

## The role of entrepreneurial leadership in achieving institutional excellence (A field study on the employees of the University of Tabuk) (2022-1444)

Setah Mofareh Al-Roqi\*, Dr. Walaa Abdullah Abdul Rahman Al-Mustadi

Department Of Public Administration | College of Economics and Administration | King Abdul-Aziz University-Jeddah | Saudi Arabia

Received:  
23/07/2023

Revised:  
06/08/2023

Accepted:  
08/08/2023

Published:  
30/05/2024

\* Corresponding author:  
[seetaa054@gmail.com](mailto:seetaa054@gmail.com)

**Citation:** Al-Roqi, S. M., & Al-Mustadi, W. A. (2024). The role of entrepreneurial leadership in achieving institutional excellence (A field study on the employees of the University of Tabuk) (2022-1444). *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(6), 69 – 86.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.T230723>

2024 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

**ABSTRACT:** This study aimed to know the role of entrepreneurial leadership through its dimensions (initiative and proactive, taking risks, creativity and self-confidence) in achieving institutional excellence among the employees of the University of Tabuk. It also aimed to detect statistically significant differences about individuals' average responses between entrepreneurial leadership and institutional excellence attributable to demographic variables. The study was based on the analytical descriptive curriculum and the questionnaire was used as a data collection tool. It obtained a sample of (216) male and female employees through the simple random sample of the study population of (1274). The study found several results, which includes: There is a role for a leadership in achieving institutional excellence at the University of Tabuk from the point of view of its employees. The degree of practicing entrepreneurial leadership at the University of Tabuk is high, with an arithmetic mean of (3.52 out of 5.00), and the degree of practicing initiative and proactivity at the University of Tabuk is medium, with an arithmetic mean of (3.31 out of 5.00), and the degree of practicing taking risks at the University of Tabuk is high, with an arithmetic mean of (3.51 out of 5.00) and the degree of practicing creativity at the University of Tabuk is high, with an arithmetic mean of (3.56 out of 5.00). In addition to this, the degree of practicing self-confidence at the University of Tabuk is high, with an arithmetic mean of (3.71 out of 5.00), and the degree of institutional excellence at the University of Tabuk is high, with an arithmetic mean of (3.67 out of 5.00). There are differences in the responses of sample individuals about the relationship between entrepreneurial leadership and institutional excellence at University of Tabuk in terms of academic qualification, for the bachelor's category. Furthermore, there are no differences in the responses of sample individuals in terms of gender, age and years of experience.

**Keywords:** leadership, entrepreneurial leadership, excellence, institutional excellence and University of Tabuk.

### دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي

### (دراسة ميدانية على موظفي جامعة تبوك) (1444/2022)

صيته مفرح الروقي\*, الدكتورة/ ولاء عبد الله عبد الرحمن المستادي

قسم الإدارة العامة | كلية الاقتصاد والإدارة | جامعة الملك عبد العزيز | جدة | السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الريادية من خلال أبعادها المتمثلة في: (المبادرة والاستباقية، تحمل المخاطرة، الإبداع، الثقة بالنفس) في تحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي جامعة تبوك، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول متوسطات استجابات الأفراد بين القيادة الريادية وتحقيق التميز المؤسسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وحصلت على عينة مكونة من (216) موظفًا وموظفة من خلال العينة العشوائية البسيطة لمجتمع الدراسة البالغ عددهم (1274)، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد دور للقيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة تبوك، وأن درجة ممارسة القيادة الريادية في جامعة تبوك مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3,52 من 5,00)، ودرجة ممارسة المبادرة والاستباقية في جامعة تبوك متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (3,31 من 5,00)، وأن درجة ممارسة تحمل المخاطرة في جامعة تبوك مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3,51 من 5,00)، كما أن درجة ممارسة الإبداع في جامعة تبوك مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3,56 من 5,00)، ودرجة ممارسة الثقة بالنفس في جامعة تبوك مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3,71 من 5,00)، ودرجة التميز المؤسسي في جامعة تبوك مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3,67 من 5,00)، وتوجد فروق في استجابات أفراد العينة حول العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي في جامعة تبوك من حيث المؤهل الدراسي لصالح فئة البكالوريوس، بينما لا يوجد فروق في استجابات أفراد العينة من حيث الجنس، والسنة، وسنوات الخبرة. الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الريادية، التميز، التميز المؤسسي، جامعة تبوك.

## مقدمة الدراسة:

تحظى وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بنقطة تحول كبيرة عما كانت عليه سابقاً، وذلك من أجل المواكبة وإحداث نقلة نوعية وكمية في الرؤية المستقبلية للمملكة العربية السعودية رؤية 2030، والسعي إلى التطور في كل ما يخص العملية التعليمية، وتطبيق أحدث السياسات والخطط الإستراتيجية التي تفيده أحدث التوجهات العملية التعليمية الحديثة؛ ولذلك تسعى الجامعات السعودية اليوم للتكيف والاستجابة المدروسة للثروة المعرفية والتطورات العلمية والتقنية.

وإضافةً للعصر السريع الذي تشهده المملكة عامّةً والجامعات السعودية خاصةً فمن غير المعقول استخدام نفس الأساليب والطرق المتبعة قديماً؛ وذلك بسبب التغيرات في المجالات كافة، ومنها الاقتصادية، والسياسية، والتجارية، والتكنولوجية، وأيضاً المعرفية، وهذه التغيرات أثّرت على المنظمات التي أصبحت تشهد منافسةً جديدةً على الريادة التي تصل بها إلى التميز في جميع المجالات، ولن يكون قطاع التعليم بعيداً عن هذه التغيرات؛ فقد امتد أثرها عليه ومن ثمّ لم يعد يعترف إلا بالرائد والمتميز. ولا مكانة للتابع؛ ولذلك حظي موضوع القيادة الريادية بدرجةٍ كبيرةٍ من الاهتمام من عددٍ كبيرٍ من المختصين والباحثين؛ وذلك لكونه أحد الأنماط القيادية الحديثة، وبسبب تأثيراتها وانعكاساتها الكبيرة على المؤسسات بصفةٍ عامةٍ وخاصةً المنظمات التي تقدم خدمات تعليمية؛ حيث تفيده جميع قطاعات التعليم بشكل عام ومنها قطاع التعليم الجامعي الذي يطمح إلى الوصول للريادة من خلال تأدية موظفيهم لمهامهم وأدوارهم بشكل مبدع.

ومن أجل ذلك تهتم وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بالتوجه نحو الريادة بحسب ما ورد في موقع معهد ريادة الأعمال الوطني (2021)؛ حيث وُقِّعت شراكة مع المعهد في مبادرة (ريادي)، وهي إحدى مبادرات برنامج التحول الوطني المنفذة في الوزارة؛ بهدف غرس ونشر ثقافة ريادة الأعمال والاستثمار والعمل الحر وتأصيلها بالمملكة.

وانطلاقاً من طبيعة الجامعة في أنها منظمة علمية وتربوية وتعليمية وتنموية فإن الأنظار تتوجه إليها في تبني القيادة الريادية من أجل تحسين مخرجات الجامعة، وإعداد الكفاءات البشرية لتحقيق التوازن في بيئة الجامعة من أجل تحقيق التميز للمنظمة التعليمية لتواكب رؤية المملكة، كما إن مفهوم التميز يُعدُّ مفهوماً شاملاً لـ: (ممارسات المنظمة لتحقيق الأهداف، القدرة على التفوق على المنافسين، تحقيق أداء متميز يفوق توقعات الزبون، إرضاء جميع أصحاب المصلحة)؛ وهذا يعني أن التميز تفوق وتفرد المنظمة في الأداء والنتائج عن مثيلاتها ومنافسها من المنظمات الأخرى؛ ولذلك يُعدُّ التميز الكيفية التي تمكن المنظمة من استخدام قدراتها الإستراتيجية لتحقيق التوازن بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية بما يخدم مصلحة الزبائن والمنظمة؛ لذا نجد الجامعات السعودية قد شهدت في الآونة الأخيرة تطوراً كبيراً في نظمها وبرامجها التعليمية والأنشطة والخدمات المقدمة؛ الأمر الذي دفع الجامعات للمضي نحو تطوير بيئاتها لرفع مستوى الأداء المؤسسي لها، والمحافظة على الميزة التنافسية كجامعة تبوك.

ومن زاويةٍ أخرى فإن التميز في المنظمات يحظى في الآونة الأخيرة باهتمام المختصين والباحثين على نطاق واسع من أجل مواكبة التغيرات السريعة التي يمر بها العالم اليوم، ويسهم التميز المؤسسي اليوم بإرضاء المتعاملين وخدمتهم على الوجه الأمثل؛ لذلك أصبحت المنظمات اليوم تعتمد على العناصر التي تسهم بالتميز والتعدد في المعارف.

ونظراً لأهمية القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، ولشج الدراسات العربية في هذا الموضوع؛ جاءت هذه الدراسة لتسهم في تطوير القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي؛ حيث تعد القيادة الريادية إحدى ركائز رؤية المملكة 2030؛ ومن هذا المنطلق يركز البحث الحالي على دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي على موظفي جامعة تبوك.

## مشكلة الدراسة:

أصبح التوجه نحو ممارسة القيادة الريادية بفعالية ودون أوجه قصور في الجامعات حاجة ماسة وضرورة حيوية قادرة على تطوير المستقبل، ووضع رؤية وأهداف إستراتيجية واضحة للجامعة؛ وتشجيع العاملين على تبني القيادة الريادية يسهم في تحقيق التميز المؤسسي للجامعة والعاملين فيها، كذلك يدعم قدرة الجامعة على المنافسة والبقاء والنجاح، وقد أكدت الدراسات على حاجة الجامعات السعودية في الوقت الحاضر إلى التحول إلى جامعة ريادية من خلال تحسين ممارساتها، وتعزيز دورها في مواجهة التحديات العالمية، وتعد جامعة تبوك من الجامعات السعودية التي تسعى إلى التميز والريادة في جميع أعمالها من خلال وضعها خطاً تجعلها قادرة على مواكبة التغيرات التي تسعى لها المملكة في رؤيتها، كما تسعى الجامعة على وجه الخصوص بالوصول إلى التميز والتحسين وتطبيقه في جميع برامجها التي تُقدّمها إلى جميع فئات المجتمع لتصبح منظمة ريادية متميزة بحلول رؤية المملكة 2030، وحتى تتضح الرؤية طُرحت الدراسة في البيئات العربية وخاصة الجامعات في المملكة العربية السعودية لما تشهده المملكة والجامعات اليوم من تغيرات ملحوظة ومتميزة في أنحاء العالم، وبناءً على ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما دور القيادة الريادية بأبعادها المتمثلة بـ (المبادرة والاستباقية، تحمل المخاطرة، الإبداع، الثقة بالنفس) في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة تبوك من وجهة نظر موظفيها؟

#### تساؤلات الدراسة:

- ينبثق من تساؤل الدراسة الرئيسي (ما دور القيادة الريادية بأبعادها المتمثلة بـ (المبادرة والاستباقية، تحمل المخاطرة، الإبداع، الثقة بالنفس) في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة تبوك من وجهة نظر موظفيها؟) مجموعة من التساؤلات الآتية:
- 1- ما درجة ممارسة القيادة الريادية بأبعادها المتمثلة بـ (المبادرة والاستباقية، تحمل المخاطرة الإبداع، الثقة بالنفس) في جامعة تبوك؟
  - 2- ما درجة التميز المؤسسي في جامعة تبوك؟
  - 3- هل توجد فروق في استجابات أفراد العينة من حيث الخصائص الديموغرافية المتمثلة بـ (الجنس، المؤهل الدراسي، السن، سنوات الخبرة) حول دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة تبوك؟

#### أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الريادية بأبعادها المتمثلة بـ (المبادرة والاستباقية، تحمل المخاطرة، الإبداع، الثقة بالنفس) في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة تبوك من وجهة نظر موظفيها، وينبثق منه مجموعة من الأهداف الآتية:
1. تحديد درجة ممارسة القيادة الريادية بأبعادها المتمثلة بـ (المبادرة والاستباقية، تحمل المخاطرة الإبداع، الثقة بالنفس) في جامعة تبوك.
  2. تحديد درجة التميز المؤسسي في جامعة تبوك.
  3. قياس الفروق في استجابات أفراد العينة من حيث الخصائص الديموغرافية المتمثلة بـ (الجنس، المؤهل الدراسي، السن، سنوات الخبرة) حول دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة تبوك.

#### فرضيات الدراسة:

1. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الريادية بأبعادها المتمثلة بـ (المبادرة والاستباقية، تحمل المخاطرة الإبداع، الثقة بالنفس) في جامعة تبوك.
2. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التميز المؤسسي في جامعة تبوك.
3. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة من حيث الخصائص الديموغرافية المتمثلة بـ (الجنس، المؤهل الدراسي، السن، سنوات الخبرة) حول دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة تبوك.

#### أهمية الدراسة:

● أولاً - الأهمية العلمية:  
تعدُّ البحوث التي تناولت القيادة الريادية في الجامعات السعودية بشكلٍ عام وفي جامعة تبوك بشكلٍ خاص قليلة جداً؛ لذا فإن إثراء مصادر البحث العلمي بمثل هذه البحوث والدراسات هو ما سوف تركز عليه هذه الدراسة لكي تستفيد منها الجامعة مستقبلاً، ويُعدُّ البحث استجابة لما أوصت به العديد من الدراسات السابقة؛ كدراسة نجدي (2021)، وأحمد (2020)، والسبيعي (2019)، كما يتماشى البحث مع الاهتمام الحالي لوزارة التعليم نحو تحقيق الريادة في مختلف القطاعات بما فيها القطاع الجامعي بشكل خاص؛ لما سوف تضيقه إلى مجال القيادة الريادية والتميز المؤسسي؛ نظراً لقلّة الدراسات التي اهتمت بمثل هذه الدراسة وخصوصاً في الجامعات السعودية.

#### ● ثانياً - الأهمية التطبيقية:

تأتي الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في معرفة دور القيادة الريادية بأبعادها وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي، وأن النتائج التي يُحصل عليها بعد تحليل البيانات ومعالجتها، وما سوف يُعرف من نتائج من قبل موظفي جامعة تبوك عن دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي قد تسهم في إمكانية استفادة الجامعة من النتائج والتوصيات التي قد يُتوصّل إليها في تزويد موظفي جامعة ببيانات ونتائج عن دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي؛ مما يسهم في التحسين وتقديم التوصيات والرقي في الجامعات السعودية على نحو أفضل.

## منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة أُستخدِم المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ يُعدُّ مناسباً مع طبيعتها؛ حيث يصف هذا المنهج الظاهرة المدروسة كما وجدت في الواقع مع توضيح خصائصها، ويعبّر عنها كمياً وكيفياً، ويُظهر حجمها ودرجة ارتباطها بالعوامل الأخرى (شراة، 2016) ومن ثمّ التنبؤ بدور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة تبوك.

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة دور القيادة الريادية بأبعادها المتمثلة بـ (المبادرة والاستباقية، تحمل المخاطرة، الإبداع، الثقة بالنفس) في تحقيق التميز المؤسسي.
- الحدود البشرية: طُبِّقت هذه الدراسة على جميع موظفي جامعة تبوك من جميع الكليات.
- الحدود الجغرافية: طُبِّقت هذه الدراسة في مدينة تبوك.
- الحدود الزمنية: تطبق هذه الدراسة في الفترة الزمنية (1444هـ / 2022م).

## مصطلحات الدراسة:

- تعريف القيادة الريادية: "قيادة إبداعية واستباقية في الوقت ذاته قائمة على المخاطرة في تبني كل ما هو جديد ومميز، تسهم في تنمية قدرة القيادات الجامعية على اكتشاف الفرص الجديدة واستثمارها؛ ومن ثم تمكينهم من مواجهة كافة التحديات التي تواجه الجامعات بفعالية، والتكيف بسرعة مع الأوضاع المتغيرة؛ مما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء الجامعات وتمكنها من البقاء والنمو، وتحقيق النجاحات الإستراتيجية المتتالية" (يوسف، 2020، ص. 130).
- وتعرّف القيادة الريادية إجرائياً على أنها: قيادة إبداعية واستباقية في الوقت ذاته، وتقوم على المخاطرة في تبني ما هو جديد ومميز، والتكيف بسرعة مع الأوضاع الجديدة والمتغيرة؛ مما ينعكس إيجابياً على المنظمة.
- تعريف المبادرة والاستباقية: "أنشطة البحث عن الفرص بشكل يسبق الآخرين، وتتضمن جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة، وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين، وتوقع التغيرات في طلباتهم وفق الرؤى المستقبلية" (أحمد، 2020، ص. 437).
- وتعرّف المبادرة والاستباقية إجرائياً على أنها: هي استثمار الفرص المستقبلية التي تجعل المنظمات في وضع متميز عليه الكثير من الإقبال، مع التحسين من وضع هذه المنظمات لجعلها قادرة على مواكبة التغيرات التي يمر بها عالمنا اليوم والتكيف معها، وتجعل المنظمة متميزة مستقبلياً.
- تعريف تحمل المخاطرة: "استعداد القائد الريادي للمجازفة والميل للمخاطرة وتقبل المواقف التي تتسم بالجرأة، وتحقيق إنجازات واحتياجات المرؤوسين، وتحمل المسؤولية عن المستقبل، ويزداد الميل للمخاطرة وتحمل تبعاتها كلما تزايدت الرغبة في تحقيق المزيد من النجاح وتقديم نتائج وخدمات جديدة" (الجيار، 2018، ص. 239).
- وتعرّف تحمل المخاطرة إجرائياً على أنها: المجازفة والتغيرات السريعة في عالم الأعمال، وتحمل خطورة هذه المجازفة تحقيق إنجازات للمنظمة تجعلها متميزة مقارنة بالمنظمات المماثلة.
- تعريف الإبداع: "عملية توليد الأفكار وتطويرها وتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة؛ والتي من شأنها تحقيق الربح وخلق ميزة تنافسية" (Castro & Harmon, 2016, p.14).
- ويعرّف الإبداع إجرائياً على أنه: يجب أن يتميز القائد الريادي بالقدرة على التفكير الإبداعي وغير المؤلف والتفكير خارج الصندوق، وتطوير هذه الأفكار الفريدة والمميزة، والاستفادة من الموارد المتاحة في المنظمة واستخدامها الأمثل لجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في عالمنا اليوم.
- تعريف الثقة بالنفس: "استعداد طرف معين أن يكون معرضاً للتأثر بتصرفات طرف آخر (الموثوق به) وذلك بناء على التوقعات بأن الطرف الآخر الذي سيقوم بأداء المهام المعينة لصالح الشخص المانح الثقة حتى وإن لم يكن قادراً على مراقبة سلوك الطرف الآخر أو التحكم به" (إبراهيم، 2009، ص. 46).
- وتعرّف الثقة بالنفس إجرائياً على أنها: تمثل الثقة البعد الأخير والمهم للقيادة الريادية؛ لذلك يجب أن يتميز القائد بالثقة بالنفس من أجل أن يكون قادراً على التميز والنجاح والتطور ومواكبة التغيرات والتكيف مع هذه التغيرات ليضفي على المنظمة طابع التميز والتطور مستقبلاً.

- تعريف التميز المؤسسي: "يعتبر التميز المؤسسي من أنواع الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي من أجل تحقيق مستويات عالية في أداء بما يعمل على تحقيق إنجازات عالية غير متوقعة من المنافسين، وترضي الفئة المستهدفة والعاملين في المنظمة" (أبو عودة، 2018، ص.18-19)
- ويعرف التميز المؤسسي إجرائياً على أنه: جعل المنظمة قادرة على استخدام الموارد المتاحة لديها بكفاءة وفعالية وتكلفة أقل، والاستفادة من الفرص على الوجه الأمثل من أجل تحقيق التميز للمنظمة.

## الدراسة الميدانية وإجراءات البحث:

### الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة الريادية:

1. الخليفات (2021) بعنوان "دور مديري المدارس الثانوية في تربية لواء وادي السير في توفير متطلبات القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية في تربية لواء وادي السير في توفير متطلبات القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين، وأثر المتغيرات الديموغرافية مثل: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في ذلك، وأستخدم فيها المنهج الوصفي المسحي، وطُورت الاستبانة المكونة من (39) فقرة موزعة على خمس مجالات: (الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، المخاطرة، المبادرة، الثقة)، وتكونت عينة الدراسة من (300) مدير، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة تقدير كبيرة لدور مديري المدارس الثانوية في تربية لواء وادي السير في توفير متطلبات القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين، ومن أبرز ما أوصت به الدراسة: الاستمرار في دعم القيادة الريادية في المدارس للإبقاء على المستوى المرتفع لدور مديري المدارس في توفير متطلبات القيادة الريادية.

2. الغامدي (2021) بعنوان "القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز (استراتيجية مقترحة)".

هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء متطلبات القيادة الريادية؛ من خلال الكشف عن درجة ممارستهم لأبعادها، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (146) قائدًا أكاديميًا في جامعة الملك عبد العزيز خلال فترة الدراسة الميدانية، وأستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وبناءً على ذلك تم وضع استراتيجية مقترحة لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء متطلبات القيادة الريادية، تمثلت في تحديد التحديات التي يمكن أن تواجه التطوير وآليات التعامل معها للحد منها، بالإضافة إلى تحديد متطلبات التطوير وآليات تفعيلها.

3. قطان (2021) بعنوان "أثر تطبيق القيادة الريادية في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة دراسة ميدانية على المدارس الخاصة الفلسطينية - المحافظات الجنوبية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق القيادة الريادية بأبعادها المتمثلة بـ (المخاطرة، الإبداع، الرؤية الاستراتيجية، المبادرة) في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المدارس الخاصة المرخصة التابعة لوزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم أيضاً الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات؛ حيث وُزعت الاستبانة الكترونياً على جميع المدارس الخاصة المرخصة لوزارة التربية والتعليم العالي لمديرية الشرق والغرب بغزة، والبالغ عددهم (29) مدرسة، وتكون مجتمع الدراسة من (659) موظف، والعينة المحسوبة (243) موظف بنسبة (36.8%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن المدارس الخاصة تستخدم أسلوب القيادة الريادية بشكل كبير، وتلعب دوراً فعالاً ومعنوياً في تعزيز الصورة الذهنية، وأن الصورة الذهنية التي تعتمدها المدارس الخاصة تعتبر ملائمة وتحقق أهدافها مع الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة، وأوصت الدراسة إدارة المدارس باستقطاب خيرة الكفاءات التعليمية؛ وذلك من أجل دعم جودة العملية التعليمية، والحرص على إدراج مناهج ومسافات تحاكي التطور العصري، وكذلك تغيير استراتيجيتها باستمرار بما يتماشى مع متطلبات النجاح.

4. أحمد (2020) بعنوان "تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية".

هدفت الدراسة إلى تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية والتي تمثلت بـ (بعد الرؤية الاستراتيجية، بعد المبادرة، بعد الإبداع، بعد المخاطرة المحسوبة)، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة للتعرف على واقع ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن إجمالي درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية جاءت بدرجة ضعيفة، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الريادة في

بيئة العمل الجامعي، اختيار القيادات الجامعية التي تتصف بالريادية، وإنشاء وحدة لاستشراف المستقبل بكل كلية، وللجامعة بشكل عام، وعقد برامج تدريبية وورش عمل لتحسين ممارسات القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الريادية.

5. العمرو (2020) بعنوان "أثر القيادة الريادية على التجديد الاستراتيجي من خلال الموازنة الاستراتيجية كعامل وسيط في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الريادية من خلال أبعادها المتمثلة بـ (الرؤية، الإبداع، تحمل المخاطر، استغلال الفرص، المبادرة) على التجديد الاستراتيجي بأبعادها المجتمعة والمتمثلة بـ (التجديد الاستراتيجي الاستغلالي، التجديد الاستراتيجي الاستكشافي) مع بيان الدور الوسيط للموازنة الاستراتيجية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارات العليا والوسطى في الشركة والبالغ عددهم (353) مدير، ولتحقيق أهداف الدراسة أعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة بأن القيادة الريادية والتجديد الاستراتيجي والموازنة الاستراتيجية قد جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، كما يوجد أثر للقيادة الريادية بأبعادها المجتمعة ومنفردة على التجديد الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بالاستمرار في تعزيز ممارسة القيادة الريادية في الشركة، تعميق الوعي الاستراتيجي والتنظيمي لدى المدراء بجدوى أنشطة التجديد الاستراتيجي، والموازنة بين أنشطة التجديد الاستثمارية والاستكشافية، وضرورة إقامة دورات تدريبية والمشاركة بالمؤتمرات والندوات لترسيخ مفهوم القيادة الريادية والتجديد الاستراتيجي والموازنة الاستراتيجية واليات تطبيقها في الشركة.

6. يوسف (2020) بعنوان "القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية (تصور مقترح)".

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من مدخل القيادة الريادية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق هدفها، وتناولت الإطار الفكري للقيادة الريادية وواقع تطبيقها بالجامعات المصرية، وكذلك الأسس الفكرية للنجاح الاستراتيجي بالتعليم الجامعي، وعرضت الدراسة أيضاً بعض الخبرات المميزة لتطبيق القيادة الريادية ببعض الجامعات الرائدة عالمياً، وانتهت الدراسة بعرض تصور مقترح والذي تضمن مبرراته، وأهدافه، وأسس ومنطلقاته، ومحدداته، ومعالمه وآليات تنفيذه والتي منها: التزام ودعم القيادات الجامعية للتغلب على مقاومة التغيير وضمان نجاح تطبيق القيادة الريادية وترسيخ ونشر الثقافة الريادية بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي وربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية ونتائج الأداء؛ تشجيع على الإبداع والابتكار، وتنمية الوعي بأهمية تطبيق القيادة الريادية، ودعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية والنمو، ومن ثم تتمكن الجامعات المصرية من التحول نحو الجامعات الرائدة الناجحة استراتيجياً.

#### الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي:

1. الزيان (2020) بعنوان "دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية والتميز المؤسسي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد صممت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأستخدم أسلوب المسح الشامل لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة، والتي بلغت (230) فرداً من العاملين والقيادات من ذوي الوظائف الإشرافية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في محافظات غزة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية الناعمة والتميز المؤسسي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، كما أنهما قد جاءا بدرجة تقدير كبيرة، وبناء على تلك النتائج أوصت الدراسة بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين في المجموعة من خلال الدورات التدريبية النوعية في بناء القدرات، العمل على زيادة الوعي لدى العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية حول أهمية امتلاك المهارات الناعمة وأثرها على الأداء المؤسسي والميزة التنافسية للمجموعة، يجب إشراك العاملين في جميع المستويات الإدارية في صناعة القرارات بشكل مخطط ومستمر للوصول إلى الأداء المتميز لتحقيق الأهداف المطلوبة، التركيز على نشر ثقافة التميز في أورقة المجموعة.

2. الهيلات (2020) بعنوان "الدور الوسيط لإدارة الإبداع في أثر إدارة المعرفة على التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الإبداع في تحديد أثر إدارة المعرفة على التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (47) فقرة، واستخدام عينة ملائمة تم اختيارها من أربع جامعات خاصة، وتم اختيار العاملين ضمن المسميات الوظيفية، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (341) استبيان، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لإدارة المعرفة والتميز المؤسسي وإدارة الإبداع في الجامعات الخاصة قد جاءت بدرجة تقييم متوسطة، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحديث وتطوير البنية التحتية والتكنولوجية في الجامعات الخاصة الأردنية، وتبنيها طرق عمل جديدة وإبداعية لتحسين كفاءة العمل، وبناء شبكة اتصال

داخلية لتبادل المعرفة بين العاملين، وتشجيع العمل الجماعي. ووضع خطط تطوير للعاملين بناءً على استراتيجيات الجامعات الخاصة الأردنية، ومنح العاملين الحرية في تطبيق المعارف والمهارات الجديدة المكتسبة ضمن صلاحيات العمل.

3. بلاسمه (2019) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز) في تحقيق التميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمة) في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة شملت (38) فقرة والتي تم توزيعها على عينة الدراسة والتي شملت جميع الموظفين في دوائر الموارد البشرية في هذه الجامعات والبالغ عددهم (75) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لتخطيط وتدريب وتحفيز الموارد البشرية في التميز المؤسسي، وعدم وجود أثر لاستقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية في التميز المؤسسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على الاستطلاعات المستمرة للمتعاملين مع الجامعات الأردنية الرسمية في منطقة الشمال بهدف التعرف على حاجات المراجعين المتنوعة والمتغيرة، وضرورة إشراك كافة الموظفين بمختلف مستوياتهم بالإجراءات الهادفة إلى تحقيق التميز المؤسسي.

4. الأنصاري (2018) بعنوان "سمات القيادة الإدارية وأثره اعلى التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرة الريادية دراسة ميدانية على المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التميز المؤسسي على العلاقة بين سمات القيادة الإدارية والقدرة الريادية، وتم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها اعتماداً على أدبيات الدراسة واستناداً لنظرية الموارد ونظرية التوجه الريادي، كما استعانت الدراسة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييسها المستخدمة، وأختيرت العينة بطريقة عشوائية غير احتمالية لجمع البيانات، ووزعت الاستبانة على (400) من عينة الدراسة، وقد أوضحت نتائج الدراسة إلى وجود أثر مباشر لسمات القيادة على تحمل المخاطر، بينما هناك آثار إيجابية لسمات القيادة الإدارية على التميز المؤسسي، وأن التميز المؤسسي يتوسط العلاقة بين سمات القيادة الإدارية والقدرة الريادية توسطاً جزئياً. وبناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدد من التوصيات منها: الاهتمام بالسمات المرتبطة بالقيادة الإدارية من قبل البنك الإسلامي للتنمية وذلك لما له من آثار واضحة على زيادة القدرات الريادية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري لدى الباحثة، وتحديد متغيرات الدراسة وأبعادها، وكذلك في تحديد المنهجية المتبعة وصياغة تساؤلات الدراسة، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهجية المتبعة ونوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات من العينة المستهدفة، إلا أن الدراسة الحالية تميزت عن غيرها في كونها من أوائل الدراسات التي تناولت دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية؛ بالإضافة إلى أنها طبقت على موظفي قطاع حكومي يقدم خدمات لفئة معينة من فئات المجتمع متمثلة بموظفي جامعة تبوك، وتحددت أبعاد القيادة الريادية في (المبادرة والاستباقية، تحمل المخاطرة، الإبداع، الثقة بالنفس)، وتأمل الباحثة أن تساعد هذه الدراسة موظفي جامعة تبوك على تعزيز مفهوم القيادة الريادية وماله من دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي؛ حيث إن أهم ما تسعى إليه رؤية المملكة 2030 أن تكون بيئة العمل -بشكل عام- حاضنة للريادة والتميز المؤسسي، ويكون ذلك عن طريق تطبيق الريادة في جميع المؤسسات الحكومية والخاصة، واستقطاب عدد كبير من أبناء الوطن الذين يتميزون بأفكار مبدعة ومساعدتهم في تطوير تلك الأفكار، وتهيئة جميع السبل التي تساعد في تطوير أفكارهم.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع موظفي جامعة تبوك من جميع الكليات، والبالغ عددهم (1274) موظف/ة وفقاً لبيانات عمادة الموارد البشرية بالجامعة خلال فترة الدراسة الميدانية في عام 1444هـ/2022م.

ونظراً لكبر حجم المجتمع وتحقيق أهداف الدراسة فقد أختيرت عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة؛ حيث حُدِد عدد العينة بناءً على معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thampson)؛ حيث ظهر أن حجم عينة الدراسة اقتصر على (296) موظف/ة. وقد وُزعت الاستبانة إلكترونياً على مفردات العينة، وحصلت على (216) رداً؛ أي: ما نسبته (73%) من إجمالي حجم العينة، وهي نسبة كافية إحصائياً للحصول على نتائج تمثل العينة تمثيلاً حقيقياً؛ في حين رُفضت (14) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك تكون عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (202) فقط؛ أي: ما نسبته (93,5%) من إجمالي ردود العينة، ويوضح الجدول الآتي الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة المشاركة:

جدول (1) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة المشاركة

النسبة	التكرار	الفئة	النسبة	التكرار	الفئة	الخصائص
50%	101	أنثى	50%	101	ذكر	الجنس
20.3%	41	ماجستير	65.8%	133	دكتوراه	المؤهل الدراسي
1.5%	3	أقل من بكالوريوس	12.4%	25	بكالوريوس	
49%	99	من 31 إلى أقل من 40 سنة	3%	6	30 سنة فأقل	السن
9.4%	19	من 51 سنة فأكثر	38.6%	78	من 41 إلى أقل من 50 سنة	
29.7%	60	من 6 إلى 10 سنوات	11.9%	24	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
22.8%	46	من 16 فأكثر	35.6%	72	من 11 إلى 15 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

أداة الدراسة وخطوات بنائها:

اختارت الباحثة الاستبانة أداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة من العينة المحددة؛ والتي تكشف عن آرائهم ومستوى تطبيقهم للمتغيرات والأبعاد من خلال الإجابة عن عبارات الاستبانة، وقد مر بنا هذه الاستبانة بعدة خطوات تتضح في الآتي:

- أعدت الاستبانة بصورتها الأولية على ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة المحكمة المرتبطة بمتغيرات الدراسة؛ حيث أخذت عبارات متغير القيادة الريادية من دراستي (العمرو، 2020) و(الطروانة، 2019)؛ وفي المقابل أخذت عبارات متغير التميز المؤسسي من دراسة (العوضي، 2020).
- نُوقِشت عبارات الأبعاد والمتغيرات مع سعادة المشرفة الأكاديمية للدراسة، وأجريت بعض التعديلات المناسبة.
- عُرضت الاستبانة على (5) من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والاختصاص؛ للتحكيم وإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول محتوى العبارات، ووضوحها، وأهميتها، ومناسبتها لغرض الدراسة، وقد أُجريت التعديلات حسب اقتراحاتهم وذلك بعد الاتفاق مع المشرفة الأكاديمية، وبذلك ظهرت الاستبانة بصورتها النهائية.
- وُزعت الاستبانة على عينة استطلاعية (Pilot test) مكونة من (53) موظف/ة بجامعة تبوك للتأكد من مدى صدق وثبات الاستبانة؛ حيث أظهرت المؤشرات صدق الأداة لما وضعت لقياسه من خلال وجود علاقة إيجابية وقوية بين أبعاد القيادة الريادية والتميز المؤسسي والعبارات التابعة لها باستخدام معامل الارتباط بيرسون، كما أشارت قيم معامل ألفا كرونباخ والبالغة (0,974) إلى ثبات الأداة الكلي؛ ومن ثمّ يمكن الاعتماد على الاستبانة المُصممة في التطبيق الميداني؛ مما يزيد من ثقة الباحثة في النتائج المتحصل عليه لاحقاً.
- وُزعت الاستبانة على بقية عينة الدراسة المحددة البالغ عددها (296) مفردة، وقد تمحورت استبانة الدراسة على محورين رئيسيين هما:

■ المحور الأول: يتضمن الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وهي: (الجنس، المؤهل الدراسي، السن، سنوات الخبرة).

■ المحور الثاني: يتعلق بمتغيرات الدراسة والمكون من (30) عبارة مقسمة كالتالي:

أولاً: المتغير المستقل: القيادة الريادية، يشمل (16) عبارة موزعة على (4) أبعاد تتمثل في:

- بُعد المبادرة والاستباقية: حُدد له (4) عبارات.

- بُعد تحمل المخاطرة: حُدد له (4) عبارات.

- بُعد الإبداع: حُدد له (4) عبارات.

- بُعد الثقة بالنفس: حُدد له (4) عبارات.

ثانياً: المتغير التابع: التميز المؤسسي، يشمل (14) عبارة.

وتحددت استجابات العينة المبحوثة على عبارات الاستبانة ضمن مقياس ليكرت الخماسي، وقُسمت الأوساط الحسابية إلى

خمسة مستويات متساوية يتضح من خلالها درجة موافقة المبحوثين على العبارة، ومدى تطبيقهم لها، ووزنها النسبي وذلك بتطبيق

المعادلة الآتية: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد الفئات = 5 / (1-5) = 0,80

وعلى ما سبق يتضح مقياس الدراسة المعتمد في تفسير نتائج الدراسة على الجدول الآتي:

جدول (2) مقياس الدراسة المعتمد

الوزن النسبي	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الدرجة	الاستجابة
من 20 إلى 35.8%	منخفضة جداً	من 1.00 إلى 1.79	1	غير موافق بشدة
من 36 إلى 51.8%	منخفضة	من 1.80 إلى 2.59	2	غير موافق
من 52 إلى 67.8%	متوسطة	من 2.60 إلى 3.39	3	محايد
من 68 إلى 83.8%	مرتفعة	من 3.40 إلى 4.19	4	أوافق
من 84 إلى 100%	مرتفعة جداً	من 4.20 إلى 5.00	5	أوافق بشدة

(SPSS) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج

صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة أي درجة تقيس عبارات الأداة ما صممت لقياسه فعلاً ولا تقيس غيره كما أشار إلى ذلك القحطاني، العامري، آل مذهب والعمر (2020)، ويقاس صدق أداة الدراسة بطريقتين: الصدق الظاهري، وصدق المحتوى، وهما كالآتي:

- أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity) من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عددٍ من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة لإبداء الرأي حول ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، وقد أخذ بأرائهم ومقترحاتهم بعد المناقشة مع المشرفة الأكاديمية، وظهرت الاستبانة بصورتها النهائية.

- ثانياً: صدق المحتوى (Validity Content) يُقصد به مدى قياس الاستبانة لخصائص المتغيرات والأبعاد المراد قياسها بالاعتماد على حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وقد تحققت الباحثة من صدق المحتوى باتباع طريقتين، هما:

1. صدق الاتساق البنائي (Structural Consistency Validity) يقيس مدى الارتباط بين كل بُعد ومتغير بالدرجة الكلية للأداة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وأشارت القيم الإحصائية المتحصل عليها وجود ارتباط إيجابي طردي بين أبعاد القيادة الريادية والتميز المؤسسي مع الدرجة الكلية للأداة، فقد تراوحت القيم الكلية بين (0,822 – 0,970)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $P \geq 0.01$ ): أي: إن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، وإن محتوى كل بُعد له علاقة بهدف الدراسة.

2. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) يقيس مدى الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البُعد الذي تنتمي إليه في المتغيرين؛ وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وأشارت القيم الإحصائية المتحصل عليها وجود ارتباط إيجابي طردي قوي بين جميع عبارات أبعاد القيادة الريادية والتميز المؤسسي مع الأبعاد التي تنتمي إليها، فقد تراوحت القيم الكلية بين عبارات أبعاد القيادة الريادية بين (0,730 – 0,911)؛ في حين تراوحت القيم الكلية بين عبارات التميز المؤسسي بين (0,805 – 0,893)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $P \geq 0.01$ ): أي: إن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، وهي صادقة لما وضعت لقياسه، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة (Reliability) أن تعطي الأداة نتائج صحيحة ومتقاربة كلما استُخدمت تحت نفس الظروف خلال فترات زمنية معينة، بحيث تكون درجة الارتباط بين استخدامه في كل مرة أكثر من (0.70) (القحطاني وآخرون، 2020)، وقد أجرت الباحثة اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وتتضح قيم معامل ألفا كرونباخ لكل متغيرات وأبعاد الدراسة في الجدول الآتي:

جدول (3) قيم معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

أبعاد الدراسة	العبارات	ألفا كرونباخ	أبعاد الدراسة	العبارات	ألفا كرونباخ
بُعد المبادرة والاستباقية	4	0,911	بُعد الإبداع	4	0,897
بُعد تحمل المخاطرة	4	0,868	بُعد الثقة بالنفس	4	0,853
المتغير المستقل / القيادة الريادية				16	0,956

ألفا كرونباخ	العبارات	أبعاد الدراسة	ألفا كرونباخ	العبارات	أبعاد الدراسة
0,972	14		المتغير التابع/ التميز المؤسسي		
0,979	30		المقياس ككل		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

أظهرت القيم الإحصائية في الجدول السابق أن ثبات أداة الدراسة مرتفع، فقد بلغت قيمة معامل ثبات المقياس الكلي (0,979)، كما تراوحت قيم أبعاد ومتغيرات الدراسة ما بين (0,853- 0,972)، وهي قيم كبيرة وقريبة من الواحد الصحيح، وهذا مؤشر على أن الاستبانة تتمتع بثقة وثبات تام وعالٍ، وهناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الأداة للإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها.

أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

خُلت البيانات التي جُمعت باستخدام الاستبانة الإلكترونية ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Science) وفقاً للمعالجات الإحصائية الآتية:

1. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة.
2. معامل الثبات (Reliability) للتحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
3. التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages) لوصف عينة الدراسة المشاركة.
4. المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لمعرفة الرأي السائد لأفراد العينة المشاركة حول متغيرات الدراسة، ومدى التباين في استجاباتهم.
5. اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test) لإيجاد الفروق في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة من حيث الجنس.
6. اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova) لإيجاد الفروق في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة من حيث المؤهل الدراسي، السن، سنوات الخبرة.
7. اختبار المقارنات البعدية "شيفيه" (Post Hoc Comparisons- Scheffe Test) للكشف عن مصادر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة من حيث الخصائص الديموغرافية.

### عرض ومناقشة النتائج:

- الإجابة عن تساؤل الدراسة الفرعي الأول: ما درجة ممارسة القيادة الريادية بأبعادها المتمثلة ب: (المبادرة والاستباقية، تحمل المخاطرة، الإبداع، الثقة بالنفس) في جامعة تبوك؟  
للإجابة عن هذا التساؤل أُعتمد على قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي للقيادة الريادية بأبعادها، ويظهر ذلك في الجدول الآتي:

جدول (4) درجة ممارسة القيادة الريادية بأبعادها في جامعة تبوك

ت	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الرتبة
1	بُعد المبادرة والاستباقية	3.31	1.009	66.2%	متوسطة	4
2	بُعد تحمل المخاطرة	3,51	0,914	70,2%	مرتفعة	3
3	بُعد الإبداع	3.56	0.853	71.2%	مرتفعة	2
4	بُعد الثقة بالنفس	3,71	0.848	74.2%	مرتفعة	1
	الدرجة العامة لممارسة القيادة الريادية	3.52	0,838	70.4%	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تشير القيم الإحصائية في الجدول السابق إلى أن الدرجة العامة لممارسة القيادة الريادية في جامعة تبوك مرتفعة، ولقد توافقت نتيجة الدرجة المرتفعة لممارسة متغير القيادة الريادية في جامعة تبوك مع دراسة كلاً من (الخليفات، 2021)، (قطان، 2021)، (معوض والضويان، 2020)، بينما اختلفت مع بعض الدراسات ذات التطبيق المتوسط: كدراسة (الطراونة، 2019)، (الغامدي، 2021)، ودراسة (أحمد، 2020) حيث كانت درجة ممارسة هذا المتغير ضعيفة.

ويُرى أن هذه الدرجة المرتفعة في ممارسة متغير القيادة الريادية في جامعة تبوك جاءت نتيجة تبنيها وتطبيقها لأبعاد القيادة الريادية الأربعة؛ حيث تدرك إدارة الجامعة دور وضع رؤية وخطط مستقبلية استباقية ترتكز على دراسة الفرص والتحديات وتلافي المشكلات قبل وقوعها عن طريق وضع الحلول غير التقليدية، والأفكار الإبداعية المبتكرة، والإقدام نحو المخاطرة بدراسة المؤشرات، ووضع التصورات، وتدريب الموظفين على التعامل مع هذه المخاطر، مع تحمل كامل المسؤولية نتيجة تبعات ونتائج هذه المخاطرة؛ بالإضافة إلى تشجيع الإدارة والقيادات للموظفين نحو الإبداع، واستقطاب ذوي المهارات والقدرات من موردها البشري، وتعزيز الثقة والاحترام لدى موظفيها؛ وكل ذلك لتحسين المخرجات والوصول إلى التميز والريادة، وقد أوصت دراسة العمرو (2020) بأهمية المتابعة المستمرة للتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمات على المدى البعيد، ورصد نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتحديات لرسم الخطط الاستباقية والأفكار المختلفة، وتسخير الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية والثقة بها لإنجاح التغييرات السريعة وتقليل مخاطرها، وهذا يمثل أبعاد وجوهر القيادة الريادية.

وتُظهر الجداول الآتية تفاصيل ممارسة أبعاد القيادة الريادية الأربعة في جامعة تبوك من خلال معرفة قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المثلثة لكل بُعدٍ منها، وهي كالآتي:

أولاً- درجة ممارسة المبادرة والاستباقية في جامعة تبوك:

جدول (5) درجة ممارسة المبادرة والاستباقية في جامعة تبوك

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	يسعى رؤسائي إلى بناء الخطط الطارئة للتعامل مع المشكلات قبل حدوثها	3.35	1.171	متوسطة	2
2	يسعى رؤسائي لبث روح المبادرة بين الموظفين قبل البدء في رسم الخطط	3.49	1.121	مرتفعة	1
3	يشارك الموظفون في تنفيذ التغييرات المطلوبة في العمل قبل ظهور الحاجة الفعلية لها	3.14	1.117	متوسطة	4
4	يشجع رؤسائي على وضع حلول استباقية لمواجهة المشكلات قبل حدوثها	3.30	1.133	متوسطة	3
	الدرجة العامة لممارسة المبادرة والاستباقية	3.31	1.009	متوسطة (66.2%)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

بيّنت القيم الإحصائية في الجدول السابق أن الدرجة العامة لممارسة المبادرة والاستباقية في جامعة تبوك متوسطة، ولقد توافقت نتيجة الدرجة المتوسطة لممارسة المبادرة والاستباقية في جامعة تبوك مع دراسة (الغامدي، 2021)؛ بينما اختلفت مع دراسة (العمرو، 2020) التي حقق فيها هذا البُعد درجة مرتفعة جداً، كما اختلفت مع بعض الدراسات ذات التطبيق المرتفع؛ كدراسة كلٍّ من (الخليفات، 2021)، (الطراونة، 2019)، (قطان، 2021)، وأخيراً دراسة (معوض والضويان، 2020)؛ في حين ظهر الاختلاف جلياً بين الدراسة الحالية ودراسة (أحمد، 2020)؛ حيث كانت درجة ممارسة هذا البُعد ضعيفة.

ويمكن عزو نتيجة الدرجة المتوسطة لممارسة المبادرة والاستباقية في جامعة تبوك لسعي الرؤساء ببث روح المبادرة وتحفيز الموظفين وفرق العمل على إلهام من حولهم نحو المبادرة والتعاون في رسم الخطط ووضع الأهداف المستقبلية، ودراسة الفرص الموجودة في جميع الاتجاهات التي تُسهم في فهم البيئة المحيطة ومؤشراتها وتحدياتها لوضع خطط طارئة استباقية، وتحديد الاحتياجات المستقبلية للجامعة، والتنبيه بالمشكلات التي قد تحدث؛ مع وضع حلول استباقية لها غير تقليدية قبل وقوعها، وتحويل هذه المشكلة لفرصة يجب الاستفادة منها؛ بالإضافة إلى حرص الجامعة على مشاركة الموظفين في تقديم الأفكار والمقترحات، وترجمتها إلى مهام تطبيقية ممنهجة، ووضع الحلول للمشكلات، وتنفيذ التغييرات التي تلوح في الأفق قبل الحاجة إليها فعلاً، وقد رأى الطراونة (2019) أن البيئات الجامعية تدرك -تماماً- أهمية تنمية ثقافة الاستباقية ووضع خارطة طريق خاصة بتحويل الأنشطة الحالية إلى فرص وتحديات، وترجمة الأفكار الجديدة المبتكرة إلى واقع مستقبلي في الجامعات يفي بالاحتياجات المُتطلعة، ويقدم خدمات جديدة ومطورة للمستفيدين، وينقلها نحو الريادة والاستباقية مما يعزز مكانتها التنافسية، وهذا بالفعل ما بدأت في تطبيقه جامعة تبوك المبحوثة.

ثانياً- درجة ممارسة تحمل المخاطرة في جامعة تبوك:

جدول (6) درجة ممارسة تحمل المخاطرة في جامعة تبوك

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	تمتلك الإدارة خبرة طويلة للتعامل مع المستجدات التي تحدث أثناء العمل	3.58	1.100	مرتفعة	1
2	يمتلك رؤسائي خطة فاعلة لمواكبة التغيير المستمر	3.54	1.107	مرتفعة	2
3	يمتلك الموظفون القدرة على التعامل مع المخاطر	3.45	1.041	مرتفعة	4
4	تساند الإدارة قرارات التغيير السريعة بتوفير الموارد اللازمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة	3.48	1.075	مرتفعة	3
الدرجة العامة لممارسة تحمل المخاطرة		3.51	0,914	مرتفعة (70.2%)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تظهر القيم الإحصائية في الجدول السابق أن الدرجة العامة لممارسة تحمل المخاطرة في جامعة تبوك مرتفعة، ولقد توافقت نتيجة الدرجة المرتفعة لممارسة تحمل المخاطرة في جامعة تبوك مع دراسة كلٍّ من (الخليفات، 2021)، (الطراونة، 2019) و(قطان، 2021): في حين ظهر الاختلاف مع دراسة (العمرو، 2020) التي حققت فيها هذا البُعد درجة مرتفعة جداً، كذلك دراسة (الغامدي، 2021) التي أظهرت المؤشرات التطبيقية المتوسط لهذا البُعد؛ بينما أشارت القيم الإحصائية ضعف ممارسة هذا البُعد في دراسة (أحمد، 2020).

وتعزو الباحثة هذه الدرجة المرتفعة لممارسة تحمل المخاطرة في جامعة تبوك إلى تمتع إدارة الجامعة بالخبرة الكافية في التعامل مع المستجدات التي تطرأ على البيئة الجامعية الداخلية والخارجية، وامتلاكها الشجاعة والجرأة بالمجازفة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتوجه نحو خطط التغيير الموجودة مسبقاً، وتحمل مسؤولية نتائج مخاطرتها كونها قرارات مستقبلية تتصف بعدم التأكد؛ وبالرغم من ذلك فهي توفر الموارد اللازمة وتستثمرها لدعم هذه القرارات السريعة تحقيقاً للأهداف المرسومة والمحددة، فهي تستطيع أن تحقق هذه الأهداف بشكلٍ أكبر كلما اكتشفت المخاطر في وقتٍ أبكر؛ بالإضافة إلى حرصها على تدريب الموظفين على توقع المخاطر المستقبلية وتحديد حجمها ومستواها وأثرها، وكيفية التعامل معها ومع المخرجات الناتجة عنها، فهي بذلك تُنشئ صفوفاً قيادية ريادية جديدة تمثل أساساً مهماً في تحويل جامعة تبوك إلى جامعة ريادية متميزة، وتجدر الإشارة إلى توافق ما سبق مع ما ارتأه أحمد (2020) بأنه من المهم أن تتمتع الإدارة التعليمية بقدرٍ من المخاطرة المحسوبة التي تسمح لها بتطبيق ما هو جديد وغير مألوف؛ مع تخطي الشعور بالخوف من الفشل أو عدم التأكد، واستبدال ذلك برؤية وخطط تقودها نحو تحقيق مستقبلٍ أفضل وأهدافٍ فاعلة، وتحمل تبعات تلك المخاطرة ونتائجها.

ثالثاً- درجة ممارسة الإبداع في جامعة تبوك:

جدول (7) درجة ممارسة الإبداع في جامعة تبوك

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	تشجيع قيادات الجامعة الموظفين على تقديم أفكار ابتكارية جديدة	3.74	1.118	مرتفعة	1
2	توفر قيادة الجامعة بيئة بحثية ملائمة للإبداع من خلال تطبيق التكنولوجيا الحديثة التي تسهم في تطوير الأعمال	3.62	1.106	مرتفعة	2
3	تسعى قيادة الجامعة إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات الإبداعية	3.50	1.071	مرتفعة	3
4	تستثمر قيادة الجامعة علاقاتها مع موظفيها بطرح الحلول المبتكرة لحل المشكلات	3.42	1.068	مرتفعة	4
الدرجة العامة لممارسة الإبداع		3.56	0,953	مرتفعة (71.2%)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

أشارت القيم الإحصائية في الجدول السابق إلى أن الدرجة العامة لممارسة الإبداع في جامعة تبوك مرتفعة، ولقد توافقت نتيجة الدرجة المرتفعة لممارسة الإبداع في جامعة تبوك مع دراسة كلٍّ من (الخليفات، 2021)، (قطان، 2021)؛ بالإضافة إلى دراسة (معوذ والضويان، 2020)؛ بينما ظهر الاختلاف مع دراسة (العمرو، 2020) التي حقق فيها هذا البُعد درجة مرتفعة جداً، كذلك دراسة (الغامدي، 2021) التي أظهرت المؤشرات التطبيق المتوسط لهذا البُعد؛ بينما أشارت القيم الإحصائية ضعف ممارسة هذا البُعد في دراسة (أحمد، 2020).

ويُرى أن هذه النتيجة المرتفعة في درجة ممارسة بُعد الإبداع في جامعة تبوك جاءت محصلة للجهود المبذولة من قيادات الجامعة بتشجيع موظفيها على العصف الذهني والخروج من منطقة الراحة للبحث عن مصادر الإبداع وتقديم أفكار ابتكارية جديدة يترتب عليها منتجات وخدمات جديدة في الجامعة، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة الموجودة لتطوير هذه الأفكار والخدمات والمنتجات، وتحويلها إلى واقع ملموس بما يتناسب مع الاحتياجات والتطلعات والمستقبلية، كما تدرك إدارة الجامعة أن استقطاب الموارد البشرية ذات القدرات العقلية العالية والمهارات المعرفية المتميزة خطوة مهمة جداً نحو استمرارية الإبداع؛ حيث يضيف وجودهم ميزة تنافسية كونهم يحملون حلولاً غير تقليدية للمشكلات القائمة، ويسعون لتطوير الخدمات التي تقدمها الجامعة بصورة مستمرة، ويحرصون على تحديث الأنظمة والتقنيات المستخدمة باستمرار، وفي ذات السياق أشار يوسف (2020) إلى أهمية توجه القيادات الريادية بالجامعات نحو التخلي عن الممارسات القديمة، وتبني ودعم الإبداع والابتكار فكرياً وممارسة، والاهتمام بتجويد المخرجات والخدمات والعمليات بمختلف أشكالها؛ مع تبني الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل والسعي لزيادة الكفاءات الداخلية في الجامعة؛ مما يضمن نموها وبقائها وزيادة قدرتها التنافسية؛ وهذا يتوافق مع إحدى قيم جامعة تبوك وهي الإبداع والابتكار بإيجاد المناخ التنظيمي المحفز للأفكار الإبداعية والابتكارية ودعمها.

رابعاً- درجة ممارسة الثقة بالنفس في جامعة تبوك:

جدول (8) درجة ممارسة الثقة بالنفس في جامعة تبوك

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	يحظى رؤسائي باحترام الآخرين	3.97	0.977	مرتفعة	1
2	يثق رؤسائي بقدرات الموظفين العاملين معهم	3.71	1.001	مرتفعة	2
3	يُفوّض رؤسائي سلطاتهم للموظفين في الجامعة	3.51	1.023	مرتفعة	4
4	يمنح رؤسائي الموظفين فرصة التعبير عن أفكارهم	3.65	1.069	مرتفعة	3
	الدرجة العامة لممارسة الثقة بالنفس	3.71	0.848	مرتفعة (74.2%)	

أظهرت القيم الإحصائية في الجدول السابق أن الدرجة العامة لممارسة الثقة بالنفس في جامعة تبوك مرتفعة، ولقد توافقت نتيجة الدرجة المرتفعة لممارسة الثقة بالنفس في جامعة تبوك مع دراسي (الخليفات، 2021) و(الطراونة، 2019)؛ في حين ظهر الاختلاف مع دراسة (معوذ والضويان، 2020) التي حقق فيها هذا البُعد درجة مرتفعة جداً.

ويمكن تفسير ارتفاع درجة ممارسة الثقة بالنفس في جامعة تبوك نتيجة الاحترام الذي يحظى به الرؤساء والقادة من موظفي الجامعة لتعزيزهم روح الولاء والانتماء في الموظفين، وتأكيدهم على أهمية الدور والأعمال التي يقومون بها، والثقة بقدراتهم وطاقاتهم وإنجازاتهم، ومشاركتهم في المعلومات والقرارات والأهداف، وإظهار الدعم والتعزيز والاهتمام الكافي؛ مما يُشعر الموظف بالتقدير والثقة بالنفس، وهذا يُتيح له فرصة الإدلاء بأرائه وأفكاره، والبحث عن طرق عمل وخدمات ومبادرات غير اعتيادية تطور مهارات وشخصية الموظف، وتعود على الجامعة بالنفع والتميز؛ ونتيجةً لهذه الثقة العالية بقدرات الموظفين أخذت الجامعة بتفويضهم بعض السلطات لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بشكل سليم، وتحملهم كامل المسؤولية نتيجة قراراتهم المتخذة، وهي بذلك تتبنى نشئة ودعم صفوف قيادية ثانية تكون خليفةً للصفوف القيادية الأولى، ورأى الطراونة (2019) أن مفتاح التطوير الحقيقي للمنظمات هو الثقة المبنية بين القيادات والمؤوسين، وأن أول مهمة تقع على عاتق من يطمح للقيادة هي أن يحظى بثقة من يسعى إلى قيادتهم، والحفاظ عليها من الانهيار.

الإجابة عن تساؤل الدراسة الفرعي الثاني: ما درجة التميز المؤسسي في جامعة تبوك؟  
للإجابة عن هذا التساؤل أُعتمد على قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي للتميز المؤسسي، ويظهر ذلك في الجدول الآتي:

جدول (9) درجة التميز المؤسسي في جامعة تبوك

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الرتبة
1	تشجع الجامعة توجهات التميز المؤسسي لتطوير أداؤها	4.04	0.863	مرتفعة	1
2	تسعى الجامعة إلى تبني السياسات والإجراءات والممارسات التي تميزها عن منافسيها	3.99	0.928	مرتفعة	2
3	لدى الجامعة أساليب محددة لتحقيق التميز المؤسسي من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة	3.77	0.972	مرتفعة	4
4	تسعى الجامعة لتهيئة بيئة عمل تشجع الابتكار والإبداع لتحقيق التميز المؤسسي	3.78	0.958	مرتفعة	3
5	تحدد الجامعة معايير لملامح التميز المؤسسي مبنية على نتائج أداؤها في المجتمع	3.72	0.984	مرتفعة	5
6	تؤدي الجامعة عملياتها الداخلية والخارجية بمنهجية فعالة وبأسلوب مختلف عن المنافسين	3.53	0.963	مرتفعة	12
7	تتميز الجامعة على الجامعات الأخرى بتنوع أنشطتها	3.44	1.036	مرتفعة	13
8	تضع الجامعة معايير لإدارة العمليات المختلفة لديها بشكل يتفوق على الآخرين	3.32	1.061	متوسطة	14
9	تهتم الجامعة بتطوير نتائج الأداء الرئيسية لمجالات عملها	3.70	1.014	مرتفعة	6
10	تطبق الجامعة أطراً للقياس ومنع الأخطاء وتعظيم الاستفادة من الموارد والمدخلات	3.61	1.022	مرتفعة	11
11	توفر الجامعة الدعم القيادي المناسب لإحداث التغيير الفعال نحو التميز المؤسسي	3.68	0.998	مرتفعة	7
12	لدى الجامعة نظام للقياس الدوري لمكّنات ونتائج التميز المؤسسي	3.63	0.980	مرتفعة	9
13	تسعى الجامعة إلى حسن توظيف قدراتها التنظيمية والبشرية لتحقيق جدوى اقتصادية متميزة عن المنافسين	3.63	0.985	مرتفعة	10
14	تتميز الجامعة بتحقيقها استدامة لمركزها التنافسي والمحافظة عليه مقارنة بالآخرين	3.65	1.012	مرتفعة	8
	الدرجة العامة للتميز المؤسسي	3.67	0.845	مرتفعة (73.4%)	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

أظهرت القيم الإحصائية في الجدول السابق أن الدرجة العامة للتميز المؤسسي في جامعة تبوك مرتفعة، ولقد توافقت نتيجة الدرجة المرتفعة في متغير التميز المؤسسي في جامعة تبوك مع دراسة (الأنصاري، 2018)، (بلاسمة، 2019)، (الزيان، 2020)، (سمرالدين، 2020). بينما ظهر الاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة (الهيئات، 2020) والتي أظهرت أن مستوى التميز المؤسسي فيها متوسط الدرجة.

وتعزو الباحثة هذه الدرجة المرتفعة للتميز المؤسسي في جامعة تبوك إلى حرصها على تشجيع التميز وتطوير الأداء، وتطبيق إحدى قيمها التي تسعى لتحقيقها وهي الجودة والتميز بتطبيق معايير الجودة في العمل والتميز في الأداء الأكاديمي والإداري، وتبني سياسات عمل تميزها عن غيرها من الجامعات؛ حيث تعمل على توازن تنمية قدرات موظفيها وتهيئة بيئة العمل لتبني إبداعهم وابتكارهم، وتوظيف قدراتهم وطاقتهم لزيادة الفاعلية والكفاءة، والاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة وتعظيم الاستفادة منها لتطوير وتحسين

مخرجاتها؛ بالإضافة إلى قياس نتائج الأداء والسعي نحو تحسينه بتطبيق المعايير اللازمة للتميز المؤسسي، وإدارة عمليات التغيير المدروسة التي تكفل للجامعة استمرار التطوير، والتنمؤ بالمستقبل، وتجاوز العقبات والتحديات التي تقف في طريق تميزها، وقد رأى الزيان (2020) أن التفرد والتميز في تقديم الخدمات بكفاءة يكون من خلال وجود قيادة لها تأثير مباشر وقوي على الموظفين، والاستخدام المثالي للموارد المالية والبشرية والمصادر المتنوعة. وتوافق المخرجات مع الأهداف والرؤية؛ والذي يتم بطريقة ممنهجة متكاملة تتضمن معايير وأنشطة قادرة على التطوير والتحسين مواكبة للتغيرات التي تتكيف مع مستقبل المنظمة، وهي تمثل أهم عوامل وأبعاد التميز المؤسسي.

الإجابة عن تساؤل الدراسة الفرعي الثالث: هل توجد فروق في استجابات أفراد العينة حول العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي في جامعة تبوك من حيث الخصائص الديموغرافية الممثلة ب: (الجنس، المؤهل الدراسي، السن، سنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا التساؤل أُعتمد على اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test) لمعرفة الفروق حول العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي في جامعة تبوك من حيث الجنس؛ والذي يحتوي على فئتين مستقلتين فقط؛ بالإضافة إلى اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova) لمعرفة الفروق حول العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي في جامعة تبوك من حيث المؤهل الدراسي، والسن، وسنوات الخبرة؛ والتي تحتوي على أكثر من فئتين مستقلتين، وتبين النتائج فيما يلي:

أولاً- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Sample T. Test): لمعرفة الفروق حول العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي في جامعة تبوك من حيث الجنس:

جدول (10) اختبار "ت" لمعرفة الفروق حول العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي من حيث الجنس

القرار الإحصائي	Sig.	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
لا توجد فروق	0,096	1.675	0.859	3.50	101	ذكر
			0,768	3.69	101	أنثى

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

أظهرت إحصائيات الجدول السابق عدم وجود فروق حول العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي في جامعة تبوك من حيث الجنس، وتتفق هذه النتيجة مع دراساتي (الخليفات، 2020) و(قطان، 2021) في عدم وجود فروق حول علاقة القيادة الريادية بتميز الجنس، وكذلك تتفق مع دراساتي (الزيان، 2020) و(سمر الدين، 2020) في عدم وجود فروق حول علاقة التميز المؤسسي بتميز الجنس.

ثانياً- اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova) لمعرفة الفروق حول العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي في جامعة تبوك من حيث المؤهل الدراسي، السن وسنوات الخبرة:

جدول (11) اختبار "أنوفا" لمعرفة الفروق حول العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي من حيث المؤهل الدراسي، السن

وسنوات الخبرة

القرار الإحصائي	Sig.	F	متوسط المربعات	Df	مجموع المربعات	مصدر التباين	الخاصية
توجد فروق	0.031	3.006	1.94	3	5.83	بين المجموعات	المؤهل الدراسي
			0.64	198	128.19	داخل المجموعات	
			-	201	134.03	التباين الكلي	
لا توجد فروق	0.062	2.484	1.62	3	4.86	بين المجموعات	السن
			0.65	198	129.17	داخل المجموعات	
			-	201	134.03	التباين الكلي	
لا توجد فروق	0,194	1.586	1.04	3	3.14	بين المجموعات	سنوات الخبرة
			0,66	198	130.88	داخل المجموعات	
			-	201	134.03	التباين الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

أظهرت إحصائيات الجدول السابق وجود فروق حول العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي في جامعة تبوك من حيث المؤهل الدراسي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من (الخليفات، 2020)، (قطان، 2021)، (الزيان، 2020) و(سمر الدين، 2020) في عدم وجود فروق من حيث المؤهل الدراسي.

كما أظهرت الإحصائيات عدم وجود فروق حول العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي في جامعة تبوك من حيث السن وسنوات الخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراستي (قطان، 2021) و(سمر الدين، 2020) في عدم وجود فروق من حيث السن وسنوات الخبرة، إلا أنها تختلف مع دراستي (الخليفات، 2021) و(الزيان، 2020) في وجود فروق من حيث سنوات الخبرة لصالح فئة 10 سنوات وأكثر.

جدول (12) اختبار "شيفيه" لمعرفة مصدر الفروق حول العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي في جامعة تبوك من حيث المؤهل الدراسي

أقل من بكالوريوس		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه		المؤهل الدراسي
Sig.	فرق المتوسطات	Sig.	فرق المتوسطات	Sig.	فرق المتوسطات	Sig.	فرق المتوسطات	
0,999	-0,061	0,504	0,269	0,176	-0,321			دكتوراه
0,962	0,259	0,042	* 0,590			0,176	0,321	ماجستير
0,929	-0,330			0,042	* -0,590	0,504	-0,269	بكالوريوس
		0,929	0,330	0,962	-0,259	0,999	0,061	أقل من بكالوريوس

من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يكشف الجدول السابق مصدر الفروق حول العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي في جامعة تبوك من حيث المؤهل الدراسي بين فئتي (بكالوريوس) و(ماجستير)، وذلك لصالح فئة (بكالوريوس)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كلٍّ من (الخليفات، 2020)، (الغامدي، 2021) و(قطان، 2021) في عدم وجود فروق حول علاقة القيادة الريادية بمتغير المؤهل الدراسي، وكذلك تختلف مع دراستي (الزيان، 2020) و(سمر الدين، 2020) في عدم وجود فروق حول علاقة التميز المؤسسي بمتغير المؤهل الدراسي.

الإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيس: ما دور القيادة الريادية بأبعادها المتمثلة بـ: (المبادرة والاستباقية، تحمل المخاطرة، الإبداع، الثقة بالنفس) في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة تبوك من وجهة نظر موظفيها؟

للإجابة عن هذا التساؤل أُعتمد على اختبار التباين الأحادي "أنوفا" (One Way A nova)، وتتضح النتيجة فيما يلي:

جدول (13) اختبار "أنوفا" لمعرفة دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة تبوك

القرار الإحصائي	Sig.	F	Df	متغيرات الدراسة
يوجد دور	0,000	66.882	3	القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي
			198	
			201	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

تبيّن من القيم في الجدول السابق وجود دور للقيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة تبوك من وجهة نظر موظفيها، كما تبين اهتمام جامعة تبوك بالقيادة الريادية وذلك انعكس في تميزها المؤسسي، وتتوافق هذه النتيجة مع معظم الدراسات السابقة الباحثة في دور القيادة الريادية والتميز المؤسسي؛ كدراسة كلٍّ من (الخليفات، 2021)، و(الزيان، 2020)، و(معوذ والضويان، 2020).

ملخص النتائج:

توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى عددٍ من النتائج تتمثل في الآتي:

- يوجد دور للقيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة تبوك من وجهة نظر موظفيها عند مستوى دلالة إحصائية (0,000).

2. أن درجة ممارسة القيادة الريادية في جامعة تبوك مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3,52 من 5,00)، وبوزن نسبي قدره (70,4%).
3. أن درجة ممارسة المبادرة والاستباقية في جامعة تبوك متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (3,31 من 5,00)، وبوزن نسبي قدره (66,2%).
4. أن درجة ممارسة تحمل المخاطرة في جامعة تبوك مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3,51 من 5,00)، وبوزن نسبي قدره (70,2%).
5. أن درجة ممارسة الإبداع في جامعة تبوك مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3,56 من 5,00)، وبوزن نسبي قدره (71,2%).
6. أن درجة ممارسة الثقة بالنفس في جامعة تبوك مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3,71 من 5,00)، وبوزن نسبي قدره (74,2%).
7. أن درجة التميز المؤسسي في جامعة تبوك مرتفعة، بمتوسط حسابي قدره (3,67 من 5,00)، وبوزن نسبي قدره (73,4%).
8. وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي في جامعة تبوك من حيث المؤهل الدراسي لصالح فئة البكالوريوس.
9. عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول العلاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي في جامعة تبوك من حيث الجنس، السن، سنوات الخبرة.

### توصيات الدراسة:

- تقدم الباحثة عدداً من التوصيات لإدارة جامعة تبوك والمتمثلة في الآتي:
1. استمرار تبني ممارسة القيادة الريادية في الجامعة، وترسيخ الأبعاد الخاصة بها، واتخاذها معياراً لتصنيف قيادات الجامعة الريادية، وإدخالها ضمن مؤشرات الأداء الخاصة بالقياديين الجامعيين.
  2. الاهتمام بتحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وتحديد نقاط الضعف والقوة والعمل على تحسينها ودعمها والاستفادة منها، وتدوين التهديدات والتحديات وتحويلها إلى فرص مستثمرة بعد التنبؤ بها واكتشافها مبكراً ودراسة تفاصيلها.
  3. مراجعة الخطط الاستباقية والاحتياجات المستقبلية بعد فترات زمنية معينة، وإحداث التغييرات اللازمة لمواكبة التطورات التي تطرأ على البيئة المحيطة والمتطلبات التنافسية الجديدة؛ مع الحرص على مشاركتها مع الموظفين لضمان تأييدهم وسرعتهم في التنفيذ السليم.
  4. دعم وتشجيع الأفكار المبتكرة والحلول الاستباقية والبدائل الإبداعية التي يقدمها الموظفون وتحويلها إلى ممارسات وتطبيقات عملية واقعية استجابة للتغيرات المستمرة.
  5. تكثيف تدريب الموظفين على توقع المخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها بكل شجاعة وإقدام، ووضع الرؤى والخطط لها، وتحمل كامل المسؤولية المترتبة عنها.
  6. متابعة استقطاب الكفاءات الأكاديمية والإدارية للجامعة، وذوي المهارات الإبداعية المتطورة ومقترحي الأفكار الخارجية عن المؤلف، وتقديم الدعم المالي الكافي لتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة باستمرار؛ دعماً للريادة وتميز الجامعة.
  7. تبني تنشئة ودعم صفوف قيادية ثانية من خلال الاستمرار في منحهم الثقة وتفويض بعض السلطات للموظفين، وإعطائهم فرصة اتخاذ القرارات المناسبة، وتحمل مسؤولية ذلك، وتدريبهم على أن يكونوا قياديين مستقبلاً.
  8. تطبيق معايير التميز المؤسسي ومراجعتها بشكل دوري لضمان تطوير الأداء والحفاظ على المكانة التنافسية المتميزة.
  9. الاهتمام بنتائج الأداء الوظيفي وقياسها على فترات محددة؛ مع وضع خطط قصيرة المدى لإحداث التغييرات الإيجابية والصعود بثبات على سلم التميز المؤسسي.

### المراجع

#### المراجع العربية:

- إبراهيم، ليث خليل. (2009م). تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء في رأس المال الاجتماعي: دراسة استطلاعية لعينة من آراء العاملين في معهد التدريب النفطي. رسالة ماجستير، جامعة بغداد: العراق.
- أبو عودة، محمود إسماعيل. (2018م). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.
- أحمد، محمود. (2020م). تحسين ممارسة القيادات الأكاديمية بكليات جامعة الأزهر لأبعاد القيادة الريادية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. مجلد (14)، العدد (10)، ص 406-473.

- الأنصاري، عبد العزيز عبد الغفور. (2018م). سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية: دراسة ميدانية على المشاريع التنموية التابعة لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية بجدة. رسالة ماجستير. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان.
- بلاسمة، فيصل ناصر. (2019م). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت: الأردن.
- الجيار، سهير علي. (2018م). القيادة الريادية مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية. المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ص 229-257.
- الخليفات، وداد بشير. (2021م). دور مديري المدارس الثانوية في تربية لواء وادب السير في توفير متطلبات القيادة الريادية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت: الأردن.
- الزيان، مازن نوح. (2020م). دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى: فلسطين.
- السبيعي، قوت. (2019م). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى قائدات المدارس الثانوية الأهلية بشرق مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الشرق العربي للدراسات العليا: المملكة العربية السعودية.
- سمر الدين، رشا. (2020م). أثر القيادة الإستراتيجية على تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميدانية على وزارة التجارة بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز: جدة.
- شرارة، مشتاق عبد الرضا. (2016م). البحث العلمي: مفاهيم وتطبيقات. (الطبعة الأولى). بغداد: صفرواحد للطباعة والإعلان.
- الطراونة، دعاء قتيبة أحمد. (2019م). القيادة الريادية وأثرها على بناء القدرات التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة: الأردن.
- العمرو، حمزة نايل عبد الله. (2020م). أثر القيادة الريادية على التجديد الاستراتيجي من خلال الموازنة الاستراتيجية كمتغير وسيط في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية في الأردن: دراسة ميدانية. رسالة دكتوراه. جامعة مؤتة: الأردن.
- العوضي، عادل خير الله ناصر؛ العوضي، فايزة خير الله ناصر. (2020م). دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الدولية الكويتية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد (31). ص 223 - 253.
- الغامدي، منال أحمد عبد الرحمن. (2021م). القيادة الريادية كمدخل لتطوير ممارسات القادة الأكاديميين في جامعة الملك عبد العزيز: استراتيجية مقترحة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. المجلد (13)، العدد (3)، ص 143 - 182.
- الفحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران. (2020م). منهج البحث في العلوم السلوكية. الطبعة (5). الرياض: كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود.
- قطان، وسيم جكي كارلو. (2021م). أثر تطبيق القيادة الريادية في تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة: دراسة ميدانية على المدارس الخاصة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى: فلسطين.
- معوض، فاطمة عبد المنعم؛ الضويان، حصة عبد المحسن. (2020م). فرق العمل الأكاديمية ودورها في تنمية القيادة الريادية لدى طالبات كلية التربية بجامعة القصيم من وجهة نظرهن. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. المجلد (7)، العدد (1)، ص 75 - 96.
- نجوي، فيصل علي. (2021م). تعزيز الدور الريادي للجامعات السعودية في ظل التحولات العالمية: جامعة التفرد نموذجاً. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج. المجلد (2)، العدد (87). ص 828 - 882.
- الهيلات، معاذ نبيل. (2020م). الدور الوسيط لإدارة الإبداع في أثر إدارة المعرفة على التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية. رسالة ماجستير. جامعة آل البيت: الأردن.
- يوسف، شيرين. (2020م). القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الإستراتيجي للجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. المجلد (7)، العدد (14)، ص 123 - 203.

#### المراجع الأجنبية:

- Castro-Leon, E., & Harmon, R. (2016). Cloud as a service: understanding the service innovation. A press, eBook ISBN978-1-4842-0103-9.