعة أبعاد رئيسية هي (التميز القيادي - التميز في الموارد البشرية - التميز في تقديم الخدمة - التميز المعرفي) واعتمد الباحثان في قياسها باستخدام (١٨ عبارة)، وذلك بعد إجراء بعض التعديلات على العبارات الخاصة بذلك المقياس بما يتناسب مع البحث الحالي، وتم استخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط يتراوح من ١ (لا يحدث مطلقاً) إلى ٥ (يحدث كثيراً).

• اهتم الباحثان بإجراء اختبارات صدق وثبات المقياس وذلك على النحو التالي:

قام الباحثان باستخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لإختبار ثبات مقاييس جميع المتغيرات (القيادة الريادية وأبعاده، والتميز المؤسسي وأبعاده)، وتشير بيانات الجدول رقم (٤) إلى قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء :

ينضح من الجدول رقم (٤) ما يلي.

- وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠,٥٠ إلى ٠,٦٠ يعتبر كافياً ومقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يصل إلى ٠,٨٠ يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والاعتمادية (إدريس، ٢٠٠٨: ٤٢٣). وبالتالي يمكن القول بانها معاملات ذات دلالة احصائية جيدة لتحقيق اهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع البحث ككل.

جدول رقم (٤)

قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء

بيان	المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي	الترتيب النسبي
المتغير المستقل وأبعاده	القيادة الريادية	١٦	٠,٩٣٢	٠,٩٦٥	
	الرؤية	٤	٠,٧٥٧	٠,٨٧٠	٢
	الابتكار	٤	٠,٨٠٢	٠,٨٩٥	١
	الاستباقية	٤	٠,٧٢٤	٠,٨٥٠	٣

الترتيب النسبي	معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	عدد العبارات	المتغيرات	بيان
٤	٠,٨٤٤	٠,٧١٣	٤	المخاطرة	المتغير التابع وأبعاده
	٠,٩٦٠	٠,٩٢٣	١٨	التميز المؤسسي	
٢	٠,٩١١	٠,٨٤٣	٤	التميز القيادي	
٤	٠,٨٩٩	٠,٨٠٩	٤	التميز في الموارد البشرية	
١	٠,٩١٨	٠,٨٤٤	٥	التميز بتقديم الخدمة	
٣	٠,٩٠٨	٠,٨٢٦	٥	التميز المعرفي	

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

ثامنا: نتائج الدراسة الميدانية.

١- التحليل الوصفي للبيانات:

استخدم الباحثان التحليل الوصفي للبيانات (المتوسطات والانحرافات المعيارية) باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS.V.20). وذلك بهدف توصيف متغيرات البحث، والاجابة على التساؤل الاول والثاني والخاص بمدى توافر ابعاد القيادة الريادية ومستوى التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية محل البحث، وذلك على النحو التالي.

١/١- التحليل الوصفي للمتغير المستقل (القيادة الريادية):

ويوضح جدول رقم (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية للقيادة الريادية وأبعاده بالعينة محل البحث، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي.

جدول رقم (٥)

المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير القيادة الريادية وأبعاده

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغيرات وابعادها
٠,٦٠٢	٣,٦٩	المتغير المستقل القيادة الريادية
٠,٦٦٠	٣,٧٨	الرؤية الاستراتيجية
٠,٧٠٣	٣,٧٧	الابتكار
٠,٦٢٣	٣,٦٣	الاستباقية
٠,٦٥٥	٣,٥٩	المخاطرة

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

- يتضح من الجدول السابق أن متوسط القيادة الريادية ككل بلغ (٣,٦٩)، وانحراف معياري (٠,٦٠٢) بما يعني توافر مفهوم القيادة الريادية لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية الكويتية بدرجة فوق متوسطة، كما اتضح من الجدول أن ابعاد القيادة الريادية قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (٣,٧٨) إلى (٣,٥٩)، فحصل بعد الرؤية الاستراتيجية على أعلى متوسط وكان (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٦٦٠)، يليه في درجة التوافر بعد الابتكار بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٧٠٣)، فيما احتل بعد الاستباقية المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري (٠,٦٢٣)، وحصل بعد المخاطرة على أقل قيمة حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري (٠,٦٥٥)، وهذا يعكس توافر ابعاد القيادة الريادية لدى عينة الدراسة بدرجة اعلى من المتوسطة.
- كما يتضح ايضا من الجدول أن معدلات الانحراف المعياري للمتغيرات منخفضة إلى حد ما (أقل من الواحد الصحيح) مما يدل على انخفاض الاختلاف بين آراء مفردات العينة حول درجة التوافق على ابعاد القيادة الريادية.

٢/١- التحليل الوصفي للمتغير التابع (التميز المؤسسي):

ويوضح جدول رقم (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية للتميز المؤسسي وأبعاده بعينة البحث محل الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة بالتميز المؤسسي وأبعاده

الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
٠,٥٩٣	٣,٦٦	المتغير التابع التميز المؤسسي
٠,٧٥٦	٣,٧٨١	تميز القيادة
٠,٧٢٧	٣,٧٥	تميز الموارد البشرية
٠,٦٥٠	٤,٠١٥	التميز بتقديم الخدمة
٠,٦٦٣	٣,٩١	التميز المعرفي

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي.

• أن متوسط التميز المؤسسي ككل بلغ (٣,٦٦)، وانحراف معياري (٠,٥٩٣) بما يعني توافر مفهوم التميز المؤسسي لدى عينة الدراسة بدرجة متوسطة، كما اتضح من الجدول أن أبعاد التميز المؤسسي قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (٣,٧٥) إلى (٤,٠١٥)، فحصل بعد التميز بتقديم الخدمة على أعلى متوسط وكان (٤,٠١٥) وانحراف معياري (٠,٦٥٠)، يليه في درجة التوافر بعد التميز المعرفي بمتوسط حسابي (٣,٩١) وانحراف معياري (٠,٦٦٣)، فيما احتل المرتبة الثالثة بعد التميز القيادي بمتوسط حسابي (٣,٧٨) وانحراف معياري (٠,٧٥٦)، وحصل تميز الموارد البشرية على أقل قيمة حيث بلغت (٣,٧٥) وانحراف معياري (٠,٧٢٧)، وهذا يعكس توافر أبعاد التميز المؤسسي لدى عينة الدراسة بدرجة متوسطة.

• كما يتضح ايضا من الجدول أن معدلات الانحراف المعياري للمتغيرات منخفضة إلى حد ما (أقل من الواحد الصحيح) مما يدل على انخفاض الاختلاف بين آراء مفردات العينة حول درجة التوافق على ابعاد التميز المؤسسي.

٢- العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي:

قام الباحثان بإجراء تحليل ارتباط (بيرسون) للتعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث (القيادة الريادية بأبعادها، والتميز المؤسسي بأبعاده)، وذلك لتحديد قوة واتجاه الارتباط بين هذين المتغيرين، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة علاقة الارتباط بين المتغيرات، كما تدل الإشارة الموجبة لذلك الارتباط على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية، وكذلك استخدم الباحثان أسلوب الانحدار البسيط للقيادة الريادية كمتغير مستقل على التميز المؤسسي كمتغير تابع.

ويوضح الجدول رقم (٧) قيمة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الريادية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) وذلك كما يلي.

جدول رقم (٧)

مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الريادية بإبعادها والتميز المؤسسي بإبعاده

التميز المعرفي	التميز بتقديم الخدمة	تميز الموارد البشرية	التميز القيادي	التميز المؤسسي	المتغيرات
**٠,٧٩٢	**٠,٧٧٧	**٠,٨٩٨	**٠,٨٢٩	**٠,٩٠٦	القيادة الريادية
**٠,٧٠٤	**٠,٦٩٩	**٠,٧٥٨	**٠,٧٣٤	**٠,٨٠١	الرؤية الاستراتيجية
**٠,٧٣٢	**٠,٧٢٧	**٠,٨٤٢	**٠,٧٧٥	**٠,٨٤٤	الابتكار
**٠,٧٥٢	**٠,٦٧٠	**٠,٨٥٥	**٠,٧٤٥	**٠,٨٢٨	الاستباقية
**٠,٧٠١	**٠,٧٣٣	**٠,٨٢١	**٠,٧٦٦	**٠,٨٣١	المخاطرة

**معاملات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية ١٪

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي.

- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين المتغير المستقل (القيادة الريادية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (**٠,٩٠٦)، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية ١٪.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الريادية والتميز المؤسسي، والتي تراوحت ما بين (٠,٨٠١) و (٠,٨٤٤) وجميعها دالة احصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث احتلت العلاقة بين بُعد الابتكار كأحد ابعاد القيادة الريادية والتميز المؤسسي المرتبة الاولى في أهمية العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع بمعامل ارتباط بلغ (٠,٨٤٤)، يليه في الأهمية معامل الارتباط بين بعد المخاطرة والتميز المؤسسي بمعامل ارتباط بلغ (٠,٨٣١)، في حين أن معامل الارتباط بين بعد الاستباقية والتميز المؤسسي بلغ (٠,٨٢٨)، وقد احتلت العلاقة بين بعد الرؤية الاستراتيجية والتميز المؤسسي المرتبة الاخيرة بمعامل ارتباط (٠,٨٠١)، وهذا يدل على صدق العبارات في قياس العلاقة بين ابعاد القيادة الريادية والتميز المؤسسي لدى عينة الدراسة من العاملين بالمؤسسات التعليمية الكويتية، وأن هناك علاقة ارتباط حقيقية بين المتغيرات.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية- الابتكار - الاستباقية - المخاطرة) كمتغيرات مستقلة، والتميز القيادي كأحد ابعاد التميز المؤسسي، والتي تراوحت قيمها ما بين (٠,٧٣٤ و ٠,٧٧٥)، وجميعها دالة احصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث احتلت العلاقة بين بُعد الابتكار كأحد ابعاد القيادة الريادية وبعُد التميز القيادي كأحد ابعاد التميز المؤسسي المرتبة الاولى في الأهمية بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧٧٥)، يليه في الأهمية العلاقة بين المخاطرة كأحد ابعاد القيادة الريادية وبعُد التميز القيادي كأحد ابعاد التميز المؤسسي بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧٦٦)، بينما احتلت العلاقة بين بُعد الاستباقية كأحد ابعاد القيادة الريادية وبعُد التميز القيادي كأحد ابعاد التميز المؤسسي المرتبة الثالثة في الأهمية بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧٤٥)، وفي المرتبة الاخيرة جائت العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية كأحد ابعاد القيادة الريادية وبعُد التميز القيادي كأحد ابعاد التميز المؤسسي بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧٣٤)، وجميع هذه العلاقات قيمها موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية حقيقية بين المتغيرات غير راجعة للصدفة.
- كما اتضح ايضا من مصفوفة معاملات الارتباط، وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية- الابتكار - الاستباقية - المخاطرة) كمتغيرات مستقلة، وتميز الموارد البشرية كأحد ابعاد التميز المؤسسي، والتي تراوحت قيمها ما بين (٠,٧٥٨ و ٠,٨٥٥)، وجميعها دالة احصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث احتلت العلاقة بين بُعد الاستباقية كأحد ابعاد القيادة الريادية وبعُد تميز الموارد البشرية كأحد ابعاد التميز المؤسسي المرتبة الاولى في الأهمية بمعامل ارتباط مقداره (٠,٨٥٥)، يليه في الأهمية العلاقة بين الابتكار كأحد ابعاد القيادة الريادية وبعُد تميز الموارد البشرية كأحد ابعاد التميز المؤسسي بمعامل ارتباط مقداره (٠,٨٤٢)، بينما احتلت العلاقة بين بُعد المخاطرة كأحد ابعاد القيادة الريادية وبعُد تميز الموارد البشرية كأحد ابعاد التميز المؤسسي المرتبة الثالثة في الأهمية بمعامل ارتباط مقداره (٠,٨٢١)، وفي المرتبة

الآخيرة جانت العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد القيادة الريادية ويُعد تميز الموارد البشرية كأحد أبعاد التميز المؤسسي بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧٥٨)، وجميع هذه العلاقات قيمها موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية حقيقية بين المتغيرات غير راجعة للصدفة.

• اتضح أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية- الابتكار - الاستباقية - المخاطرة) كمتغيرات مستقلة، والتميز بتقديم الخدمة كأحد ابعاد التميز المؤسسي، والتي تراوحت قيمها ما بين (٠,٦٧٠ و ٠,٧٣٣)، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث احتلت العلاقة بين بُعد المخاطرة كأحد أبعاد القيادة الريادية وبُعد التميز بتقديم الخدمة كأحد أبعاد التميز المؤسسي المرتبة الأولى في الأهمية بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧٣٣)، يليه في الأهمية العلاقة بين الابتكار كأحد أبعاد القيادة الريادية وبُعد التميز بتقديم الخدمة كأحد أبعاد التميز المؤسسي بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧٢٧)، بينما احتلت العلاقة بين بُعد الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد القيادة الريادية وبُعد التميز بتقديم الخدمة كأحد أبعاد التميز المؤسسي المرتبة الثالثة في الأهمية بمعامل ارتباط مقداره (٠,٦٩٩)، وفي المرتبة الأخيرة جانت العلاقة بين الاستباقية كأحد أبعاد القيادة الريادية وبُعد التميز بتقديم الخدمة كأحد أبعاد التميز المؤسسي بمعامل ارتباط مقداره (٠,٦٧٠)، وجميع هذه العلاقات قيمها موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية حقيقية بين المتغيرات غير راجعة للصدفة.

• و اتضح أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الريادية (الرؤية الاستراتيجية- الابتكار - الاستباقية - المخاطرة) كمتغيرات مستقلة، والتميز المعرفي كأحد ابعاد التميز المؤسسي، والتي تراوحت قيمها ما بين (٠,٧٠١ و ٠,٧٥٢)، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٠,٠١، حيث احتلت العلاقة بين بُعد الاستباقية كأحد أبعاد القيادة الريادية وبُعد التميز المعرفي كأحد أبعاد التميز المؤسسي المرتبة الأولى في الأهمية بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧٥٢)، يليه في الأهمية العلاقة بين الابتكار كأحد أبعاد القيادة الريادية وبُعد التميز المعرفي كأحد أبعاد التميز المؤسسي بمعامل ارتباط مقداره (٠,٨٣٢)، بينما احتلت العلاقة بين بُعد الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد القيادة الريادية وبُعد التميز المعرفي كأحد أبعاد التميز المؤسسي المرتبة الثالثة في الأهمية بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧٠٤)، وفي المرتبة الأخيرة جانت العلاقة بين المخاطرة كأحد أبعاد القيادة الريادية وبُعد التميز المعرفي كأحد أبعاد التميز المؤسسي بمعامل ارتباط مقداره (٠,٧٠١)، وجميع هذه العلاقات قيمها موجبة تدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية حقيقية بين المتغيرات غير راجعة للصدفة.

٣- تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي.

في ضوء تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة، تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي، ولتوضيح تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي لدى عينة البحث، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط (Enter) والمتعدد. وناقش هذا الجزء من التحليل الإحصائي إختبار فروض البحث، والمتعلق بإختبار تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي، وفيما يلي يمكن توضيح نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الريادية كمتغيرات مستقلة والتميز المؤسسي كمتغير تابع، وذلك كما في الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Enter) لتأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي

Sig	T	معامل الانحدار B	قيمة F	معامل الارتباط R	R ²	المتغير المستقل	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٤,٤٣ ٨	٠,٣٦٣	١,٦٧٤ ٤	٠,٩٠٦	٨٢,٠	القيادة الريادية	التميز المؤسسي
٠,٠٠٠	٤٠,٩ ٢	٠,٨٩٣				القيادة الريادية	

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي.

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي لدى مجتمع البحث، وهذه العلاقة تمثل ٩٠,٦٪ وفقا لمعامل الارتباط المتعدد (R) في النموذج، حيث كلما زاد الاهتمام بتطبيق القيادة الريادية يزيد مستوى التميز المؤسسي بالمدارس موضوع البحث.
- بلغت قيمة معامل التفسير R^2 (٠,٨٢١)، مما يعني أن القيادة الريادية تفسر ٨٢,١٪ من التغير الذي يحدث في التميز المؤسسي، والباقي ٩,١٧٪ يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج. كذلك اتضح ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة F (١٦٧٤,٤٦) وهي معنوية عند مستوى معنوية ١٪. وثبت معنوية معامل التأثير المباشر β حيث بلغت قيمتها ٠,٨٩٣ وهو تأثير معنوي ايجابي قوي.
- وبذلك يمكن قبول صحة الفرض الاول حيث "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية على التميز المؤسسي بالمؤسسات التعليمية محل البحث".
- ٤- تأثير ابعاد القيادة الريادية على التميز القيادي.

يناقش هذا الجزء من التحليل الاحصائي إختبار الفرض الثاني، والمتعلق بإختبار تأثير أبعاد القيادة الريادية على التميز القيادي، وفيما يلي يمكن توضيح نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الريادية كمتغيرات مستقلة وبُعد التميز القيادي كمتغير تابع، وذلك كما في الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج بطريقة (Stepwise)
لتأثير أبعاد القيادة الريادية على التميز القيادي

Sig	F change	R ² Change	T	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٥٤٩,٣٧	٠,٦٠١	٤,٩٠٠	٠,٣١٠	الاستباقية	التميز القيادي
٠,٠٠٠	٧٧,٨٣١	٠,٠٧٠	٦,٠٦٥	٠,٣٦٠	المخاطرة	
٠,٠٠٠	١٩,٢٠١	٠,٠١٧	٣,٨٣٠	٠,٢٢١	الرؤية	
٠,٠٠٧	٣,٩٧٠	٠,٠٠٣	١,٩٩٢	٠,١٤١	الابتكار	
٢٠٢,٤٢٤					قيمة F المحسوبة	
٠,٠٠٠					Sig.	
٠,٦٩١					R ²	

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي.

- فيما يتعلق بتأثير أبعاد القيادة الريادية على التميز القيادي اتضح الاتي:
أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (٢٠٢,٤٢٤)، وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪، مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل، ويتضح وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد القيادة الريادية على التميز القيادي .
- أن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (٠,٦٩١)، مما يشير إلى أن جميع ابعاد القيادة الريادية تفسر (٦٩,١٪) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع (التميز القيادي)، وأن النسبة الباقية (٣٠,٩٪) تفسرها عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.
- أن بُعد الاستباقية يمثل أهم العناصر المفسرة للتغير الذي يحدث في المتغير التابع (التميز القيادي)، والذي بلغت قيمة (R² Change) لذلك العنصر (٠,٦٠١) أي يفسر (٦٠,١٪) من هذا التغير، ويليه في المرتبة

الثانية من حيث الأهمية بُعد المخاطرة والذي يفسر هذا العنصر (٧٪) من هذا التغير، يليه في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بُعد الرؤية الاستراتيجية حيث يفسر هذا العنصر (١,٧٪) فقط من هذا التغير، ويأتي في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بُعد الابتكار حيث يفسر هذا العنصر (٣,٠٪) فقط من هذا التغير، ولم يستبعد النموذج أي من ابعاد المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع، وكلهم دالين احصائياً.

- في ضوء ما سبق تقرر قبول الفرض الثاني الذي ينص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية على التميز القيادي بالمؤسسات التعليمية محل الدراسة".
- تأثير أبعاد القيادة الريادية على التميز في المورد البشرية.

يناقش هذا الجزء من التحليل الاحصائي اختبار الفرض الثالث، والمتعلق باختبار تأثير أبعاد القيادة الريادية على تميز الموارد البشرية، وفيما يلي يمكن توضيح نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الريادية كمتغيرات مستقلة على تميز الموارد البشرية كمتغير تابع كما في الجدول رقم (١٠)، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج بطريقة (Stepwise)
لتأثير أبعاد القيادة الريادية على تميز الموارد البشرية

Sig	F change	R ² Change	T	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٩٩٤,٤٤	٠,٧٣٢	٨,٤٩٣	٠,٤٣٢	الابتكار	تميز الموارد البشرية
٠,٠٠٠	١٠٣,٠٨	٠,٠٥٩	٧,٥٧٢	٠,٣٢٣	المخاطرة	
٠,٠٠٠	٥٣,٣٥٨	٠,٠٢٧	٧,٣٠٥	٠,٣٢٢	الاستباقية	
٥٤٢,٢٩٦					قيمة F المحسوبة	
٠,٠٠٠					Sig.	
٠,٨١٨					R ²	

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.
تشير بيانات الجدول رقم (١٠) إلى أنه:

فيما يتعلق بتأثير أبعاد القيادة الريادية على تميز الموارد البشرية اتضح الاتي:

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (٥٤٢,٢٩٦)، وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (0,000)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٥٪، مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل، ويتضح وجود تأثير معنوي لثلاث ابعاد فقط من القيادة الريادية (الابتكار - المخاطرة - الاستباقية) على تميز الموارد البشرية.
- أن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (٠,٨١٨)، مما يشير إلى أن ابعاد القيادة الريادية الثلاثة يفسرون (٨١,٨٪) من التغير الذي يحدث في المتغير التابع (تميز الموارد البشرية)، وأن النسبة الباقية (١٨,٢٪) تفسرها عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإحصائية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.
- أن بُعد الابتكار يمثل أهم العناصر المفسرة للتغير الذي يحدث في المتغير التابع (تميز الموارد البشرية)، والذي بلغت قيمة (R² Change) لذلك العنصر (٠,٧٣٢) أي يفسر (٧٣,٢٪) من هذا التغير، ويليه في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بُعد المخاطرة والذي يفسر هذا العنصر (٥,٩٪) من هذا التغير، يليه في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث الأهمية بُعد الاستباقية حيث يفسر هذا العنصر (٢,٧٪) فقط من هذا التغير، واستبعد النموذج بعد الرؤية الاستراتيجية من التأثير لأنه غير دال احصائياً.
- وبذلك يمكن قبول صحة الفرض الثالث حيث " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية

6- على تميز الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية محل الدراسة".

6- تأثير أبعاد القيادة الريادية على تميز المورد البشرية.

يناقش هذا الجزء من التحليل الاحصائي إختبار الفرض الرابع، والمتعلق بإختبار تأثير أبعاد القيادة الريادية على التميز بتقديم الخدمة، وفيما يلي يمكن توضيح نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الريادية كمتغيرات مستقلة وُبعد التميز بتقديم الخدمة كمتغير تابع كما في الجدول رقم (11)، وذلك كما يلي:

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج بطريقة (Stepwise)
لتأثير أبعاد القيادة الريادية على التميز بتقديم الخدمة

Sig	F change	R ² Change	T	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٤٢٤,٩٧	٠,٥٣٨	٦,٦١٦	٠,٣٥٣	المخاطرة	التميز بتقديم الخدمة
٠,٠٠٠	٥٨,٥٣٠	٠,٠٦٤	٤,٧٨٢	٠,٢٥٨	الاستباقية	
٠,٠٠٠	١٦,٦٣١	٠,٠١٧	٤,٠٧٨	٠,٢١٩	الرؤية	
١٩٦,٩١٨					قيمة F المحسوبة	
٠,٠٠٠					Sig.	
٠,٦١٩					R ²	

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.
تشير بيانات الجدول رقم (11) إلى أنه:

فيما يتعلق بتأثير أبعاد القيادة الريادية على التميز بتقديم الخدمة اتضح الاتي:

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (١٩٦,٩١٨)، وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (0,000)، وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ٥٪، مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل، ويتضح وجود تأثير معنوي لثلاث ابعاد فقط من القيادة الريادية (المخاطرة - الاستباقية - الرؤية) على التميز بتقديم الخدمة .
- أن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (٠,٦١٩)، مما يشير إلى أن ابعاد القيادة الريادية الثلاثة يفسرون (٦١,٩٪) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع (التميز بتقديم الخدمة)، وأن النسبة الباقية (٣٨,١٪) تفسرها عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإنداربه، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.
- أن بُعد المخاطرة يمثل أهم العناصر المفسرة للتغير الذي يحدث في المتغير التابع (التميز بتقديم الخدمة)، والذي بلغت قيمة (R² Change) لذلك العنصر (٠,٥٣٨) أي يفسر (٥٣,٨٪) من هذا التغير، ويليه في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بُعد الاستباقية والذي يفسر هذا العنصر (٦,٤٪) من هذا التغير، يليه في المرتبة الثالثة والاخيرة من حيث الأهمية بُعد الرؤية الاستراتيجية حيث يفسر هذا العنصر (١,٧٪) فقط من هذا التغير، واستبعد النموذج بعد الابتكار من التأثير لأنه غير دال احصائيا.
- وبذلك يمكن قُبول صحة الفرض الرابع حيث " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية على التميز بتقديم الخدمة بالمؤسسات التعليمية محل الدراسة".

٧- تأثير أبعاد القيادة الريادية على التميز المعرفي.

يناقش هذا الجزء من التحليل الاحصائي إختبار الفرض الخامس، والمتعلق بإختبار تأثير أبعاد القيادة الريادية على التميز المعرفي، وفيما يلي يمكن توضيح نتائج الارتباط والانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الريادية كمتغيرات مستقلة وُبعد التميز المعرفي كمتغير تابع كما في الجدول رقم (11)، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١١)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج بطريقة (Stepwise)
لتأثير أبعاد القيادة الريادية على التميز المعرفي

Sig	F change	R ² Change	T	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٠,٠٠٠	٤٧٥,٥٨	٠,٥٦٦	٥,٠٢٠	٠,٣٤١	الابتكار	التميز المعرفي
٠,٠٠٠	٣٨,٤٣١	٠,٠٤١	٣,٤٨٢	٠,١٩٣	الرؤية	
٠,٠٠٠	١٤,٧٢٣	٠,٠١٥	٣,٠٣٦	٠,١٨٤	الاستباقية	
٠,٠٠٣	٨,٠٣٩	٠,٠٠٨	٢,٨٣٥	٠,١٦١	المخاطرة	
١٥٤,٥٣٩					قيمة F المحسوبة	
٠,٠٠٠					Sig.	
٠,٦٣١					R ²	

المصدر: من اعداد الباحثان وفقا لنتائج التحليل الاحصائي لبرنامج spss.

تشير بيانات الجدول رقم (١١) إلى أنه:

فيما يتعلق بتأثير أبعاد القيادة الريادية على التميز المعرفي اتضح الاتي:

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (١٥٤,٥٣٩)، وبلغت قيمة المعنوية (Sig.) الخاصة بها (0,000)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٥٪، مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل، ويتضح وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد القيادة الريادية (الابتكار - الرؤية - الاستباقية - المخاطرة) على التميز المعرفي .
- أن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (٠,٦٣١)، مما يشير إلى أن جميع ابعاد القيادة الريادية تفسر (٦٣,١٪) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع (التميز المعرفي)، وأن النسبة الباقية (٣٦,٩٪) تفسرها عوامل ومتغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإحصائية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.
- أن بُعد الابتكار يمثل أهم العناصر المفسرة للتغيير الذي يحدث في المتغير التابع (التميز المعرفي)، والذي بلغت قيمة (R² Change) لذلك العنصر (٠,٥٦٦) أي يفسر (٥٦,٦٪) من هذا التغيير، يليه في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بُعد الرؤية الاستراتيجية والذي يفسر هذا العنصر (٤,١٪) من هذا التغيير، يليه في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بُعد الاستباقية حيث يفسر هذا العنصر (١,٥٪) فقط من هذا التغيير، ويأتي في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بُعد المخاطرة حيث يفسر هذا العنصر (٠,٨٪) فقط من هذا التغيير، ولم يستبعد النموذج أي من ابعاد المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع، وكلهم دالين احصائياً.
- وبذلك يمكن قبول صحة الفرض الخامس حيث " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية على التميز المعرفي بالمؤسسات التعليمية محل الدراسة".

تاسعا: ملخص النتائج.

١ - نتائج التحليل الوصفي:

- ١/١. واقع تطبيق القيادة الريادية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات التعليمية موضوع الدراسة كانت فوق متوسطة علي المستوي الإجمالي. وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حدة، اتضح أن بُعد الرؤية الاستراتيجية قد حصل على المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية بُعد لابتكار، وفي المرتبة الثالثة يأتي بُعد الاستباقية، بينما في المرتبة الرابعة والأخيرة يأتي بُعد المخاطرة.
- ٢/١. مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات التعليمية موضوع الدراسة كانت متوسطة علي المستوي الإجمالي، وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حدة، اتضح أن بُعد التميز بتقديم الخدمة قد

حصل على المرتبة الاولى، يليه في المرتبة الثانية بُعد التميز المعرفي ، وفي المرتبة الثالثة يأتي بُعد التميز القيادي ، بينما في المرتبة الرابعة والاخيرة يأتي بُعد تميز الموارد البشرية.

٢ - نتائج العلاقة بين متغيرات البحث:

١/٢. أسفرت نتائج تحليل الارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الريادية كمتغير مستقل والتميز المؤسسي كمتغير تابع، وكذلك وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ابعاد القيادة الريادية والتميز القيادي كمتغير تابع، كما اتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ابعاد القيادة الريادية وتميز الموارد البشرية، ايضا اتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ابعاد القيادة الريادية والتميز في تقديم الخدمة، واخيرا وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ابعاد القيادة الريادية والتميز المعرفي.

٣ - نتائج تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي:

١/٣. أسفرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار البسيط (Enter) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية كمتغير مستقل على التميز المؤسسي، كمتغير تابع.

٢/٣. أسفرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد (Stepwise) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية كمتغير مستقل (الاستباقية - المخاطرة - الرؤية - الابتكار) بالترتيب على التميز القيادي، كمتغير تابع.

٣/٣. أسفرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد (Stepwise) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية كمتغير مستقل (الابتكار - المخاطرة - الاستباقية) بالترتيب على تميز الموارد البشرية، كمتغير تابع، واستبعد النموذج بُعد (الرؤية) من التأثير لأنه غير دال إحصائيا.

٤/٣. أسفرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد (Stepwise) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية كمتغير مستقل (المخاطرة - الاستباقية - الرؤية) بالترتيب على التميز بتقديم الخدمة، كمتغير تابع، واستبعد النموذج بُعد (الابتكار) من التأثير لأنه غير دال إحصائيا.

٥/٣. أسفرت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد (Stepwise) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الريادية كمتغير مستقل (الابتكار - الرؤية - الاستباقية - المخاطرة) بالترتيب على التميز المعرفي، كمتغير تابع.

عاشرا: توصيات البحث.

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث الميداني أمكن للباحث تقديم التوصيات كما بالجدولين رقم (٤ و ١٥) :

١. توصيات خاصة بتدعيم مبادئ القيادة الريادية:

جدول رقم (٤)

نتائج توصيات خاصة بمتغير القيادة الريادية.

التوصية	متطلبات وآلية التنفيذ	المنوط به التنفيذ
الاختيار السليم للقيادة	- وضع معايير ثابتة لاختيار مديري المدارس ممن تتوافر بهم سمات القيادة الريادية. - اتباع الاسلوب العلمي في اختيار المديرين. - الابتعاد عن أسلوب الأقدمية في تعيين القيادات الإدارية والتي تعتمد على عامل السن فقط عند الاختيار، بل من المهم الاهتمام بعامل الكفاءة والتميز الريادة الذي يتضح أثناء ممارسته اليومية عند تأديته لأعماله.	- الإدارة العليا.
- العمل على تعميق مفهوم القيادة الريادية لدى المديرين	- الاهتمام بنشر مفهوم القيادة الريادية بشكل واسع في المؤسسات التعليمية. - إخضاع المديرين بالمؤسسات التعليمية لدورات تدريبية بهدف تعريفهم بمفهوم القيادة الريادية	- الإدارة العليا. - إدارة الموارد البشرية.

	<ul style="list-style-type: none"> وأهمية تطبيقها. - عقد ندوات تربوية وتعليمية لإطلاع أفراد المجتمع التعليمي والقيادات الإدارية بأهمية التطوير والتغيير الإيجابي، وتعريفهم بأحدث الأساليب الإدارية والتربوية والتعليمية وكيفية تنفيذها. 	
- الإدارة العليا.	<ul style="list-style-type: none"> - صياغة الأهداف والخطط الإستراتيجية طويلة الأجل للمدارس. - وضع رؤية متكاملة وشاملة وواضحة يشارك في وضعها جميع المرؤسين. - يجب ان تكون الرؤية محفزة للمرؤسين ليزل مزيد من الجهد لتحقيق هدف المدرسة. - تطوير رؤية واستراتيجية المؤسسة التعليمية لكي تتلائم مع التغيير المتسارع في البيئة المحيطة. 	وضع رؤية واضحة ومعلنة للجميع
- الإدارة العليا. - إدارة الموارد البشرية.	<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع المرؤسين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة. - العمل على استقطاب أفراد ذوي مهارات ابداعية. - تهيئة المناخ التنظيمي الداعم للإبتكار، وتهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بالمشاركة في عملية التعلم والتكيف مع التغييرات. - توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية اللازمة لإحداث التغييرة التطوير المطلوب في المؤسسات التعليمية. - دعم استقلالية العمل للقيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية. 	دعم الإبتكار داخل المؤسسة التعليمية
- الإدارة العليا.	<ul style="list-style-type: none"> - العمل على تقديم خدمات جديدة مبتكرة لعملائها. - تشجع روح المبادرة بين العاملين باستمرار، واستخدام آليات تمكين العاملين من تقديم الافكار الابداعية. - تشجع المرؤسين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر. - العمل على دراسة بيئة العمل قبل تنفيذ الخطط المرسومة 	سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء
- الإدارة العليا	<ul style="list-style-type: none"> - فتح قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين لتفادي الأخطاء قبل وقوعها. - التعامل مع المخاطر باعتماد حلول مبتكرة. - تشجيع المرؤسين على تبني أعمال تحتمل المخاطرة. - تتبنى الإدارة فلسفة اتخاذ قرارات جريئة إذا لزم ذلك تحقيق الاهداف. - الاهتمام بمبدأ الإتصال والمشاركة في صنع القرارات التعليمية بالمؤسسات التعليمية. 	المخاطرة والعمل بجرأة

٢. توصيات خاصة بالتميز المؤسسي:

جدول رقم (١٥)
نتائج توصيات خاصة بمتغير التميز المؤسسي.

التوصية	آلية التنفيذ	المنوط به التنفيذ
تحسين التميز القيادي بالمؤسسات التعليمية	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار قيادات إدارية تتميز بالكفاءة العلمية والمهنية والفنية. - اعطاء الحرية للقيادات الإدارية في تنفيذ كل ما هو جديد ومبتكر دون قيود روتينية. - اهتمام القيادات الإدارية ليس فقط باتخاذ قرارات لحل المشكلات القائمة في المؤسسات التعليمية، بل باتخاذ قرارات استباقية تمنع حدوث المشكلات. - دعم تمكين العاملين بما يحقق التميز، وتحفيزهم لتحقيق الاهداف المشتركة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الادارة العليا
دعم تميز الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> - اقامة جائزة سنوية للريادة والتميز التعليمي، تُمنح للمدارس الكويتية الرائدة والتميزة عن مثيلاتها، وتلك وفقا لأسس ومعايير علمية دقيقة وموضوعية تضمن الجودة والتميز والريادة، مما قد يساهم في تشجيع التنافس بين المؤسسات التعليمية نحو التطوير والتغيير الإيجابي المطلوب - عقد دورات تدريبية للموارد البشرية لرفع مهاراتهم التكنولوجية واطلاعهم على أحدث الأساليب التكنولوجية بشكل دوري. - نشر ثقافة تنظيمية داخل المؤسسات التعليمية على مختلف المستويات الإدارية، تشجع على الابتكار والإبداع في تطوير أساليب العمل المختلفة، والتخلص من الروتين والاساليب التقليدية العقيمة وأهمية استبدالها بأساليب جديدة ومبتكرة لتحقيق التميز والريادة في تلك المؤسسات. 	<ul style="list-style-type: none"> - الادارة العليا. - إدارة الموارد البشرية
تحسين التميز في تقديم الخدمة	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمة. - التحسين المستمر لعمليات تقديم الخدمات المختلفة إلى العميل. - تقديم خدمات تلبي إحتياجات المستفيدين، ومحاولة معرفة توقعات العملاء. - الالتزام بالمسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع في تقديم خدماتها. 	<ul style="list-style-type: none"> - الادارة العليا.
دعم التميز المعرفي بالمؤسسات التعليمية	<ul style="list-style-type: none"> - تأسيس بنية تحتية تسمح بتوفر قواعد بيانات على أسس معلوماتية صحيحة ودقيقة لكل مؤسسة تعليمية. - الاستعانة بالخبراء في المؤسسات العلمية والبحثية المهمة بمجال التربية والتعليم. - تحقيق الشراكة مع المؤسسات العلمية والبحثية في مجال التربية والتعليم. - تبادل الزيارات الميدانية بين القيادات الإدارية لمؤسسات التعليم قبل الجامعي المتميزة، مع غيرها 	<ul style="list-style-type: none"> - الادارة العليا. - إدارة الموارد البشرية.

المنوط به التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
	الساعية للتميز وتحقيق الجودة، والتعاون وتبادل الخبرات فيما بينهما.	

حادي عشر: الدراسات المستقبلية

يوصي الباحث بإجراء مزيد من البحوث المتعلقة بكل من القيادة الريادية والتميز المؤسسي، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

١. تطبيق متغيرات الدراسة على مجالات أخرى بخلاف المؤسسات التعليمية مثل شركات قطاع الاعمال والمنظمات الصناعية والقطاع الصحي والجامعات والمحليات.
٢. اختبار تأثير القيادة الريادية على غيرها من المتغيرات مثل (البراعة التنظيمية – النجاح التنظيمي – الطموح الوظيفي – التعلم التنظيمي – الفعالية التنظيمية).
٣. اختبار مدي تأثير العديد من المتغيرات (ضغط الاداء – الطموح الوظيفي – الجينات التنظيمية – انتهاك العقد النفسي) على التميز المؤسسي.
٤. مقدمات ونواتج القيادة الريادية.
٥. دراسة تأثير تداعيات جائحة كورونا على إنتشار التميز المؤسسي بالمنظمات الصناعية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية.

١. أحمد، نجلاء حسن جمعة، (٢٠١٨)، أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي، دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٣، ١٦٣ - ٢٢٠.
٢. إدريس، ثابت عبدالرحمن، ٢٠٠٨، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية.
٣. حماد، رشاد حماد على، (٢٠١٨)، أثر استراتيجية التوظيف المؤقت على تحسين التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية، لمجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة، ٩ (٤)، ٢٤ - ١.
٤. حواله، سهير محمد، والسبيعي، قوت ناصر، (٢٠١٩)، واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، ٢٧ (٣)، ٣٠٠ - ٣٤٧.
٥. خلف الله، محمود إبراهيم، (٢٠١٧)، ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية، دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الاقصى، ٢١ (٢)، ٣٢٨ - ٣٧٣.
٦. خليل، نبيل سعد، ومحمد، اشرف محمود، وعطا، رجب احمد، الانصاري، أسماء عبد الله عبد الرحمن، (٢٠١٩)، القيادة الريادية في التعليم المفهوم- الاهمية - المداخل - الابعاد والكفاءات- المتطلبات، مجلة العلوم التربوية، العدد ٤، ٣٤٧-٣٩٣.
٧. الدوسري، صالح محمد (٢٠١٦)، تطوير أداء القيادات الادارية بكليات جامعة شقراء: مدخل القيادة الريادية نموذجاً، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بطنطا، ٦٣ (٣)، ٣٧٣-٣٢١.
٨. سليمان، إيمان محمد صالح، (٢٠٢١)، دور القيادة الريادية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية، ١٢ (١)، ٣٤٠ - ٣٥٨.
٩. سمر الدين، رشا رشاد، والقرشي، سوزان بنت محمد، (٢٠٢٠)، أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، غزة، ٤ (٧)، ١-٢٥.
١٠. صلاح الدين، نسرين صالح محمد، (٢٠٢٠)، القيادة الريادية والمسؤولية الاجتماعية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤ (٤)، ٢٨١ - ٣٥٩.
١١. عبدالفاضل، تغريد عوض، و مرسل، منى النيل، (٢٠١٩)، أثر القيادة الريادية على المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة شركة زين للاتصالات - الخرطوم الفترة من ٢٠١٠ - ٢٠١٥ م، مجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، عدد ٨، ٢٨٧-٣٠٨.
١٢. العتيبي، اروى ابراهيم، و القرشي، سوزان محمد، (٢٠١٨)، اثر استراتيجيات الريادة على تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة، المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٥ (٤)، ١١٩-١٧٠.
١٣. عمرو، مرفت وليد يوسف (٢٠٢١)، مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة التعميمية، جامعة الخليل، فلسطين.
١٤. الغمس، وسام مشعل، (٢٠١٧)، دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية قسم الادارة التربوية، المملكة العربية السعودية.
١٥. القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر، (٢٠١٥)، القيادة الريادية وتطبيقاتها في الجامعات، معهد الإدارة العامة المؤلف الرئيسي، ٥٥ (٣)، ٤٣٥ - ٤٩٩.

١٦. نجم، عبدالحكيم أحمد، والنجار، حميدة محمد، و البياتي، خالد على، (٢٠١٧)، العلاقة بين القيادة الريادية والنجاح الوظيفي الذاتي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات بمحافظة السليمانية بإقليم كردستان العراق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤١ (١)، ٤٧٩-٥٠٣.
١٧. وزارة التربية الكويتية، (٢٠١٥). المجموعة الإحصائية للتعليم ٢٠١٤/٢٠١٥م، قطاع التخطيط والمعلومات.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

1. Abbas, S.D & Zaidatol A. L.P, (2016), Modelling of entrepreneurial leadership for effectiveness of schools, Middle-East Journal of Scientific Research, 24(4), 1371–1375.
2. Akbari, M., Bagheri, A., & Asadnezhad, M., (2021), Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation, European Journal of Innovation Management, 24 (1), 1-22.
3. Al-Dhaafri, H., Alosani, M.S., (2021), Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: evidence from public sector using SEM, j MEASURING BUSINESS EXCELLENCE, 1- 19.
4. Alsharah, A.M.T., (2020), Impact of Strategic Agility Determinants and Dimensions on Institutional Performance Excellence in Government Institutions in the Hashemite Kingdom of Jordan, International Journal of Business Administration, 11 (5), 29-44.
5. ARIFIN, M., & G. Gunawan, (2020) , Entrepreneurial Leadership Models in the 21st Century for Vocational Education, Utopia y Praxis Latinoamericana, 25 (6), 175-188
6. Aristana, G., Rihayana, N., Wiagustini, N. ., (2020), HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEM IN MODERATING ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP, EMPLOYEE CREATIVITY AND KNOWLEDGE SHARING, POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 21 (1), 328- 341.
7. Arshad, A. S., Rasli, A., Arshad, A. A., & Zain, Z. M., (2014), The impact of entrepreneurial orientation on business performance: A study of technology-based SMEs in Malaysia, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 130, 46-53.
8. Bagheri, A. & Akbari, M. (2018), The impact of entrepreneurial leadership on nurses' innovation behavior, Journal of Nursing Scholarship, 50 (1), 28-35.
9. Bagheri, A., Akbari, M & Artang, A., (2020), How does entrepreneurial leadership affect innovation work behavior? The mediating role of individual and team creativity self-efficacy, European Journal of Innovation Management, 1-18.
10. Buqais, A., Aldulaimi, S.H., Kharabsheh, R., & Abdeldayem, M., (2018), THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ACHIEVING INSTITUTIONAL EXCELLENCE: THE CASE OF GENERAL COORDINATOR OF THE GOVERNORATES IN THE KINGDOM OF

- BAHRAIN, International Journal of Data Mining & Knowledge Management Process (IJDKP),8,(4/5), 15-26.
11. Dean, H., & Ford, J. (2017). Discourses of entrepreneurial leadership: Exposing myths and exploring new approaches. *International Small Business Journal*, 35(2), 178–196.
 12. Elsakaan, R.A.M., Ragab, A.A., El-Gharbawy, A., & Ghanem, A., (2021), The Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving Organizational Performance as a Mediating Variable, *Arab Academy for Science and Technology, Cairo, Egypt, Open Access Library Journal*, 8: e7691, 1-13.
 13. Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L & Brettel, M., (2015), Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors, *J. Manag.* 41 (4), 1069–1097
 14. Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L & Brettel, M., (2014), Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: a cross-cultural perspective in eight countries, *J. Int. Manag.* 20 (2), 124–136.
 15. Gunduz, Ş., (2017), The Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Cynicism: The Moderating Effect of Emotional Intelligence, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18 (2), 117-132.
 16. 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.
 17. Huang, S., Ding, D., & Chen, Z. (2014), Entrepreneurial leadership and performance in Chinese new ventures: A moderated mediation model of exploratory innovation, exploitative innovation and environmental dynamism, *Creativity and Innovation Management*, 23, 453–471.
 18. Imran, R., Ezzeldin, R., (2020), Entrepreneurial leadership: a missing link between perceived organizational support and organizational performance, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16 (4) , 377-388.
 19. Iqbal, A., Nazir, T & Ahmad, M.S., (2020), Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses, *European Journal of Innovation Management*, 1460-1060.
 20. John R. D., Michael J., & John K. R, (2007), Entrepreneurial Leadership Strategies and Values: Keys to Operational Excellence, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20:1, 41-54.
 21. Karam, A.A., Kitana, A.F., (2020), An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in the Public Sector: United Arab Emirates, *International Journal of Business and Management*, 15 (6), 16-31.
 22. Kavitha, S, & Zaidatol, A.L.P., (2017), Conceptualization of entrepreneurial leadership models and its suitability towards educational settings, *International*

- Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE), 4(11), 2349–2381.
23. Khasawneh,S.N., Mohamed,H.B., Al-Dubai, M.M., (2020), Factors That Influence the Institutional Excellence in the Government Sector in the Emirate of Abu Dhabi, International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI), 7 (6), 2, 25.
 24. Leitch, C.M. & Volery, T. (2017), Entrepreneurial leadership: insights and directions, International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 35 (2), 147-156.
 25. Maheshwaria,G., LinhKhab,K., (2021), Investigating the relationship between educational support and entrepreneurial intention in Vietnam: The mediating role of entrepreneurial self-efficacy in the theory of planned behavior, The International Journal of Management Education, 1-14.
 26. Margitta B. Beil-Hildebrand, (2021), Institutional excellence reloaded: a 17-years, two-phase in-depth study of corporate culture change in the health care sector, Journal of Health Organization and Management, 35 (9), 1477-7266.
 27. Mehmood, M. S., Jian Zh., Akram, U & Tariq,A., (2021), Entrepreneurial leadership: the key to develop creativity in organizations, Leadership & Organization Development Journal, 42 (3), 34-452.
 28. Moghli, A.A., (2015), Recruitment and Selection and Their Effect in Achieving the Institutional Excellence, International Business Research, 8 (3), 156-166.
 29. Nafei, W. A., (2018), The Role of Spiritual Leadership in Reducing Bullying Behavior:A Study on the Industrial Companies in Egypt, International Journal of Business and Management; 13 (2), 167 -186.
 30. Nguyen, P.V., Huynh, H.T.N., Lam,L.N.H., Le, T.B & Nguyen, N.H.X., (2021), The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance the mediating effects of organizational factors, Heliyon, 7, 1-13.
 31. Pihie, Z., Asimiran, S., & Bagheri, A., (2014), Entrepreneurial Leadership Practices and School Innovativeness In South African Journal of Education, 34 (1), 1-14
 32. Rashidi, H.S., Rashidi, S.R., (2019),Studying the Reality of Institutional Excellence in Jordanian Government Sector: Opportunities and Challenges, International Journal of Human Resource Studies, 9, (2), 368 - 387.
 33. Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. I., & Brannback, M (2015), Understanding and measuring entrepreneurial leadership style, Journal of small business Management, 53(1), 54-74.
 34. Sameer S. A, (2018), The Practice of Transformational Management and its Role in Achieving Institutional Excellence from the Point of View of Workers in the Directorates of Education in Hebron, International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG), ISSN: 2717-9923, 61-84.

35. Sawaeen, F.A.A & Ali, K.A.M., (2020), The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait, *Management Science Letters*, 10, 789–800.
36. Shaari, H., & Halim, H.A. (2018), A linkage between entrepreneurial leadership and SMEs performance: An integrated review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 104–118.
37. Ximenes, M., Supartha, W.G., Dewi, G.A.M & Sintaasih, D.K., (2019), Entrepreneurial leadership moderating high performance work system and employee creativity on employee performance, *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-12.
38. Yaghoubi, et al., (2011), An Empirical Study of the EFQM Excellence Model in Iran, *International Journal of Business and Management*, 6(5), pp. 260-267.
39. Yang, F., Huang, X., & Wu L., (2019), Experiencing meaningfulness climate in teams: How spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks, *Hum Resour Manage*, 58, 155–168.
40. Yang, J., Pu, B & Guan, Z., (2019), Entrepreneurial Leadership and Turnover Intention in Startups: Mediating Roles of Employees' Job Embeddedness, Job Satisfaction and Affective Commitment, *sustainability*, MDPI, 1-15.
41. Zakkariya, K.A., & Nimitha, A., (2020), Spiritual leadership and intention to stay: examining the mediating role of employee voice behaviour, *Journal of Management Development*, 262(1711), 1-13.