

## أثر الخصائص الريادية للقادة على التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة)

دكتور/ آيات عبد القادر بسيوني أبو سعده

مدرس الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، بجامعة المستقبل

### الملخص:

تهدف الدراسة إلى تشخيص طبيعة العلاقة بين الخصائص الريادية للقادة والتميز المؤسسي بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة قصور أبعاد الخصائص الريادية للقادة بالوزارة محل الدراسة (الإصالة الفكرية، الطلاقة الفكرية، المرونة الفكرية، الإبداع) مما أدى ضعف التميز المؤسسي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد شمل مجتمع الدراسة كافة المستويات الإدارية بالوزارة محل الدراسة (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية)، وقد شمل هذا المجتمع ٣٥٠ مفردة، وقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وقوامها ٢٩٩ مفردة. وقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها عمل برامج تدريبية خاصة لاكتشاف القادة الذين يمتلكون خصائص ريادية والعمل على تطويرهم بشكل أكثر فعالية والاستفادة من قدراتهم في تحقيق التميز المؤسسي، ووضع خطوات واضحة حول كيفية تفعيل الخصائص الريادية لدى القيادات بالوزارة كمدخلات للتميز المؤسسي، بالإضافة إلى الاهتمام بالتطبيق العملي للخصائص الريادية التي تؤثر إيجابيا على التميز المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** الخصائص الريادية للقادة، الإصالة الفكرية، الطلاقة الفكرية، المرونة الفكرية، الإبداع، التميز المؤسسي.

## **The impact of leaders pioneering characteristics on institutional excellence : A field study on the Ministry of Electricity and Renewable Energy.**

### **Abstract:**

The study aims to diagnose the nature of the relationship between leaders' entrepreneurial characteristics and organizational excellence at the Ministry of Electricity and Renewable Energy.

One of the most important findings of the study was the inadequacy of the dimensions of the entrepreneurial characteristics of the leaders in the ministry (intellectual originality, intellectual fluency, intellectual flexibility, and creativity) this led to weak organizational excellence.

The study relied on the descriptive and analytical method, and the study population included all administrative levels of the company in the ministry (senior management, middle management, executive management), and this population included 1350 individuals, and the study was based on a stratified random sample, consisting of 299 individuals.

The study came up with a set of recommendations, the most important of which are to conduct special training programs to discover leaders who possess entrepreneurial characteristics and work to develop them more effectively and benefit from their abilities in achieving organizational excellence, and to develop clear steps on how to activate the entrepreneurial characteristics of leaders

in the ministry as inputs to organizational excellence, in addition to paying attention to the practical application of entrepreneurial characteristics that positively affect organizational excellence.

**Keywords:** Entrepreneurial characteristics of leaders, intellectual originality, intellectual fluency, intellectual flexibility, creativity, organizational excellence.

## أولاً: الإطار العام للدراسة: ١ - المقدمة:

تعتبر القيادة أساس ازدهار المنظمات، فالقادة هم المبدعون والقادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في شتى المواقف التنظيمية، وتشير القدرات إلى الموارد والإمكانيات التي تستخدم كمصدر للحصول على الميزة التنافسية للمنظمة أكثر من منافسيها، كما أنها تعكس المهارات الوظيفية التنظيمية من أجل استخدامها بطرق متعددة وفي مجالات مختلفة، من أجل تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية، بحيث يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين.

تواجهه وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة بمصر كثيراً من التحديات بسبب التغيرات السريعة لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير، ويتطلب مواجهة تلك التحديات توافر نوع معين من القادة يمتلك مهارات الريادة والمبادرة لمواجهة أخطارها وتداعياتها.

ويتحقق التميز التنظيمي من خلال تكاتف جهود العاملين، إذ يعتبر نظاماً متكاملًا لتوظيف كافة موارد المنظمة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية، وفي ظل التحديات والمتغيرات البيئية المتسارعة التي تواجهها المنظمة، فإن تحقيق التميز يتطلب البحث عن أفضل النماذج والأساليب لاعتمادها للحفاظ على تحقيق مستويات عالية من الجودة، مما يحقق للمنظمة التفوق باعتبارها ميزة تنافسية لها.

وتشكل الخصائص الريادية للقادة أساساً مهماً لتحقيق التميز المؤسسي، فالقادة الرياديون الذين يتمتعون بقدرة استثنائية على بناء الثقة وتحفيز فرق العمل، يساهمون في إيجاد بيئة عمل تشجع على التعاون والإبداع، مما يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي. لذلك جاءت هذه الدراسة للوقوف على أثر الخصائص الريادية للقادة على التميز المؤسسي في وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة بمصر.

## ٢- مشكلة الدراسة.

إن المنظمات بمختلف أنواعها تهتم بتقديم خدمات مميزة أو رفع مستوى جودة خدماتها عن طريق الإدارة المتميزه والفعالة، وتمثل القيادة الريادية أحد أهم جوانب العملية الإدارية في كافة المستويات الإدارية المختلفة للوزارة محل الدراسة، لما لها من دور هام في تحديد أهدافها التنظيمية وتحقيقها، وفي نفس الوقت إشباع حاجات العاملين، إلا أن الأنماط القيادية الشائعة في تلك الوزارة تتسم بالبيروقراطية مما لا يساعدها على اكتساب قدرات تنافسية تميزها عن المنظمات الأخرى، مما يستلزم توافر الخصائص الريادية للقادة لتميز أدائها المؤسسي. وعلى ذلك تتمثل المشكلة البحثية في ضعف التميز المؤسسي بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة نتيجة قصور الخصائص الريادية للقادة.

## ٣- الدراسات السابقة.

قامت الباحثة بمراجعة الدراسات السابقة في مجال البحث من خلال استعراض بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث أو بعض جوانبه، وسيتم تحليل هذه الدراسات من حيث أهدافها وأهم نتائجها التي توصلت إليها، علي أن تقوم الباحثة بعد عرض الدراسات بالتعليق عليها وتحديد النتائج التي تم استخلاصها مع تحديد الفجوة البحثية وفقاً لما يلي:

أ- الدراسات التي تناولت الخصائص الريادية للقادة:  
تتمثل تلك الدراسات في الأتي:

هدفت دراسة (Al Habib, 2020) إلى اختبار العلاقة بين أربع خصائص شخصية للطلبة الرياديين في الجامعات السعودية، وقد تضمنت الخصائص كلا من الإبداع، وتحمل المخاطر، والرقابة ومستوى الطاقة، والبدء بعمل خاص، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة أن الطلبة الرياديين يفضلون الإبداع وتحمل المخاطر والتحلي بطاقة عالية والرقابة أكثر من الطلبة غير الرياديين، بينما هدفت دراسة دراسة (غنام، ٢٠٢٠) إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة أن مستوى الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في شركات صناعة الأغذية مرتفع، وضرورة تبني شركات صناعة الأغذية للخصائص الريادية وتعزيزها ومحاولة الاستفادة منها في رفع فاعلية القرارات التى تحقق لها النمو والأستمرار في بيئة الصناعة.

واتجهت دراسة (باغة، ٢٠٢١) إلى قياس تأثير الخصائص الريادية لدى رواد الأعمال على توجههم الريادي وذلك من خلال توسيط السلوك المخطط للنية الريادية بين هذه العلاقة، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة وجود تأثير إيجابي مباشر للخصائص الريادية على التوجه الريادي لدى رواد الأعمال في مصر بلغت نسبته ٤٧.٣%، وأنه بتوسيط متغير السلوك المخطط اتضح أن هذا التأثير يتزايد ليصل إلى ٥٦%، وقد بينت النتائج أن الوساطة جزئية، كذلك أوضحت النتائج وجود اختلافات معنوية بين اتجاهات آراء عينة الدراسة بالنسبة لسمات الريادي، وضوابط السلوك المخطط لديه، حيث كان للنوع الاجتماعي، ومستوى التعليم، والمشاركة في فعاليات ريادة الأعمال، وامتلاك أحد أفراد الأسرة لمشروع خاص وتعلم ريادة الأعمال أو دراستها دور مهم في ذلك، أما دراسة دراسة (بدر، ٢٠٢٢) فقد هدفت إلى التعرف على دور الخصائص الريادية للقادة في تطوير أداء العاملين، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين الخصائص الريادية للقادة وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد الخصائص الريادية للقادة المتمثلة في، الأصالة الفكرية، الطلاقة الفكرية، المرونة الفكرية، الإبداع.

وهدفت دراسة (Akmaliah, 2023) إلى تحديد العلاقة بين ممارسات مديري المدارس للقيادة الريادية والإبداع المدرسي من وجهة نظر المعلمين في بعض المدارس الثانوية في ماليزيا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مديري المدارس يمارسون القيادة الريادية بدرجة متوسطة، وبالتالي يتعين تقديم برامج مهنية مستمرة في القيادة الريادية، وتضمن القيادة الريادية في برامج التنمية المهنية للمعلمين، لأنهم سيكونون قادة المدارس في المستقبل.

### ب- الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي:

هدفت دراسة دراسة (السيد عمر، ٢٠٢٠) إلى تقديم إطار يدرس دور إدارة رأس المال الفكري في تحقيق إدارة التنوع وتحقيق التميز التنظيمي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن لأبعاد رأس المال الفكري تأثيراً معنوياً على إدارة التنوع والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق التميز التنظيمي (تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية)، بينما هدفت دراسة (Paraschi et al., 2021) إلى اقتراح نموذج للتميز في المطارات كإصدار محدد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وذلك بالتطبيق على (١٤٣) مطاراً حول العالم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن نتائج الموظف هي عامل النجاح الأكثر أهمية للتميز في المطارات ، تليها القيادة والنتائج التشغيلية.

أما دراسة (علي، ٢٠٢٢) فقد هدفت إلى تحليل تأثير التميز المؤسسي على الفعالية التنظيمية المصرفية وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية وتأثير جوهري لتطبيق معايير بناء التميز المؤسسي على الفعالية التنظيمية، وقد اتجهت دراسة (Ahmed & Elhag, 2022) إلى معالجة القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمات في تنفيذ مبادرات وأطر عمل إدارة المعرفة وكيفية تطوير إطار عمل متكامل لإدارة المعرفة لتحسين الأداء وتحقيق التميز التنظيمي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يجب ارتباط مبادرات إدارة المعرفة ارتباطاً مباشراً

باستراتيجية عمل المنظمة، وعلاوة على ذلك، يجب أيضاً ضمان وجود قياسات للأداء لتقييم نجاح مبادرة إدارة المعرفة أو مبادرة إدارة المعرفة المقترحة. وقد اتجهت دراسة (Antony & Bhattachar, 2023) إلى قياس أثر العلاقة بين الأداء التنظيمي والتميز التنظيمي وذلك بالمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم بالهند، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الوصول إلى نموذج إداري للتميز التنظيمي والأداء التنظيمي يمكن تطبيقه بالمؤسسات كبيرة الحجم.

### ج- التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية وأوجه الاستفادة منها.

أتضح للباحث من خلال تحليل الدراسات السابقة مايلي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول الإطار النظري لكل من المتغير المستقل والتابع للدراسة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت الخصائص الريادية للقادة من خلال تحليل أثرها على المتغيرات التابعة والتي تمثلت في (التوجهات الاستراتيجية، التوجه الريادي لرواد الأعمال، تطوير أداء العاملين، إدارة التنوع)، وقد تناولت الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي علاقتها بأبعاد (رأس المال الفكرى – تحسين الأداء الوظيفي، الأداء التنظيمي)، بينما تناولتها الدراسة الحالية من خلال العلاقة بين هذا المتغير (كمتغير تابع) والخصائص الريادية للقادة (كمتغير مستقل).
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسات الحالة، حيث تناولت الدراسة الحالية دراسة وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة ، بينما تناولت الدراسات السابقة دراسة حالات (الجامعات السعودية، شركات صناعة الأغذية بغزة، المدارس الثانوية بماليزيا، المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم فى الهند) .
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بلورة الفكرة البحثية للدراسة وصياغة مشكلة البحث، وتحديد أهدافها وفروضها وكذا أهميتها والمنهج العلمى المتبع .

#### ٤- أهداف الدراسة.

- يهدف البحث الحالى إلى تحليل العلاقة الخصائص الريادية للقادة والتميز المؤسسى من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- تحليل العلاقة بين الإصالة الفكرية (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين التميز المؤسسى بالوزارة محل الدراسة.
  - تحليل العلاقة بين الطلاقة الفكرية ( كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين التميز المؤسسى بالوزارة محل الدراسة.
  - تحليل العلاقة بين المرونة الفكرية (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين التميز المؤسسى بالوزارة محل الدراسة.
  - تحليل العلاقة بين الإبداع (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين التميز المؤسسى بالوزارة محل الدراسة.
  - تقديم مجموعة من التوصيات لدعم الخصائص الريادية للقادة والتميز المؤسسى بالوزارة محل الدراسة.

#### ٥- أهمية الدراسة.

- تكمن أهمية الدراسة من الناحية العلمية فى أنها تتناول موضوعا جوهريا فى الإدارة وهو الخصائص الريادية للقادة وعلاقته بالتميز المؤسسى وأيضا محاولة الوصول الى الأسس الموضوعية لتحقيق الهدف من الدراسة، كما إنها مع الاتجاهات والمداخل الحديثة فى الإدارة التى تؤكد ضرورة إعطاء أولوية متقدمة للقيادة الريادية لتحسين التميز المؤسسى فى المنظمات.
- وتنبولر أهمية الدراسة من الناحية العملية طبقاً لما يلى:
- المساهمة فى تحديد طبيعة العلاقة بين الخصائص الريادية للقادة والتميز المؤسسى بالوزارة محل الدراسة.
  - التآصيل العلمى لمفهوم الخصائص الريادية للقادة والعوامل المؤثرة فيه والنتائج المترتبة عليها، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد

- بشكل كبير على القيادات ورأس مالها البشري والتنظيمي والعلاقات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها، وما تملك تلك القيادات من قدرات ابتكارية ومواهب إبداعية.
- التأصيل العلمي لمفهوم التميز المؤسسي وأساليب تنميته وتطويره، كذلك مساهمة الدراسة في إبراز أهم التحديات والمعوقات فى تبني هذا المفهوم فى الوزارة محل الدراسة .
  - ندرة الدراسات العربية مقارنة بالدراسات الأجنبية التي تمت في مجالات الدراسة، وبذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات.

## ٦- فروض الدراسة.

تسعى الدراسة إلى اختبار الفروض التالية:

- الفرض الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإصالة الفكرية (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين التميز المؤسسي بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة.
- الفرض الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة الفكرية ( كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين التميز المؤسسي بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة.
- الفرض الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الفكرية (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين التميز المؤسسي بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة.
- الفرض الرابع:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين التميز المؤسسي بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة.

## ٧- محددات الدراسة.

اقتصرت الدراسة على المحددات التالية:

- تبحث هذه الدراسة فى أثر الخصائص الريادية للقادة على التميز المؤسسي بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة ، وهى مقومات داخلية من حيث الأنظمة الإدارية وأساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة والثقافة التنظيمية السائدة وإتجاهات المديرين والقيادات وذلك دون التعرض لمدى توافر بعض المقومات فى البيئة الخارجية للبنك (البيئة السياسية -القانونية - الإقتصادية)، على الرغم من أهميتها وتأثيراتها التى يصعب إغفالها.

- تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية من أعوام (٢٠٢٣ م إلى ٢٠٢٤) وتتضمنها فترة إعداد الدراسة.  
- تقتصر هذه الدراسة على وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة بمصر.

## ثانياً الإطار النظري للدراسة:

### ١- مفهوم الخصائص الريادية:

تتمثل الخصائص الريادية في السمات الشخصية والقدرات التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة منظمة بنجاح ومن الجدير بالذكر أن الخصائص الريادية سواء في نوعها أو عددها تكون عرضة للتغير، إما على وفق سنوات العمر للفرد أو بسبب كونها لا تخضع للثبات النسبي بسبب عوامل شخصية تؤثر على الاقتراضات المسلم بها لديه. (باغة، ٢٠٢١، ص ٥٦)  
وتعرف الخصائص الريادية بأنها مجموعة الخصائص والسلوكيات التي تؤثر على مدى إمكانية تمتع الشخص الذي يتصف بها بالريادية. (عبد الحميد، ٢٠٢٠، ص ٤٢)  
وعرفها البعض باعتبارها القدرات والمهارات السلوكية والإدارية والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة مشروعه بنجاح. (Cenamor, 2021, 210)

### ٢- عناصر الريادة .

يرتكز المدخل المعاصر للخصائص الريادية على التفاعل بين أربع عناصر وهم:  
(Eid, 2022, p. 112)

#### أ- الريادي:

هو الشخص الذي يقع في مركز الريادة، ويدير كافة الأنشطة الوظيفية.

#### ب- الفرصة:

وهي الفجوة الموجودة بين الواقع وبين ما هو محتمل في السوق، وتمثل احتمالية تقديم منتج أو خدمة للعملاء بطريقة أفضل من الطريقة الحالية.

### ج- المنظمة:

هي الإطار الذي يتم فيه تنسيق وترتيب كافة الأنشطة التنظيمية والموارد والعاملين.

### د- الموارد :

وتشمل الإمكانيات المتاحة التي يمكن للريادي أن يستثمرها في المنظمة سواء كانت مادية أو بشرية.

### ٣- أبعاد الخصائص الريادية للقادة.

سوف تعتمد الدراسة عند تناولها لأبعاد الخصائص الريادية للقادة على مجموعة من الأبعاد تتلائم مع أهدافها تتمثل فيما يلي :

### أ- الإبداع.

الإبداع والريادة أنهما مصطلحان متداخلان مع بعضهما البعض، ويربط بينهما علاقة تكاملية تساعد كل منهما الآخر في دعم الكيان التنظيمي، وجلب إليها ما يسمى بالجديد أو القيمة المضافة التي هي من أهم خصائص الإبداع والريادة على حد سواء، والتي من خلالها تتميز المنظمات عن بعضها البعض وتحقق المكانة الريادية في تقديم منتجاتها أو خدماتها، ويشير الإبداع إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد أو فريق العمل، أو المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية، والإبداع يتضمن الابتكار والتجريب ويتطلب من المنظمات التخلي عن الممارسات التكنولوجية التقليدية الموجودة. (موسى، ٢٠٢٠، ص ٢٦)

ويعني الإبداع تطبيق الأفكار الجديدة لصنع منتج جديد غير مألوف أو خصائص جديدة لمنتج موجود، للوفاء بحاجات العملاء المتغيرة، كما يشار للإبداع بأنه تبني لفكرة أو سلوك جديد لمنتجات المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة بهدف تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو، وجعلها أكثر قدرة لمواجهة المنظمات المنافسة في البيئة التي تعمل فيها. (Brandle, 2022, p.97)

ويتضمن الإبداع التقني تطويرا لمنتج قائم أو عملية قائمة، وهو وفق معيار المخرجات صنف إلى إبداع المنتج وإبداع العملية، ومن الممكن تمييز أربعة أنواع رئيسية من الإبداعات التقنية وهي: (خليل، ٢٠٢١، ص ٩٨)

- تقديم تقنيات جديدة، ابداع المنتج والعملية، وضبط الجودة.
- التغييرات في أنظمة المكافأة أو التعويض.
- الابداعات المعيارية في منظومة العمل.
- الإبداعات التي تدل ضمناً على إسهام الفرد واشتراكه.

### ب- الطلاقة:

الطلاقة هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والصور والتغييرات الملائمة فى وقت محدد ، أى قدرة القائد الريادى على إنتاج عدد كبير من الأفكار فى وحدة زمنية معينة حيث يكون لديه فرصة أكبر بعد ثبات كافة العوامل الأخرى لإيجاد أفكار ذات قيمة من بين هذا العدد الكبير وقد توصلت دراسات الباحثين إلى وجود أربعة أنواع للطلاقة وهي: (السكرانه، ٢٠٢٠، ص ص ٦٥ : ٦٦)

#### - الطلاقة اللفظية:

وتشير إلى مدى القدرة على إنتاج عدد كبير من الكلمات بشرط أن تتوافر فى ترتيب الكلمة خصائص معينة كأن تبدأ أو تنتهى بحرف معين.

#### - طلاقة التداعي:

وهى القدرة على إنتاج أكبر عدد من الكلمات التى تتوافر فيها شروط معينة من حيث المعنى (أسماء المنظمات المماثلة لأنشطة المنظمة التى يعمل فيها القائد الريادى).

#### - طلاقة الأفكار:

تعبر عن القدرة على ذكر أكبر عدد من الأفكار فى زمن محدد ولا يؤخذ فى الإعتبار نوع هذه الأفكار.

#### - الطلاقة التعبيرية:

وتشير إلى القدرة على التفكير السريع فى الكلمات المتصلة والملائمة والمرتبطة بموقف معين.

### ج- المرونة:

وتعنى القدرة على الإنتقال الملائم من موضع إلى آخر فى سرعة وعدم التثبيت والتصلب بوجهة نظر معينة، وتشير المرونة إلى درجة السهولة التى يعبر بها القائد الريادى

عن موقف ما أو وجهة نظر معينة، وقد أهتم كثير من علماء النفس بإجراء العديد من الدراسات عن مفهوم المرونة، وقد انتهت إلى إحدى الدراسات إلى وجود نوعين من المرونة وهما: (المرونة التكيفية، المرونة التلقائية). (Troise, 2020, p. 87)

#### - المرونة التكيفية:

وهي قدرة القائد الريادى على تغيير الوجهة الذهنية التى ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة.

#### - المرونة التلقائية:

وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة والمتنوعة المرتبطة بموقف معين، ويجب عدم الخلط بين عامل المرونة التلقائية وعامل الطلاقة الفكرية فبينما يبرز عامل المرونة أهمية تغير إتجاه الأفكار يبرز عامل الطلاقة أهمية توليد عدد كبير من هذه الأفكار.

#### د- الأصالة:

تعبّر الأصالة عن القدرة على إنتاج أفكار أو أشكال أو صورة متميزة أو فريدة عنصراً أساسياً فى التفكير الإبتكارى، ويمكن الحكم على الفكرة بالأصالة إذا كانت متميزة وفريدة، ولا تكرر الأفكار الشائعة والتقليدية، والقائد الريادى صاحب التفكير الأصيل بهذا المعنى هو القائد الذى لا يكرر أخطاء الآخرين وحلولهم التقليدية للمشكلات. (العتيبي، ٢٠١٨، ص ٣٢)

#### ٤- الثقافة الريادية.

تعد الثقافة الريادية أحد العوامل المهمة التي تحدد توجهات القادة نحو مبادرات ريادة الأعمال، حيث إن الثقافة التي تشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والإنجاز تساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغييرات جذرية في المنظمة، وبالتالي فإن الثقافات تدعم مفاهيم الأمتثال والطاعة والرقابة والسيطرة، والأهتمام بالأحداث المستقبلية التي يتوقع أن تنتج عنها سلوكيات التحمل والمخاطرة والإبداع والتي تمثل سلوكيات الريادة، فالمنظمات التي شهدت نمواً وازدهاراً تشترك في تبنيها للثقافة الريادية. (الشميرى، ٢٠٢١، ١٢٧)

## ٥- مفهوم التميز المؤسسي.

ركزت المداخل الإدارية الحديثة المعاصرة على مفهوم التميز المؤسسي فقد نظرت اليه المدرسة العلمية من خلال الكفاءة كأساس لتحقيق التميز المؤسسي، اما مدرسة العلاقات الانسانية فقد ركزت على الحاجات الاجتماعية للعاملين، بينما ركزت الاتجاهات الإدارية المعاصرة على مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق اهداف المنظمة الكلية في ظل المتغيرات البيئية المتعددة. (Marquardt, 2022, p.45) ، وينظر الى مصطلح التميز المؤسسي بانه سعي المنظمات الى استغلال الفرص الحاسمة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والعمل على امتلاك رؤية يسودها الوضوح من حيث الهدف. (Murray,2020, p. 274)

واشار (Watkins & Marsick, 2021, p. 335) الى ان التميز المؤسسي يعبر عن كل الافعال والانشطة لكل فرد يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة، ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هياكل المنظمات، كما ينظر اليه بانه التفوق بشكل مستمر للمنظمات على افضل الممارسات في اداء مهامها وترتبط مع عملائها بعلاقات التفاعل والتأييد وتستطيع التفوق على منافسيها وتحديد نقاط القوة والضعف.

## ٦- خصائص التميز المؤسسي.

تتميز المنظمة التي تحقق التميز المؤسسي بعدد من الخصائص وهي:

(Mitchell & McKeown, 2014, p.43)

- أ- الاعمال الصعبة : امكانية المنظمة على تقبل الاعمال الصعبة والتي تقود الى النمو والتعلم بالإضافة الى التحسين المستمر للأعمال.
- ب- القيادة الكفوة: توافر قيادة كفوة تمتلك القدرة على تحقيق التميز المؤسسي.
- ج- القدرة على تحمل المصاعب: قدرة المنظمة على تحمل الاخطاء ومواجهة الأزمات مما يساعدها صقل مهارتها وقدراتها.
- د- الخبرات خارج نطاق العمل: من خلال خدمة المجتمع والتي بدورها تكسيبها التميز في الاداء.
- هـ- التركيز على التدريب: توافر الفرص التدريبية بشكل مستمر لكسب المهارات للأفراد العاملين وبشكل متساوي.

و- دقة التنبؤ: من خلال التركيز على أفضل الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالمستقبل لتأدية الأعمال بدقة عالية.

#### ٧- أبعاد التميز المؤسسي

يستند التميز المؤسسي على مجموعة من الأبعاد تتمثل فيما يلي: (Boston,

2022, pp.479: 481)

أ- القيادة: يتم من خلال تأثيرها المباشر على تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم بالتوجه نحو الابداع والتميز من خلال التميز بالمهارات القيادية وعلاقات العمل الفعالة والتفكير المتجدد بعيدا عن الأساليب التقليدية، بالإضافة تشجيع العاملين على المنافسة والعمل على ابتكار الافكار الجديدة وتوجه الادارة العليا الى سياسة الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد بهدف تبادل المعلومات لتحقيق فاعلية المنظمة، ويتطلب ذلك من ادارة المنظمة الابتعاد عن المركزية والتوجه نحو اللامركزية ورفع الحواجز البيروقراطية فالقائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية الموقف الواحد بطول متعددة وقادر على التشخيص السريع لمشكلات العمل (

Baron, 2021, p.53)

ب- الموارد البشرية: يتطلب من ادارة المنظمات العمل مواجهة التحديات التي تجابهها بشكل متجدد ومتغير من خلال تبني استراتيجيات تكون قادرة على التكيف وتلك التحديات لتحقيق أهدافها بالأسلوب الناجح، ونظرا للتغير المتسارع والمتجدد في بيئة العمل فانه يفترض من الادارة العليا العمل على تبني اسلوب التفويض والذي بدوره يفسح المجال بالحرية التصرف في مختلف المستويات الادارية دون الرجوع الى الادارة العليا الا في الحالات الضرورية كالقرارات الحاسمة بالإضافة الى عمل الادارة العليا على اشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات واتخاذها، فاحترام العاملين وتشجيعهم وتدريبهم وتنميتهم واتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات كفيء بان يجعلهم يبذلون قصار جهودهم لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وهذا بدوره يقود الى التميز للمنظمة. (Carpenter , 2022, p. 342)

**ج- العمليات:** أن أي خطأ يمكن ان يحدث في العمليات قد يقود إلى عزوف العملاء عن التعامل مع المنظمة وهذا يعني تحولهم الى المنافسين الاخرين، فالعميل يبحث عن السلعة التي تلبى توقعاته ، وفي ظل ادارة التميز فان اللجوء الى النتائج يعد مؤشرا على أن شيئاً ما يتم بشكل خطأ في العمليات والتي ادت الى حصول خطأ ما في انتاج السلع او تقديم الخدمات، وبذلك فانه يجب على المنظمة التي تبحث عن التميز المؤسسي السعي الى تصحيح الاخطاء والبحث عن نواحي القصور، ويمكن ان يتم ذلك من خلال استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل والذي يستند إلى التحرك بشكل دائم نحو التحسين المستمر. (Barringer & Ireland, 2020, p. 364)

**د- المعرفة:** يتم تناول مفهوم المعرفة من خلال المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، فالمعرفة الضمنية هي التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد والاستدلال والحدس والحكم الشخصي ويصعب تحويلها الى رموز او حتى كلمات، اي انها مخزون في ذاكرة الفرد يمكن ان يتم نقلها من خلال التدريب، أما المعرفة الظاهرة والتي عادة تعرف بالمعرفة الرسمية او النظامية فيمكن ترميزها وكتابتها كالقوانين وتعليمات العمل وبالتالي امكانية نقلها الى الاخرين بسهولة. (Carsonat al., 2020, p.98)

**ه- المالية:** يعطي الجانب المالي مؤشرا وانطباعا ايجابيا عن النجاح وكذلك عن الفشل وهي بذلك تعد محورا مهماً تركز عليه منظمات الأعمال واصبحت المنظمات في الوقت الحاضر تبحث عن مؤشرات اكثر حداثة من تلك التي كانت تستخدم في الماضي والتي تمكنها من وضع خطط بعيدة المدى والتخصيص الامثل للموار حسب الأنشطة كذلك مساهمتها في التخطيط والرقابة. (William & Zacharakis , 2022, p. 53)

### ثالثا- منهجية الدراسة.

#### ١- مجتمع الدراسة وعينة البحث.

يقصد بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة محل البحث في ضوء المشكلة البحثية وأهدافها، وبناء على ذلك فإن مجتمع الدراسة يتمثل في العاملين بالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة بمصر وذلك حتى يكون هناك

تمثيلاً لهذا المستوى وتفادى احتمال عدم تمثيل البيانات لهذا المجتمع، وقد شمل هذا المجتمع ١٣٥٠ مفردة، وبذلك تصبح عينة البحث ممثلة لمجتمع الدراسة وحجمها (٢٩٩) مفردة وفقاً للمعادلة التالية: (حمد، ٢٠٢٠، ص ٨٤)

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

حيث  $N$  مجتمع البحث (عدد العاملين ١٣٥٠) مفردة.

$n$  حجم العينة.

$Z$  1.96 عند مستوى ثقة 95% (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي).

$P$  نسبة الصفة المتوافرة في المجتمع وقد افترضها الباحث عند نسبة ٥٠% للحصول على

أقصى حجم للعينة.

$q$  النسبة العكسية (عدم توافر الصفة).

$E$  0.05 الخطأ المسموح به.

$$n = \frac{.50 * .50}{\left[\frac{.05}{1.96}\right]^2 + \frac{.50 * .50}{1350}} =$$

$$n = \frac{0.25}{[.000650] + \frac{0.25}{1350}} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000650 + .000185} =$$
$$n = \frac{0.25}{.000835} = 299$$

طبقاً لمعادلة حجم العينة تم توزيع عدد (٢٩٩) استمارة، وقد تم إستعادة (٢٩٠) استمارة بنسبه (٩٦.٩%) وهى نسبه صالحة للتحليل الاحصائى وكذا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية.

## ٢- طرق جمع البيانات.

### ١/٢ بالنسبة للدراسة النظرية:

اعتمدت الباحثة على المصادر التالية فى جمع البيانات على النحو التالى:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
  - الدوريات والأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والتي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية ( Internet )
  - التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.
  - الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.
  - الدوريات والمؤتمرات العلمية.
- ### ٢/٢ بالنسبة للدراسة الميدانية.

تم جمع البيانات عن طريق أستمارات أستقصاء تم إعدادها بناء على الدراسة النظرية وقد تم توجيه تلك الإستمارات إلى عينة البحث من العاملين بالوزارة محل الدراسة بالإضافة إلى الإستعانة بالمقابلات الشخصية مع بعض العاملين بها.

## ٣- طرق معالجة البيانات.

تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية وفقا لأهداف الدراسة، وتتمثل تلك الأساليب فيما يلى:

- إختبار الفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.
- معامل صدق الاستقصاء.
- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة دراسته تجاه أبعاد الدراسة.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى أنحراف إستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معامل الأختلاف بين أجابات المستقصى منهم.
- أختبار Simple Regression، وذلك لقياس معامل الأقتران بين متغيرات الدراسة للأستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

#### ٤- أداة جمع البيانات.

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى البيانات التى تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها وذلك بتبنى مفهوم إجرائى لكل من الخصائص الريادية للقادة، التميز المؤسسى، طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، فى ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

اشتمل الاستقصاء على محوران رئيسيان يتمثلان فى:

#### المحور الأول: الخصائص الريادية للقادة.

نظراً لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على أثر الخصائص الريادية للقادة بالوزارة محل الدراسه على التميز التنظيمى، لذا فقد تم التركيز على العناصر التالية لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول التالى:

#### جدول رقم (١) عناصر قياس الخصائص الريادية للقادة

العناصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التى تقيس كل بعد
الأصالة الفكرية	العبارات من ١ إلى ٥
الطلاقة الفكرية	العبارات من ٦ إلى ١٠
المرونة الفكرية	العبارات من ١١ إلى ١٥
الإبداع	العبارات من ١٦ إلى ٢٠

المصدر: إعداد الباحث.

#### المحور الثانى: التميز المؤسسى

تتعدد المؤشرات والابعاد التى يمكن من خلالها تناول مفهوم التميز المؤسسى ، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الاجرائى للتميز المؤسسى ، فقد تم قياسه بالوزارة محل الدراسة وفقاً لما هو موضح بالجدول رقم (٢):

## جدول رقم (٢) عناصر قياس التميز المؤسسي

العنصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التى تقيس كل بعد
التميز المؤسسي	العبارات من ٢١ إلى ٣٠

المصدر: إعداد الباحث.

بعد أن أصبح الإستقصاء فى صورته النهائيه تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق والثبات لكل من مقياس الخصائص الريادية للقادة ، ومقياس التميز المؤسسي، وهو مايشير إلى صدق وثبات أداة الدراسة، ويعنى بأنهما ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للجدول رقم (٣):

## جدول رقم (٣) معاملات صدق وثبات أداة الدراسة

معايير الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٩٧٦	.٩٥٢	٢٠	٢٩٠	المحور الأول (الخصائص الريادية للقادة)
.٩٥٨	.٩١٨	١٠	٢٩٠	المحور الثانى (التميز المؤسسي)
.٩٨١	.٩٦٣	٣٠	٢٩٠	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

## ٥- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:

تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض فى ضوء البيانات التى تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتى تم من خلالها تحديد العلاقة بين الخصائص الريادية للقادة ، والتميز المؤسسي وفقاً لما يلي:

### أ- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بالخصائص الريادية للقادة.

اعتمدت الدراسة فى قياس أبعاد الخصائص الريادية للقادة على العبارات من (١ – ٢٠)، ويوضح الجدول التالى استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

## جدول رقم (٤) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الدالة على أبعاد الخصائص الريادية للقادة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
27%	1.07805	1.98	يسود اعتقاد لدى القادة بأن الحاضر والمستقبل لا ينفصل عن الماضي.	١
28%	1.13453	1.99	يهتم النمط القيادي بالوزارة بمشاعر العاملين عند تحقيق الإنجازات.	٢
20%	0.83201	1.83	لدى القادة بالوزارة الرغبة في تنمية قدراتهم الابتكارية.	٣
24%	0.97064	1.87	يحرص القادة بالوزارة على أن تكون أفكارهم الجديدة بالعمل تنطلق من الواقع وتطويره.	٤
21%	0.86693	1.86	طبيعة العمل بالوزارة تتطلب طرح القادة لأفكار جديدة لتطوير ما هو قائم.	٥
17%	0.695	1.91	الأصالة الفكرية	
22%	0.93762	1.69	يساعد الألهام الداخلي للقادة على التوصل إلى أفكار جديدة يمكن أن تفيد العمل بالوزارة.	٦
24%	0.95577	2.00	لدى القادة القدرات الذهنية التي تتيح لهم اكتساب المزيد من المعارف التي تزيد من فاعلية الأداء بالوزارة.	٧
21%	0.88563	1.82	يمكن القادة بالوزارة من التعبير عن مقترحاتهم الجديدة بثقة عالية.	٨
20%	0.85774	1.75	كثيراً ما لا يحرص القادة بالوزارة على الإلتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا وتنفيذها بدقة دون اجتهادات.	٩
21%	0.8537	1.85	لدى القادة الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال ابتكارية.	١٠
11%	0.42189	1.82	الطلاقة الفكرية	

جدول رقم (٤) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الدالة على أبعاد الخصائص الريادية للقادة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
28%	1.11139	2.01	يستطيع القادة إيجاد حلول مبتكرة لم يسبقها إليهم أحد للمشكلات التي تواجه العمل بالوزارة.	١١
23%	0.94923	1.80	يمتلك القادة المهارات التي تساعد على تحسين الأداء بالوزارة.	١٢
28%	1.111	1.97	تتطلب بعض الوظائف بالوزارة تحدياً يلزم مزيداً من الاجتهاد في الأداء مقارنة بوظائف أخرى كثيرة.	١٣
29%	1.16254	2.04	يهتم القادة بمشاركة العاملين وإبداء رأيهم في القرارات التي تخص وظيفتهم قبل صدورها.	١٤
22%	0.92145	1.84	يهتم القادة أن تكون محاولاتهم لابتكار أي شيء مختلف عن التي سبقها.	١٥
21%	0.84004	1.93	المرونة الفكرية	
25%	1.05948	1.80	يتوفر لدى القادة بالوزارة الرغبة في إيجاد حلول أبداعية لمشكلات العمل المعقدة.	١٦

أثر الخصائص الريادية للقادة على التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة)

د/ أيات محمد القادر بسبونى أبو سعده

24%	0.9924	1.85	تتسم العلاقة بين القادة وبعضهم البعض بالانسجام والتوافق مما يشجع على طرحهم للأفكار الإبداعية.	١٧
22%	0.93679	1.76	يشارك القادة بعضهم البعض في أداء بعض الأعمال مما يعزز من تطبيق أفكارهم الإبداعية.	١٨
25%	1.03572	1.88	يسارع القادة في نقل معارفهم الوظيفية إلى زملاءهم مما يعزز الإبداع بالوزارة.	١٩
24%	1.00523	1.82	يهتم الوزارة بتقدير الأفكار الإبداعية للقادة مما يشجعهم على الاستمرار في تقديمها.	٢٠
18%	0.77268	1.82	الإبداع	
16%	0.65342	1.87	الخصائص الريادية للقادة	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق المقاييس الإحصائية الوصفية ل فقرات محور أبعاد الخصائص الريادية للقادة، ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعف جدا في بعضها الآخر، كما أن قيم معاملات الاختلاف تتراوح ما بين (٢١% - ٢٩%) حيث تجاوزت النسبة (٢٠%)، مما أشار إلى التشنت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لتلك الفقرات.

أما على مستوى المحور الكلى (الأصالة الفكرية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٩١) بانحراف معياري يساوى (٠.٦٩٥) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٧%) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى اختلاف محدود في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٨٣ - ١.٩٩)، بتوصيف ضعيف وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٩١) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور فى الإصالة الفكرية كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة فى الوزارة محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلى (الطلاقة الفكرية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٨٢) بانحراف معياري يساوى (٠.٤٢١٨٩) كما أن معامل الاختلاف قد

بلغت قيمته (١١%) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى اختلاف محدود لأفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وضعيفة جدا وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٦٩ - ٢.٠٠)، بتوصيف ضعيف وضعيف جدا وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٨٢) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على وجود قصور فى الطلاقة الفكرية كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة فى الوزارة محل الدراسة.

أما على مستوى المحور الكلى (المرونة الفكرية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٩٣) بانحراف معياري يساوى (٠.٨٤٠٠٤) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢١%) وهى درجة اختلاف أشارت إلى تشتت واضح بين آراء اتجاة أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٨٠ - ٢.٠٤)، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٩٣) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاة أفراد العينة إلى وجود قصور فى المرونة الفكرية كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة فى الوزارة محل الدراسة .

وعلى مستوى المحور الكلى (الإبداع) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٨٢) بانحراف معياري يساوى (٠.٧٧٢٦٨) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٨%) وهى درجة أختلاف جيدة وتشير إلى وجود اختلاف محدود من قبل أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيف وضعيف جدا، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٧٦ - ١.٨٨)، بتوصيف ضعيف وضعيف جدا وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٨٢) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على وجود قصور فى الإبداع كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة فى الوزارة محل الدراسة.

## ب- تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني المتعلق التميز المؤسسي.

اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد الريادة المؤسسية على العبارات من (٢١-٣٠)، ويوضح الجدول رقم (٥) استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

جدول رقم (٥) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على التميز المؤسسي

معامل الاختلاف	الإحتراف المعيارى	المتوسط	بيان العبارة	مسلسل
21%	0.8872	1.73	تلتزم الإدارة العليا بالوزارة باليات التميز المؤسسي.	٢١
28%	1.09615	2.11	تهتم الإدارة العليا بالوزارة باقامة الدورات التدريبية التي تهدف الى تعريف العاملين فى كافة المستويات الإدارية باهمية التميز المؤسسي.	٢٢
28%	1.10519	2.00	تحرص الوزارة على إشراك العاملين بشكل واسع فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	٢٣
27%	1.09832	1.93	تستخدم الوزارة معايير ضبط لجودة الخدمات المقدمة وتحسين نوعية الخدمة.	٢٤
26%	0.99952	2.17	يتم تقديم الخدمات من قبل الوزارة بسرعة وبدون تعقيد.	٢٥
29%	1.13014	2.06	يتم تحويل البيانات والمعلومات بطرق مبتكرة للحصول على المعرفة المطلوبة.	٢٦
29%	1.15663	2.07	يتم تبادل المعرفة بين العاملين بدون تعقيد.	٢٧
28%	1.10519	2.00	تشجع الإدارة العليا التفكير الابتكارى لايجاد حلول معرفية جديدة.	٢٨
22%	0.92519	1.83	تمتلك الوزارة مقاييس واضحة لقياس الاهداف المالية	٢٩
23%	0.96425	1.84	تمتيز الوزارة بإدارة جيدة للسيولة المالية المتوفرة لديها.	٣٠
20%	0.82285	1.97	التميز المؤسسي	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات التميز المؤسسي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في معظم

الفقرات والضعيف جدا فى البعض الآخر كما أن قيم معاملات الأختلاف تتراوح ما بين (٢١% - ٢٩%) ، حيث تجاوزت النسبة (٢٠%) مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لتلك الفقرات. وقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٩٧) بانحراف معياري يساوى (٠.٨٢٢٨٥) كما أن معامل الاختلاف قد بلغ قيمته (٢٠%) وهى درجة أختلاف تشير إلى وجود تشتت واضح بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور، ووجود قصور فى التميز المؤسسى فى الوزارة محل الدراسة .

### ج- أختبارات الفروض:

تستخدم أختبارات الفروض الإحصائية لاتخاذ قرار ما بقبول أو رفض تلك الفروض، وللتحقق من صحة أى فرض يتم سحب عينه عشوائية من مجتمع الدراسة ويجرى التحليل اللازم لتقدير قيمة المؤشر الذى يتناوله الفرض محل البحث ثم يتم مقارنة تلك القيمة التقديرية مع القيمة المفترضة لاتخاذ القرار الملائم، وفى ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

**الفرض الأول:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإصالة الفكرية (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين التميز المؤسسى بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة بمصر. للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين الإصالة الفكرية وبين التميز المؤسسى على النحو التالى:

جدول رقم (٦) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر الإصالة الفكرية على التميز المؤسسى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	المعنوية
الإصالة الفكرية	التميز المؤسسى	.877 <sup>a</sup>	.769	269.786	.000 <sup>b</sup>

المصدر: بمعرفة الباحث، مخرجات البرنامج الإحصائى، Spss

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة إرتباط طرديه بين الإصالة الفكرية – كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة- وبين التميز المؤسسى فى الوزارة محل الدراسة

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.877)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغه، (269.786)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول الأصالة الفكرية فى هذا النموذج تفسر ما مقداره (76.9%)، من التميز المؤسسى ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.769)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض الفائل بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الأصالة الفكرية – كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقيادة- وبين التميز المؤسسى بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة بمصر.

**الفرض الثانى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة الفكرية (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقيادة) وبين التميز المؤسسى بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة بمصر.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين الطلاقة الفكرية والتميز المؤسسى على النحو التالى:

جدول رقم (٧) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر الطلاقة الفكرية على التميز المؤسسية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	F	المعنوية
التميز المؤسسى	الطلاقة الفكرية	0.801 <sup>a</sup>	0.642	686.608	0.000 <sup>b</sup>

المصدر: بمعرفة الباحث، مخرجات البرنامج الإحصائى، Spss

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة إرتباط طرديه بين الطلاقة الفكرية – كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقيادة- وبين التميز المؤسسى فى الوزارة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.801)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغه، (686.608)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول الطلاقة الفكرية فى هذا النموذج تفسر ما مقداره (64.2%)، من التميز المؤسسى، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.642)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل

على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة الفكرية – كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة- وبين التميز المؤسسي بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة بمصر.

**الفرض الثالث:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الفكرية (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين التميز المؤسسي بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة بمصر. للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين المرونة الفكرية وبين التميز المؤسسي على النحو التالي:

جدول رقم (٨) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر المرونة الفكرية على التميز المؤسسي

المعنوية	F	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع	المتغير المستقل
.000 <sup>b</sup>	551.830	.709	.842 <sup>a</sup>	التميز المؤسسي	المرونة الفكرية

المصدر: بمعرفة الباحث، مخرجات البرنامج الإحصائي، Spss

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين المرونة الفكرية – كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة- التميز المؤسسي فى الوزارة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٤٢)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغه، (٥٥١.٨٣٠)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول المرونة الفكرية فى هذا النموذج تفسر ما مقداره (٧٠.٩%)، من التميز المؤسسي ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠.٧٠٩)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الفكرية – كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة- وبين التميز المؤسسي بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة بمصر.

**الفرض الرابع:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع - كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة- وبين التميز المؤسسي بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة بمصر.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالي نموذج العلاقة بين الإبداع وبين التميز المؤسسى النحو التالي:

**جدول رقم (٩) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر الإبداع على التميز المؤسسى**

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	المعنوية
الإبداع	تطوير أداء العاملين	.811 <sup>a</sup>	.657	266.194	.000 <sup>b</sup>

المصدر: بمعرفة الباحث، مخرجات البرنامج الإحصائى، Spss

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة إرتباط طردية بين الإبداع – كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة- وبين التميز المؤسسى فى الوزارة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨١١)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغه، (٢٦٦.١٩٤)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول الإبداع فى هذا النموذج تفسر ما مقداره (٦٥.٧%)، من التميز المؤسسى ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠.٦٥٧)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الإبداع – كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة- وبين التميز المؤسسى بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة بمصر.

#### رابعاً- مناقشة نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج الآتية:

##### ١- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

أثبتت الدراسة الميدانية صحة الفروض، وذلك بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الخصائص الريادية للقادة) والمتغير التابع (التميز المؤسسى) طبقاً للآتى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإصالة الفكرية (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين التميز المؤسسي بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة بمصر.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الطلاقة ( كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين التميز المؤسسي بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة بمصر.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الفكرية (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين التميز المؤسسي بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة بمصر.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع (كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة) وبين التميز المؤسسي بوزارة الكهرباء والطاقة المتجددة بمصر.

## ٢- نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

### أ- قصور الخصائص الريادية للقادة فى الوزارة محل الدراسة:

ويرجع ذلك إلى:

- ١- قصور الأصالة الفكرية كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة، وذلك نتيجة إلى. الأعتقاد السائد لدى القادة بالوزارة بأن الحاضر والمستقبل منفصلان عن الماضي، كما أن النمط القيادى بالوزارة لا يهتم بمشاعر العاملين عند تحقيق إنجازات فى العمل، مع وجود قصور فى تنمية قدراتهم الأبتكارية، بالإضافة إلى ضعف حرصهم على أن تكون أفكارهم الجديدة بالعمل تنطلق من الواقع وتطويره، حيث أن طبيعة العمل بالوزارة لا تتطلب طرح القادة لأفكار جديدة لتطوير ما هو قائم بالفعل.
- ٢- قصور الطلاقة الفكرية كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة، وذلك نتيجة إلى أن. الألهام الداخلى للقادة لا يساعد على التوصل إلى أفكار جديدة يمكن أن تفيد العمل بالوزارة، كما يوجد قصور فى قدراتهم الذهنية التي تتيح لهم اكتساب المزيد من المعارف التي تزيد من فاعلية الأداء بالوزارة، ونتيجة لذلك فهم لا يتمكنون من التعبير عن مقترحاتهم الجديدة بثقة عالية، بالإضافة إلى قصور الجرأة والشجاعة لديهم للقيام

بأعمال ابتكارية فى العمل مع حرصهم على الإلتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات الصادرة من إدارة الوزارة وتنفيذها بدقة دون أى اجتهادات منهم.

### ٣- قصور المرونة الفكرية كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة، وذلك نتيجة إلى.

ضعف قدرة القادة على إيجاد حلول مبتكرة لم يسبقها إليهم أحد للمشكلات التي تواجه العمل بالوزارة، نتيجة لقصور أملاكهم المهارات اللازمة لتحسين الأداء بالوزارة، وضعف أهتمامهم بمشاركة العاملين وإبداء رأيهم في القرارات التي تخص وظيفتهم قبل صدورها، أو أن تكون محاولاتهم لأبتكار أي شي مختلفة عن التي سبقتها، وقد أشارت أراء عينة الدراسة إلى أن بعض الوظائف بالوزارة لا تتطلب تحدياً يلزم مزيداً من الأجتهد في الأداء مقارنة بوظائف أخرى كثيرة.

### ٤- قصور الأبداع كأحد أبعاد الخصائص الريادية للقادة، وذلك نتيجة إلى.

قصور توفر الرغبة لدى القادة بالوزارة فى إيجاد حلول أبداعية لمشكلات العمل المعقدة، وضعف مشاركتهم لبعضهم البعض فى أداء بعض الأعمال مما يعزز من تطبيق أفكارهم الإبداعية، أو نقل معارفهم الوظيفية إلى زملاءهم مما يعزز الإبداع بالوزارة، وقد أرجعت أراء عينة الدراسة ذلك نظرا إلى أن العلاقة بين القادة وبعضهم البعض لا تتسم بالإنسجام والتوافق مما شجع على عزوفهم عن طرح أفكارهم الإبداعية، بالإضافة إلى قصور أهتمام الوزارة بتقدير تلك الأفكار.

### ب- قصور التميز المؤسسى فى الوزارة محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى:

قصور التزام الإدارة العليا باليات التميز المؤسسى، وضعف اهتمامها باقامة دورات تدريبية تهدف إلى تعريف العاملين فى كافة المستويات الإدارية بأهميته، أو اشراكهم فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى عدم استخدام الوزارة معايير ضبط لجودة الخدمات المقدمة وتحسين نوعية الخدمة، وقد أشارت أراء عينة الدراسة إلى أن اجراءات تقديم الخدمة بالوزارة معقدة، كما أنه لا يتم تحويل البيانات والمعلومات بطرق مبتكرة للحصول على المعرفة المطلوبة، أو تبادل المعرفة بين العاملين بدون تعقيد، وقد اتجهت تلك الأراء أيضا إلى أن الإدارة العليا لا تشجع على التفكير الابتكارى بين العاملين لايجاد حلول معرفية جديدة، بالإضافة إلى قصور

امتلاك الوزارة لمقاييس واضحة لقياس الاهداف المالية، ونتيجة لذلك فهي لا تتميز بإدارة جيدة للسيولة المالية المتوفرة لديها.

### خامساً- توصيات الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية والنظرية توصلت الباحثة إلى بعض التوصيات على النحو التالي:

- ١- وضع خطوات واضحة حول كيفية تفعيل الخصائص الريادية لدى القيادات بالوزارة كمدخلات التميز المؤسسي.
- ٢- الاهتمام بالتطبيق العملي للخصائص الريادية التي تؤثر إيجابيا على التميز المؤسسي.
- ٣- رفع مستوى التوافق والانسجام بين أهداف الوزارة الإستراتيجية وأهداف كافة العاملين مما يؤدي إلى التميز المؤسسي بالوزارة محل الدراسة.
- ٤- توعية القيادات بأهمية الإبداع في توليد شخصية ريادية تساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
- ٥- منح القيادات فرصة المجازفة وتحمل المخاطر دون خوف من النتائج حتى يتسنى لهم طرح الأفكار الخلاقة التي تتصف بالتقنية العالية.
- ٦- عمل برامج تدريبية خاصة لاكتشاف القادة الذين يمتلكون خصائص ريادية والعمل على تطويرهم بشكل أكثر فعالية والاستفادة من قدراتهم في تحقيق التميز المؤسسي.

## المراجع

### أولاً : المراجع باللغة العربية :

- ١- باغة، محمد. (٢٠٢١). الدور الوسيط للسلوك المخطط للنية الريادية فى العلاقة بين الخصائص الريادية والتوجه الريادى لدى رواد الأعمال فى مصر، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٥٨(١).
- ٢- بدر، نهى ابراهيم. (٢٠٢١). أثر الخصائص الريادية للقادة على تطوير أداء العاملين : بالتطبيق على الوزارة الأهلى المصرى، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٢(١٢).
- ٣- حمد، متعب بن سالم. (٢٠٢٠). دور تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة فى تحسين الأداء الوظيفى بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٤- خليل، نبيل (٢٠٢١). "الاستعداد الريادى لدى طلاب جامعة تبوك: دراسة العوامل المؤثرة باستخدام نظرية السلوك المخطط"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية ٥٤ (٢)
- ٥- السكارنة، بلال خلف. (٢٠٢٠). استراتيجيات الريادة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء الشركات الاتصالات فى الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- ٦- الشميرى، أحمد. (٢٠٢١). ريادة الأعمال، للرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- ٧- عبد الحميد، شرف. (٢٠٢٠). "أثر الخصائص الريادية على متطلبات الريادة الاستراتيجية"، المجلة العلمية للجامعة المفتوحة، بنغازي، ١(٥).
- ٨- العتيبي، عبد الهادي. (٢٠١٨). المبادرات الفردية والأعمال الريادية ودورها فى التنمية، معهد الكويت للأبحاث العلمية، الكويت.
- ٩- علي، محمد فرج محمود (٢٠٢٢)، تأثير التميز المؤسسي على الفعالية التنظيمية المصرفية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.
- ١٠- عمر، هنادي محمد السيد (٢٠٢٠)، إدارة التنوع كمتغير وسيط فى العلاقة بين إدارة رأس المال الفكرى وتحقيق التميز المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ١١- غنام، محمود رضوان. (٢٠١٧). أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا فى تبني التوجهات الإستراتيجية فى شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.

١٢- موسي، محمود كمال. (٢٠٢٠). تنمية القدرات الإبداعية كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية على جامعات جنوب الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

### ثانياً : المراجع الأجنبية.

- 1- Allam Ahmed, Mohamed Elhag, (2022) "SMART KM model: The integrated knowledge management framework for organizational excellence", World Journal of Science, Technology and Sustainable Development, Vol. 14 Issue: 2/3.
- 2-Baron, Dr. ,Roger J.; Galka , Robert J., & Strunk ,Denial P,Thomson.(2021). "Entrepreneurship" South-Western.
- 3- Barringer, R. Bruce & Ireland .R. Duane.(2020). " Entrepreneurship, successfully launching new ventures" 2th Edprentice-Hill.
- 4- , Applications .(2022). Houghton Mifflin Company Greene, Cgntial "Entrepreneurship", South-Westren.
- 5- Brandle, L. (2022). "I am what I am - how nascent entrepreneurs' social identity affects their entrepreneurial self-efficacy, Journal of Business Venturing Insights, (9).
- 6- Carpenter ,Mason A., Sunders. Gerard .Wm.(2022)." Strategic Management: Dynamic perspective concepts" 2th Ed, prentice-Hall.
- 7- Carson, D., S. Cromie, P. McGowan, and J. Hill.(2020). Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- 8- Cenamor, J,. (2021). "How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: the roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity", Journal of Business Research, (100).
- 9- Eid , R. (2022). Integrating and extending competing intention models to understand the entrepreneurial intention of senior university students, emerald insight, available Emerald Insight

- 10- Elen Paraskevi Paraschi ., Antonios Georgopoulos and Panagiotis Kaldis (2021), Airport Business Excellence Model: A holistic performance management system, Tourism Management ,72.
- 11- Job P. Antony Sanghamitra Bhattacharyya, (2023),"Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 2: an empirical study on SMEs in India", Measuring Business Excellence, No.3, Vol. 14.
- 12- Marquardt, B. (2022), "Learning to Change: An Information perspective on Mitchell. P. & McKeown ,A (2014) ," Importance of peer support and tutor involvement in entrepreneurship education for overseas Bioscience students" , BEE-j ,Volume 3.
- 13- Mohammed , .Al-Habib, (2012). "Identifying the Traits of Entrepreneurs in A University Setting: An Empirical Examination of Saudi Arabian University Students", **International Business & Economics Research Journal**, Vol.11, No.9
- 14- Murray,P.,Chapman, R. (2020), "From continuous improvement to organizational learning: developmental theory", The Learning Organization, Vol. 10 No.5.
- 15- Troise, C. (2020). Exploring entrepreneurial characteristics, motivations and behaviors in equity crowd funding: some evidence from Italy. Management Decision, ahead-of-print.
- 16- Watkins, Karen E. & Marsick, Victoria J. (Eds.), (May 2021). Making Learning Count! Diagnosing the Learning Culture in Organizations, Advances in Developing Human Resources, Vol. 5, No.2. Thousand Oaks, Ca:Sage.
- 17- William , grave.(2022)., "Entrepreneurship", John Willy & Sons.
- 18- [www.emeraldinsight.com/0040-0912.htm](http://www.emeraldinsight.com/0040-0912.htm).
- 19- Zaidatol Akmaliah. (2014). Entrepreneurial Leadership Practices and School Innovativeness. South African Journal of education, V34 n1. Retrieved in 24 5 October 2018, from [http//eric.ed.gov](http://eric.ed.gov).