

دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص  
في المملكة العربية السعودية

**The role of Entrepreneurship in Achieving  
Institutional Excellence in The private Sector in The  
Kingdom of Saudi Arabia**

اعداد:

إبراهيم الطليان

1445هـ

### ملخص البحث باللغة العربية

هدف البحث إلى تعرف دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل البيانات، وقد اعتمد على أداة الاستبيان في جمع البيانات ، وتمثلت عينة البحث في مجموعة من العاملين والإداريين بمؤسسات القطاع الخاص بالرياض في المملكة العربية السعودية بلغ عددهم (188) ، وتوصل البحث إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى ريادة الأعمال وتحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وأوصى الباحث بضرورة الاستمرار بتبني برامج تدريبية دورية خاصة لتأهيل المديرين والعاملين على كيفية تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الخاص التي تؤدي إلى مناخ مؤسسي سليم تسوده روح التميز والإبداع لتحقيق أهداف واستراتيجية المؤسسة في ظل ريادة الأعمال.

**الكلمات المفتاحية:** ريادة الأعمال، التميز المؤسسي

ملخص البحث باللغة الإنجليزية:

**Abstract:**

The research aimed to identify the role of entrepreneurship in achieving institutional excellence in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The researcher used the descriptive analysis method in describing and analyzing the data. He relied on the questionnaire tool in collecting data. The research sample represented a group of workers and administrators in private sector institutions in Riyadh. The Kingdom of Saudi Arabia, their number reached (188),The research concluded that there is a statistically significant relationship between the level of entrepreneurship and achieving institutional excellence in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The researcher recommended the necessity of continuing to adopt special periodic training programs to qualify managers and workers on how to achieve institutional excellence in private sector institutions that lead to a sound institutional climate. The spirit of excellence and creativity prevails to achieve the organization's goals and strategy in light of entrepreneurship.

**Key words:** entrepreneurship, institutional excellence

مقدمة:

يُمر الاقتصاد العالمي اليوم بمرحلة انتقالية نحو الاقتصاد الجديد المعتمد على رأس المال الفكري الذي حل محل الموارد الطبيعية، وأصبحت تقنية الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى منتجات لريادة أعمال مستقبلية أحد أهم عوامل التنمية الاقتصادية لمواجهة التحديات، والتي من أشدها، مشكلات البطالة والفقر وتدنى مستويات المعيشة.

ولذلك رأت العديد من دول العالم أن ريادة الأعمال Entrepreneurship تمثل أحد أهم الحلول لمواجهة تلك التحديات الاقتصادية والتنموية التي يعاني منها العالم وخاصة الدول العربية، بعد أن أثبتت العديد من الدراسات أن ريادة الأعمال أحد السبل لتوفير فرص العمل في القطاع الخاص، وأن تعليم ريادة الأعمال في سن مبكرة؛ يساهم في بناء جيل جديد من المبدعين، ويمنح اقتصاد الدول ديناميكية تساعد على التحول من اقتصاد الاستهلاك إلى اقتصاد الإبداع والابتكار، ويطور ثقافة العمل الحر الذي يساعد على الحد من البطالة والمشاكل الاجتماعية (المخلفي، 2017، 574).

وأدركت حكومة المملكة العربية السعودية أهمية النشاط الريادي ودوره في عملية التنمية المستدامة؛ لذلك سارعت إلى ممارسة العديد من الجهود من خلال الخطة الإستراتيجية الوطنية (2030) والتي كان من أهدافها التفصيلية: ضمان الموازنة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، والتوسع في التدريب المهني لتوفير احتياجات سوق العمل، وتحسين جاهزية الشباب لدخول سوق العمل، وتعزيز ودعم ثقافة الابتكار وريادة الأعمال، وذلك ضمن هدف زيادة معدلات التوظيف. كما ويتضح ذلك التوجه أيضاً من خلال الخطط الخمسية والبرامج والمؤسسات التعليمية والأكاديمية التي ركزت على الابتكار والتقنيات لتطوير مجال ريادة الأعمال، فدعمت المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تعد مولداً رئيساً للوظائف في قطاعات الأعمال، إضافة إلى إسهامها

بشكل كبير في تحويل السعوديين ذوى السمات والقدرات الريادية من طالبي عمل إلى أصحاب أعمال، وتهيئة البيئة المناسبة لهم لإنشاء المشروعات الجديدة، وإمدادها بأسباب البقاء والديمومة. ومن أبرز تلك الجهود في مجال ريادة الأعمال التي بذلتها حكومتنا الرشيدة مؤخرًا ، إدخال بعض الموضوعات التي تعنى بإكساب المتعلم مهارات سوق العمل وريادة الأعمال في بعض المقررات (وزارة التعليم، 2018).

وعلى الرغم من تلك الجهود المبذولة في مجال ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، إلا أن الرؤية الوطنية 2030 كشفت مؤخرًا ضعف مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي، بحيث لم تتعدَ (20%) مقارنة ببعض الدول حيث تصل النسبة فيها إلى (70%) (رؤية المملكة 2030، 41).

وهذا يؤكد بأن هناك إشكالية في مجال ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، رغم الأهمية القصوى لها في تحقيق الرؤى والتطلعات الوطنية؛ فمن هنا انبثقت فكرة هذا البحث الحالي، والتي هدفت التعرف إلى دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

### مشكلة البحث:

وعلى الرغم من أن ريادة الأعمال تسهم بدور فاعل في دعم عملية التنمية الوطنية للدول من خلال توفير فرص العمل ونشر ثقافة العمل الحر، وبالتالي الحد من معدلات البطالة والفقر (العانى، 2010، 3). إلا أن المملكة لا تزال تعاني من ارتفاع معدل البطالة، حيث بلغ نحو (12%) من إجمالي القوى العاملة في المجتمع، بحسب تقرير مصلحة الإحصاءات العامة لعام (2018) (www.cdsi.gov.sa). كما أشار تقرير المرصد العالمي لريادة الأعمال لعام (2009)، وفق

مؤشر نشاط ريادة الأعمال في المراحل المبكرة (TEA) إلى أن (4.7%) من إجمالي السكان البالغين في السعودية (18-64 سنة)، هم الذين أسسوا مشاريع أعمال جديدة يقل عمرها عن ثلاث سنوات ونصف وهي تعد نسبة متدنية مقارنة ببعض الدول مثل: الجزائر (16.7%)، جامايكا (26.8%)، لبنان (15%)، غزة بفلسطين (8.6%). ليس هذا فحسب، بل إن الدراسة التي قام بها المرصد العالمي لريادة الأعمال (2009) حول الاتجاهات والإدراكات الريادية في (54) دولة في العالم، كشفت أن النسبة الأكبر من السكان السعوديين (35%) منهم ليس لديهم الرغبة لاستغلال الفرص وتأسيس مشروع ريادي، مما يشير إلى وجود عوامل مثبطة في بيئة ريادة الأعمال السعودية تحد من توجه الأفراد نحو ممارسة النشاط الريادي والمهن الحرة، الأمر الذي يستدعي اتخاذ التدخلات والإجراءات المناسبة من قبل الحكومة من كافة النواحي.

ويرى الباحث أن اتجاه المملكة العربية السعودية نحو فلسفة التميز في القطاع الإقتصادي في كافة المجالات الإقتصادية والسعي من خلال رؤية المملكة 2030 نحو التميز المؤسسي.

وبناء على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى رصد وتحليل واقع تعليم ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية بهدف التعرف إلى ذلك الواقع والجهود المبذولة على مستوى التعليم لريادة الأعمال لتطوير ودعم نشاط ريادة الأعمال، والكشف عن الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى التطوير لنقل صورة حقيقية وواضحة لصناع القرار في هذا المجال وبما يسهم في تحقيق أهداف الرؤية الإستراتيجية للمملكة العربية السعودية 2030. ومن هنا تبلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

## دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ريادة الأعمال بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
2. ما درجة تحقق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
3. ما العلاقة بين مستوى ريادة الأعمال وتحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

### **أهداف البحث:**

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

1. تعرف مستوى ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
2. تحديد درجة تحقق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
3. الكشف عن العلاقة بين مستوى ريادة الأعمال وتحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

### **فروض البحث:**

توجد العلاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى ريادة الأعمال وتحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

### **أهمية البحث:**

قد تساعد نتائج هذا البحث الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في العديد من المؤسسات في التعرف على أساليب تنمية ريادة الأعمال لدى الموظفين ؛ وذلك من خلال عرض النماذج الرائدة عالميا

في تعليم ريادة الأعمال وكيفية الاستفادة منها، مما سيكون له نتائج إيجابية في توفير كافة البرامج وأساليب والإستراتيجيات اللازمة لتفعيل أدوارهم.

- يفيد المؤسسات في بيان أوجه القصور في برامجها ومناهجها وسياساتها فيما يتعلق بريادة الأعمال.

- قد تفيد نتائج هذا البحث جميع العاملين بالقطاع الخاص بالسعودية وذلك من خلال الكشف عن واقع ريادة الأعمال، وسبل تطويره لتلك المرحلة بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.

- يفيد البحث القائمين على التدريب في مراجعة البرامج المقدمة لتدريبهم، وتوجيه النظر نحو التدريب على ريادة الأعمال وتنمية جداراته.

### مصطلحات البحث:

#### 1- مفهوم ريادة الاعمال:

أنها " قدرة الفرد علي تحويل الأفكار إلى أفعال ويشمل الإبداع والابتكار وحساب المخاطرة وكذلك القدرة علي تخطيط وإدارة المشروعات من أجل تحقيق الأهداف ودعم الفرد والمجتمع وبما يجعل العاملين أكثر وعيا بعملهم وأكثر قدرة علي اغتنام الفرص" ، من خلال ما سبق نجد أن أهم عناصر ريادة الأعمال هو قدرة المشروعات على تجديد قيمة المنظمات ، مع إنشاء أسواق جديدة ، واكتشاف مصادر جديدة للمواد مع خلق فرص عمل مما يساهم في التنمية للمجتمعات(Costin, ., 2018) (& et al).

وقد ذكر الدبوسي 2017: 23 قدرته ريادة الاعمال على زيادة فرص مشاركة رواد الأعمال في المسؤولية المجتمعية وتمتعهم بالثقة والاحترام في مجتمعاتهم، مما سبق نجد أهمية كبيرة لريادة

الاعمال في التنمية وتحريك العجلة الاقتصادية وتقديم تكنولوجيا جديدة وتحريك الموارد الرأسمالية، وزيادة الدخل والنمو الاقتصادي.

## 2- مفهوم التميز المؤسسي:

يهدف التميز إلى السعي من أجل تحقيق مستويات أداء تتجاوز المستويات العادية أي بمعنى التركيز المستمر علي تحقيق أداء بمستوي مرتفع عن الذي تحقق حتى الآن) 2021 (Maheshwaria & LinhKhab).

ويعرف الباحث والتميز المؤسسي إجرائياً بأنه هو فرص استثمارية مهمة من قبل المنظمات ومؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية التي سبقت التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بتحقيق رؤية مشتركة يهيمن عليها وضوح الهدف وكفاية الموارد وضمان الأداء.

### حدود البحث:

**الحدود الموضوعية:** دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

**الحدود المكانية:** مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

**الحدود البشرية:** الموظفين بالقطاع الخاص (العاملين\_الإداريين) بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

**الحدود الزمانية:** 1445 هـ / 2024 م.

### **الدراسات السابقة**

أولاً: الدراسات التي اهتمت بتناول ريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية

(1) دراسة القحطاني(2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر حاضنات الأعمال في تنمية القدرات الإبداعية للمشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية. وقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع

الدراسة من أصحاب المشاريع الصغيرة المحتضنة من قبل حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية البالغ عددهم (320) شخصًا، إذ أُخِذت عينة عشوائية مكونة من (182) شخصًا. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل نجاح حاضنات الأعمال في تنمية القدرات الإبداعية للمشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية. (2) دراسة اليزيدي(2022).

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور ريادة الأعمال في تعزيز التنمية الاقتصادية، والكشف عن الصعوبات التي تواجه ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان للحصول على بيانات التحليل، في حين تكونت عينة الدراسة من مدراء وأصحاب المشروعات الريادية بمحافظة جدة، وتكونت العينة من (40) من مدراء وأصحاب المشروعات الريادية، وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك الريادي متوفر بدرجة مرتفعة وإن القادة من رواد الأعمال لديهم رغبة في الإنجاز والتميز في أعمالهم، ودعم وتشجيع أعمال الريادة من أجل إيجاد مشاريع ريادية ناجحة، تسهم في توسيع فرص العمل والمساهمة في خفض معدلات البطالة بالمملكة العربية السعودية.

(3) دراسة المطيري(2021).

هدف هذا البحث إلى الاستفادة من خبرة ماليزيا في تطبيق تعليم ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية في ضوء القوى والعوامل المؤثرة فيه، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار المنهج الوصفي المقارن لاتساقه مع طبيعة البحث الحالي وإجراءاته قد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: اهتمت السعودية بتطوير الموارد البشرية لتمكين عناصر المجتمع المختلفة من زيادة مساهمتها الإنتاجية في تنويع مصادر الدخل الوطني ولتحقيق وبناء التنمية الاقتصادية الوطنية، كما بذلت السعودية مؤخرًا جهودًا واسعة في مجال تعليم ريادة الأعمال.

(4) دراسة: محمد (2018)

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الفلسطيني من خلال تشخيص أبرز المعوقات الماثلة أمامها، باعتبارها نواة العمل الريادي في الاقتصاد الفلسطيني، استخدم الباحثان في هذه الدراسة منهجية التحليل الوصفي بالاعتماد على البيانات الرسمية الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وسلطة النقد الفلسطيني، وملفات الدوائر المختصة لوزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي تفيد بمجملها، بوجود كثير من المعوقات التي تعترض ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة، وفي ضوءها قدم الباحثان عدداً من التوصيات التي في حال تطبيقها والعمل بها، ستعمل على إحداث نقلة نوعية للعمل الريادي في فلسطين .

(5) دراسة المري، حمزاي(2013).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية. مجتمع وعينة الدراسة : تشكل مجتمع الدراسة من رواد الأعمال الذين تم احتضانهم من قبل حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، و بلغ حجم العينة (131) رائد ورائدة أعمال، ومن أهم النتائج :أن الخصائص المهمة التي تعبر عن واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة هي، تحتاج إلى إصدار أنظمة تشجع على ترويج منتجاتها للوقوف على قدميها.

ثانياً: الدراسات الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز المؤسسي:

1- دراسة حماد (2023).

استهدف البحث دراسة واختبار أثر الاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي. ولتحقيق هدف البحث تم تحليل الدراسات السابقة لاشتقاق فروض البحث. ثم تم اجراء دراسة تجريبية علي عينة من الموظفين في البنوك المصرية. وقام الباحث بتوزيع عدد 265 حالة خاصة بالحالات التجريبية علي مفردات الدراسة عن طريق التسليم اليدوي ومواقع التواصل الاجتماعي والمقابلات الشخصية للمديرين والموظفين في البنوك المصرية. وبعد فترة تراوحت بين اسبوعين إلي ثلاثة اسابيع, استلم الباحث منهم 71 حالة, بنسبة استجابة 26.79% واستبعد منها عدد (5) حالة لعدم اكتمال الردود او لعدم اجتياز اختبار الصدق. وخلص الباحث إلي وجود تأثير معنوي إيجابي للاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي في البنوك المصرية بصفة عامة.

2- مشري، بروقي (2023).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي من خلال أبعاد الإدارة الرشيقة الأربعة (العمل القياسي، التحسين المستمر، العاملين متعددي الوظائف، تنظيم موقع العمل) التي تعد من أهم وأنجح الأساليب الإدارية التي تعنى بالاستغلال الأمثل للموارد من أجل تحقيق الأهداف كتدعيم الميزة التنافسية والأداء المتميز، إضافة إلى التميز المؤسسي الذي يعد أهم هدف تسعى إلى تحقيقه من خلال اعتمادها على أبعاد وعمليات الإدارة الرشيقة. ولقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الرشيقة على التميز المؤسسي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة-، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (60.9%) وهو ارتباط إيجابي مرتفع، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة

في معامل التحديد (R2) فقد بلغت نسبته (37.1%) من التغيرات في التميز المؤسسي ترجع لمحور الإدارة الرشيقة، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة الرشيقة على التميز المؤسسي في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

### 3- دراسة طه (2022).

استهدف هذا البحث ، تحديد مستوى تطبيق رقمنة الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة ، وتحديد مستوى تطبيق أبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظرهم ، وتحديد مستوى التميز المؤسسي للجامعات المصرية محل الدراسة ، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية، ونوع وقوة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي، ونوع وقوة العلاقة بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي ، ونوع وطبيعة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي في وجود القيادة التشاركية كمتغير وسيط، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية بإستخدام عينة قوامها 368 عضو هيئة تدريس بالجامعات المصرية الحكومية، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى رقمنة الجامعات المصرية متوسط، ومستوى القيادة التشاركية متوسط، ومستوى التميز المؤسسي للجامعات المصرية متوسط ، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التشاركية والتميز المؤسسي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي، ووجود علاقة غير مباشرة وذات دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي من خلال القيادة التشاركية كمتغير وسيط، كما دعم وجود القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي

للجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة من تأثير أبعاد رقمنة الجامعات المصرية على مستوى التميز المؤسسي لها .

4- نافع، وجيه عبد الستار محمد، غازي، محمد على على. (2022).

هدف البحث إلى دراسة الواقع الحالي لممارسة القيادات الجامعية للقيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية، تم إعداد قائمة استقصاء، عينة الدراسة: وقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة من (343) مفردة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة محل الدراسة، وقد بينت نتائج البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة احصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوي القيادة الإستراتيجية باختلاف وعدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية. دراسة أبو جربوع، يوسف علي عيسى. (2022).

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي دراسة حالة جامعة غزة، وتكونت عينة الدراسة من (125) أكاديمي و (52) إداري، وقام الباحث بتوزيع الاستبانات على العينة بالطريقة الالكترونية، وتم استرداد (116) أكاديمي، و(48) إداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة اليقظة الاستراتيجية لدى العاملين في جامعة غزة التي بلغت (86.42%) وهو مستوى "مرتفع جداً"، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة واقع اليقظة الاستراتيجية في الجامعة التي بلغت (85.78%) وهو مستوى "مرتفع"، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة اليقظة الاستراتيجية المستخدمة في الجامعة التي بلغت (84.32%) وهو مستوى "مرتفع جداً"، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة اليقظة الاستراتيجية لدى العاملين التي بلغت (89.17%) وهو مستوى "مرتفع جداً"، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة مستوى التميز المؤسسي

التي بلغت (84.83%) وهو مستوى مرتفع جداً. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام قيادة الجامعة باليقظة الاستراتيجية لما لها من أثر مهم في تعزيز التميز المؤسسي.

## 2- دراسة منسي (2020).

هدفت الدراسة الى تعرف دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات العسكرية بالرياض، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين في مستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، ويبلغ عددهم (272) مديراً، وقد تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم الحصول على عدد (186) استبانة صالحة للتحليل وهي تمثل عينة كبيرة لمجتمع الدراسة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وكانت أهم النتائج: أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع التعلم التنظيمي (3,84)، وواقع التميز المؤسسي (3,74) في المستشفيات العسكرية من وجهة نظر المديرين.

## 3- تيسير , وآخرون (2020).

وتهدف الدراسة بشكل عام إلى التعرف على مدى فاعلية إدارة التميز ومساهمتها في إحداث تطوير لأداء مصلحة الضرائب في التميز الإداري. فقد تم من خلال إعداد استبانة تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في الإدارة العليا ، كما بينت النتائج أن مستوى الأداء مصلحة الضرائب مرتفع جداً، ويوجد تفاوت بين تلك المؤسسات فيما يتعلق بمدى امتلاكها وممارستها لعناصر إدارة التميز وفي نتائج الأعمال أولية التقييم الذاتي المرتبطة بها.

## الإطار النظري للبحث

المحور الأول: تعريف قيادة الأعمال وأهدافها وخصائصها

## أولاً: تعريف ريادة الأعمال

توجد العديد من التعريفات لمفهوم ريادة الأعمال، فقد أشار قاموس أوكسفورد الإنجليزي إلى أن ريادة الأعمال بشكل عام هي " السعي إلى تحقيق الأرباح عن طريق المبادرة وتحمل المخاطر"، كما أوضحت دراسة (Kraus,2009 & Kauranen) أن مصطلح ريادة الأعمال يرمز إلى " فلسفة إدارية جديدة تعزز المرونة الإستراتيجية والإبداع المستمر في منظمات الأعمال، لذلك فإن هذه الفلسفة قابلة للتطبيق على كافة المنشآت بمختلف أحجامها سواء الصغيرة أو الكبيرة " .

وأضافت نفس الدراسة أن ريادة الأعمال لا تقتصر فقط على انشاء المشروعات الجديدة فحسب، وإنما يمكن الاستفادة منها في تطوير منتجات جديدة، وتطبيق استراتيجيات وتقنيات مبتكرة لتطوير أنشطة المنشآت القائمة بالفعل.

وأشارت دراسة (Akbar,2014 & Aidin) إلى أن ريادة الأعمال هي " عملية إنشاء واستغلال الفرص، وتقوم بشكل أساسي على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر، كما أنها تتطلب القدرة على إنشاء أو تصور شيء جديد، سواء تقديم منتج جديد أو فتح أسواق جديدة، أو تطبيق تقنيات جديدة في الإنتاج، أو وضع تصور لهيكل تنظيمي جديد " .

ويرى (Pinho, 2017 & Prange) أن ريادة الأعمال هي مصطلح يستخدم لوصف السلوك الريادي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، ويعرفها بأنها " مجموعة من الخصائص التي تتعلق بإنشاء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها، وتحمل المخاطر والإبداع في أداء هذه الأعمال "

وأشارت دراسة (Onuoha,2018 & Ijeoma) إلى أن مفهوم ريادة الأعمال يختلف من دولة لأخرى تبعاً للأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى لتحقيقها، فمن منظور الدول المتقدمة

فإن مفهوم ريادة الأعمال مرتبط بالإبداع والابتكار، أما في الدول النامية نجد أنه مرتبط بدرجة أكبر بروح المبادرة وتحمل المخاطر لإنشاء مشروعات جديدة تساهم في تحقيق أهداف التنمية. كما عرفت دراسة (Simon,2017) ريادة الأعمال بأنها " التوظيف الذاتي لعوامل الإنتاج المختلفة وتحمل المخاطر لإنتاج سلعة أو خدمة يوجد عليها طلب في السوق المحلي أو العالمي " .

وكذلك عرفت دراسة (الحداد، 2018) بأنها " إنشاء مشروعات ناجحة قادرة على تحقيق الأرباح والنمو، مع تحمل المخاطر المصاحبة لهذه المشروعات في ظل ظروف عدم التأكد. وأضافت بعض الدراسات ومنها (Lubis,Mokaya,2012) أن المنظمات تحتاج إلى الحفاظ على ميزة تنافسية من خلال الابتكار والتطوير المستمر في عملياتها وفي المنتجات والخدمات التي تقدمها لذلك فإن فلسفة ريادة الأعمال القائمة على الابتكار والإبداع وتحمل المخاطرة من شأنها مساعدة منشآت الأعمال حتى تظل قادرة على المنافسة.

كما أشارت دراسة (شحاته،2018) إلى أن جوهر ريادة الأعمال هو خلق القيمة من الفرص المتاحة، وأن السلوك الريادي القائم على الابتكار والمبادرة وتحمل المخاطر هو عامل نجاح حاسم للحفاظ على المزايا التنافسية لمنشآت الأعمال.

وأوضحت الدراسة أن تطبيق مفهوم ريادة الأعمال بأبعادها القائمة على الابتكار والمبادرة وتحمل المخاطر لها أثر إيجابي على أداء منشآت أعمال على المدى الطويل، وأنها لا تؤدي فقط إلى تطوير المنتجات والخدمات، وإنما تمتد لتطوير العمليات وسلاسل القيمة ونماذج الأعمال وجميع وظائف الإدارة.

وانتقلت العديد من الدراسات (صالح، 2018؛ راشد، 2018؛ الحداد، 2018) على أن مشروعات ريادة الأعمال تتميز بعدة سمات رئيسية تميزها عن غيرها من المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهي:

- 1- الإبداع والابتكار، وتحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات مربحة.
- 2- تحمل أخطار مرتفعة.
- 3- روح المبادرة والسعي المستمر لتطوير طرق وأساليب جديدة لاستغلال الفرص المتاحة.
- 4- النمو وتحقيق دخل مرتفع خلال فترة زمنية قصيرة.

#### ثانياً: أهداف ريادة الأعمال

تأتي أهداف ريادة الأعمال لتكون من أبرز الإيجابيات والدوافع للاتجاه نحو ريادة الأعمال، لا سيما فيما تحققه من نجاح وحرية لرواد الأعمال الموهوبين، ومن أبرز أهداف ريادة الأعمال ما يلي (Zhang, H. & Zhang, Y. 2013) ، (عبد الحميد، والجزار، 2021):

- رسم خطة عمل ملائمة:
- من الأهمية بمكان صياغة خطة عمل قوية وخاضعة للمراقبة. يجب أن تحتوي خطة العمل على تفاصيل حول هدف المنظمة، والاستراتيجيات المنطبقة، ونطاق الاستثمار، والقرارات المهمة، وطرق تعظيم الإنتاج والأرباح وما إلى ذلك على سبيل المثال.
- سيساعد التخطيط للعمل في التحكم في درجة الرقابة والمسائلة، ستقلل الخطط أيضاً من إهدار الموارد والوقت وتمكن صاحب المشروع من مراقبة تقدم المنظمة، وبالتالي فإن رسم خطة عمل مناسبة هو الهدف الأول لرواد الأعمال
- الحرية المالية:

من أهم أهداف ريادة الأعمال هو الوصول للحرية المالية، وذلك لأن كل منظمة لديها التزامات مالية، والتي تشمل قروض تجارية ، ودفع للأدوات والموظفين وما الى ذلك ، في خضم كل هذا يجب أن يكون للمنظمة معدل دوران سنوي وأرباح صحية تحقق التوازن بين الاثنين يمكن أن يقول الكثير عن المركز المالي للمنظمة .

بالنسبة لرواد الأعمال يعد الوصول إلى نقطة الاستقرار المالي والحرية المالية أحد أكبر الأهداف، وبعد ذلك قد يرغب في زيادة الأرباح من خلال تطوير أداء المنظمة، والدخول في أسواق تنافسية جديدة حسب خطة العمل الموضوعة.

• توليد عوائد استثمار أكبر:

العائد الاستثماري هو مصطلح رئيسي لكل رائد أعمال، ورواد الأعمال المختلفون لديهم وجهات نظر مختلفة لعائد الاستثمار.

يرغب البعض في تحويل الخدمات الجديدة إلى العملاء، ومزج التقنيات الجديدة لكسب زيادة الإيرادات والارتقاء بإنتاج البضائع إلى آفاق جديدة من خلال تحسين آليات العمال وغيرها، بعد تشغيل الاستثمارات بطريقة دقيقة هدفاً لكل رائد أعمال .

• النمو:

بالنسبة إلى رواد الأعمال تعني كلمة نمو أكثر من شيء، قد يكون النمو في الإيرادات، وتوسيع الأعمال التجارية عبر البلدان المختلفة، وزيادة عدد الأشخاص في القوى العاملة، واكتساب المعرفة أو العملاء الجدد ، والبناء على ميزات خدمة أو منتج وزيادة المشاركة مع الجمهور المستهدف والمجتمع والتسويق وبناء الاستراتيجيات وغيرها . فإن النمو كههدف يمثل تحدياً كبيراً ويحقق في نفس الوقت لرواد الأعمال نجاحاً هائلاً .

• خلق جاذبية للعلامة التجارية:

الأداء الجيد في المشاريع والمهام ليس هو الهدف الوحيد لريادة الأعمال وإنشاء جاذبية للعلامة التجارية أمر إلزامي أيضاً، وجاذبية العلامة التجارية تعني أن العملاء يجب أن يكونوا قادرين على تذكر المنظمة ومنتجاتها والشعور بعلاقة إيجابية معها.

هناك طرق مختلفة لتعزيز صورة العلامة التجارية وعلى سبيل المثال عقد الأحداث والعروض الترويجية للتفاعل مع العملاء ومعرفة ملاحظاتهم وتقديم خدمة أو منتج بشكل عام وتسويق مباشر، والتواصل مع العملاء القدامى والجدد بشكل متكرر وتحسين العروض عند الحاجة.

• عدم تكرار أخطاء الماضي:

الانسان يتعلم من أخطائه ومن الأفضل تعلم فن النجاح من خلال التجربة والخطأ وعدم تكرار أخطاء الماضي، سيهدف رائد الأعمال إلى التحسن في مجاله، والذي يمكن تحقيقه من خلال فهم الخطأ الذي حدث والتعامل مع التحديات، قد تستغرق العملة وقتاً ولكن اتخاذ الخطوات التصحيحية هو أهم أهداف ريادة الأعمال، ويجب بذل الجهود لسد جميع الثغرات والسعي لتحسين الأداء اليومي

• توظيف القوى العاملة الماهرة والاحتفاظ بها:

الموظفون هم مفتاح نجاح أي منظمة حالية أو منظمة ناشئة، إذا كانت القوى العاملة عديمة الخبرة فسيكون لذلك تأثير سلبي على عمل المنظمة والعكس صحيح، ومن المهم توظيف القوة العاملة المناسبة التي تمتلك مجموعة من المهارات اللازمة لأداء المهام، يمثل أحد أهداف العمل بالنسبة لرائد الأعمال في جذب الموظفين المتميزين والاحتفاظ بهم وتدريبهم بانتظام للحصول على مهارات إضافية حتى يتمكن الموظفون من مواكبة وتيرتها عندما تنمو المنظمة .

• التوفيق بين التسويق والمبيعات:

في كثير من الأحيان تفشل الأعمال بسبب نقص التنسيق بين فريقى التسويق والمبيعات ويجب أن يعمل كلاهما جنباً إلى جنب للاستفادة من إمكانيات المنظمة، يجب على رائد الأعمال أن يجعل التخطيط للحملات التسويقية والتقييمات من خلال الاعتراف بأهداف فريق المبيعات، ويجب أيضاً أن يكون رئيس المنظمة شفافاً بشأن أهداف التسويق والمبيعات حتى لا يكون هناك لبس بين العملاء من خلال إعادة تقييم عرض المبيعات الأساسي وتطويره من الآن فصاعداً.

• خدمة المجتمع:

قد تكون من أهم أهداف ريادة الأعمال وأكثرها إنسانية، تركز معظم المنظمات اليوم على المسؤوليات الاجتماعية والأنشطة ذات الصلة، عادة ما يكون هناك فريق يعمل على هذه الخطوط ، يمكن توقعه لقضية اجتماعية أو للموظفين الحاليين أو أي مجتمع ، على سبيل المثال التعليم المجاني لأطفال الموظفين والمرافق السكنية للأقسام المختلفة اقتصادياً وخدمات الرعاية الصحية للطبقات الأقل حظاً وغيرها الكثير ، إن تقديم المساعدة إلى المجتمع يعزز ارتباط المنظمة بالجمهور ، وقد لا يترتب عليه بالضرورة مزايا مالية إنما إنسانية بحتة .

• تجارب إيجابية للعملاء :

يمثل أحد أهداف ريادة الأعمال في خلق تجارب إيجابية للعملاء بخلاف اتباع معايير الشراء والبيع ووضع علامة في السوق على سبيل المثال، من خدمة رعاية العملاء المهنية إلى جعل المشتريين أو العملاء مرتاحين، فإن التجارب الإيجابية لها نطاق ولا نهاية لها.

ثالثاً: خصائص ريادة الأعمال

أهم خصائص ريادة الأعمال والتي تميز رائد الأعمال الناجح عن غيره (رمزي، 2020):

1- هدف محدد لإنشاء المنظمات الجديدة:

من أساسيات خصائص ريادة الأعمال وجود هدف واضح ومحدد لبناء وإنشاء شركة جديدة تعمل في مجال معين من خلال الابتكار المقدم في هذا المجال أو لتطوير فكرة موجودة في الأساس من خلال العمل الجاد والجهد المبذول في إنجاح هذه الفكرة

## 2- جودة الرؤية والقيادة:

لكي يكون رائد الأعمال ناجحاً يجب أن يكون لديه رؤية واضحة لمشروعه الجديد، ومع ذلك لتحويل الفكرة إلى حقيقة هناك حاجة إلى الكثير من الموارد والموظفين، وهنا تعد جودة القيادة أمراً بالغ الأهمية لأن القادة ينقلون موظفيهم ويوجهونهم نحو الطريق الصحيح للنجاح، فهي من خصائص ريادة الأعمال التي لا غنى عنها.

## 3- القدرة على الإقناع

يمتاز رائدو الأعمال بقدرتهم على الإقناع بجودة منتجهم أو خدمتهم المقدمة، والفوائد التي تعود على مستخدمي هذه الخدمة، كما يمتازون أيضاً بقدرتهم على إقناع الأشخاص المبدعين بالانضمام لفريق عملهم، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق النتائج والأهداف المميزة والرؤية للعمل التجاري المطروح.

## 4- الابتكار

يجب أن تكون ريادة الأعمال عبارة عن ابتكار أفكار جديدة أو تطوير الأفكار الموجودة وبدء منظمة وتحقيق أرباح منها أمراً مبتكراً للغاية، ويمكن أن يكون التغيير إطلاق منتج جديد في السوق أو عملية تفعيل الشيء نفسه ولكن بطريقة أكثر كفاءة واقتصادية

## 5- الفطنة في الأعمال التجارية

إن تحويل كل انتكاسة في العمل إلى فرصة للتطوير أو تحسين الأعمال من أهم خصائص ريادة الأعمال، ويمكن أن يكون كل ظرف فرصة تستخدم لصالح المنظمة

## 6- الطموح

يعد الطموح من أحد أهم العوامل التي تميز رواد الأعمال الناجحون، والتي تقودهم إلى هذا النجاح إن الطموح يعني العزيمة والإصرار والتحدي لتحويل الأحلام إلى واقع ملموس من خلال العمل الجدي والصدق بالعمل والسعي وراء تحقق الأهداف المرجوة، وبالتالي الوصول للنجاح المطلوب.

## 7- المرونة

يجب أن تمتاز ريادة الأعمال بالمرونة وهي من أهم خصائص ريادة الأعمال وأن تكون رائد أعمال مرناً ومنفتحاً للتغيير وفقاً للحالة، لكي تكون في القمة يجب على رائد الأعمال أن يكون مجهزاً لاحتضان الغير في المنتج و الخدمة عند الحاجة.

## 8- التفكير الإيجابي

يمتاز رواد الأعمال بالتفكير الإيجابي حيث يستطيعون تحويل المشاكل إلى فرص من خلال التفكير الإيجابي الذي يُعد بلا شك من أهم خصائص ريادة الأعمال والمفتاح للوصول إلى تحقق النجاح المرجو.

**العلاقة بين رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وريادة الأعمال والتعليم الحكومي لريادة الأعمال:**

تتضح العلاقة بين رؤية المملكة وريادة الأعمال والتعليم الحكومي لريادة الأعمال في النقاط التالية:

- تهدف رؤية 2030 إلى تنويع واستدامة الاقتصاد وارتفاع حجم الاقتصاد السعودي وانتقاله من المرتبة (19) إلى المراتب الـ(15) الأولى على مستوى العالم. زيادة الإيرادات غير النفطية من (163) مليارات إلى (1) ترليون ريال سنويا. رفع نسبة الصادرات غير النفطية من (16%) إلى (50%) على الأقل من إجمالي الناتج المحلي غير النفطية (رؤية 2030، 57). ومن المتوقع أن تسهم

ريادة الأعمال في تحقيق هذه الأهداف الاقتصادية من منطلق أنها القوة التي تقف خلف الإبداع والابتكار وإيجاد الثروة وتوليد عدد كبير من فرص العمل على المدى الطويل، والتي تستوعب جزءا من العمالة، مما يحد من الفقر وتزايد العاطلين عن العمل وغيرها من المشكلات الاجتماعية.

- تستهدف رؤية 2030 التوسع في الشراكات والاستثمارات على مستوى عالي. فالمشاريع الريادية تمثل النواة الأساسية في بناء الشركات الكبيرة، بما فيها الشركات متعددة الجنسية التي تستطيع بنشاطاتها أن تتجاوز الحدود الوطنية بحثا عن أماكن جديدة لتوسيع استثماراتها وتصريف منتجاتها مما يؤدي إلى جلب وتراكم الثروة وانعاش الاقتصاد الوطنى وهذا ما أكدت عليه الرؤية "نشجع الشركات الواعدة لتكبر وتصبح عملاقة (رؤية 2030، ص7).

- تستهدف رؤية المملكة التوجه نحو التخصصة لبعض المشاريع والخدمات الحكومية ولاسيما متدنية الأداء منها. إن المنشآت الناشئة والصغيرة والمتوسطة من أهم محركات النمو الاقتصادى، إذ تعمل على خلق الوظائف ودعم الابتكار وتعزيز الصادرات وتسهم المنشآت الصغيرة والمتوسطة بنسبة متدنية من الناتج المحلى الإجمالى مقارنة بالاقتصاديات المتقدمة" سنسعى إلى خلق فرص توظيف مناسبة للمواطنين فى جميع أنحاء المملكة عن طريق دعم ريادة الأعمال وبرامج التخصصة والاستثمار فى الصناعات الجديدة" (رؤية 2030، ص36). ومن هنا يتعين على مؤسسات التعليم إعداد جيل من الرياديين ليكون لهم دور بارز فى اقتناص الفرصة والتعهد بتجديد وتشغيل تلك المشاريع إما عن طريق التخصصة أو الشراكة.

- تسعى رؤية 2030 إلى "نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة وتشجيع المستثمرين المحليين فى تقنية المعلومات" (رؤية 2030، ص42)، وكذلك "الاستثمار فى شركات التقنية الناشئة عبر العالم" (رؤية 2030، ص42) وهذا يعد جانبا من نشاط رواد الأعمال ولاسيما الريادة التكنولوجية، وهنا يتجلى دور مؤسسات التعليم لإعداد جيل من رواد الأعمال المتميزين لتحقيق هذا الهدف

بالتعاون من برنامج "بادر" للتدريب على الريادة التكنولوجية بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية.

- تهدف الرؤية إلى تخفيض معدل البطالة من (11.6%) إلى (7%)، وذلك من خلال توفير فرص العمل للشباب والخريجين من الجامعات ومؤسسات التدريب في مجالات غير القطاع الحكومي الذي وصل إلى مرحلة التشبع، لذلك يمكن من خلال التعليم الريادي بناء القدرات والروح الريادية للطلبة وبما يساعدهم على المبادرة وتأسيس مشروعاتهم التجارية، انطلاقاً من أن ريادة الأعمال تستهدف التحرر والاستقلال من الاعتماد على وظائف الآخرين، والاعتماد على التوظيف الذاتي، ونشر ثقافة العمل الريادي وتأسيس المهن الحرة في أوساط الشباب ورواد الأعمال المحتملين، كما يمكن التركيز على التعليم الريادي لبناء ما يعرف بريادة الخريجين والشباب وريادة المرأة.

- تهدف رؤية المملكة إلى "رفع مساهمات المنشآت الصغيرة والمتوسطة من النسبة المتدنية حالياً (20%) من الناتج المحلي الإجمالي لتصل إلى (35%)" (رؤية 2030، 41) ولقد شخّصت الرؤية أسباب ذلك التدني، ومنها ضعف الكفايات المناط بها تشغيل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، ومن هنا ندرك الدور المنوط بمؤسسات التعليم نحو إعداد الكفايات الريادية القادرة على إدارة وتشغيل المنشآت الصغيرة والناشئة وبما يجعل منها منشآت ناجحة وداعمة للاقتصاد الوطني بصورة قوية. كما وعدت الحكومة من خلال الرؤية على مساعدة رواد الأعمال على تطوير مهاراتهم وابتكاراتهم، "مساعدة المنشآت الوطنية الصغيرة على تصدير منتجاتها وخدماتها وتسويقها عن طريق دعم التسويق الإلكتروني والتنسيق مع الجهات الدولية ذات العلاقة" (رؤية المملكة، 2030، 41).

- ورد في الرؤية الوصول من المركز (80%) إلى المركز (20%) في مؤشر فاعلية الحكومة. وهنا يتعين على مؤسسات التعليم الاهتمام بالتعليم لما يعرف بالريادة الحكومية أو المؤسسية Institutional Entrepreneurship بهدف بناء جيل من القادة المقتدرين والمبدعين لإحداث ثورة في العمل الحكومي والتخلص من الثقافة البيروقراطية وغرس ثقافة الإبداع والمبادرة في الجهاز الحكومي للدولة. وكذلك من ضمن الأهداف: الوصول إلى مليون متطوع في القطاع غير الربحي سنويا مقابل (11) ألف الآن. وهنا يجب أن تحرص مؤسسات التعليم على إدخال مقررات ما يعرف بالريادة الاجتماعية (التطوعية)، وذلك بهدف بناء فئة من الشباب يمارسون هذا النمط من أنماط الريادة والذي يقع على عاتقه المبادرة في حل مشكلات المجتمع بطرق ابتكارية وفعالة.

### المحور الثاني: التميز المؤسسي

#### تمهيد:

تعد تحقيق التميز المؤسسي من أهم الأهداف التي يسعى إليها أي قطاع، حيث يعكف المعنيون على تطوير الأداء وتحسين الجودة بشكل عام. كما وان التميز المؤسسي هو مفهوم يرتبط بتحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة في مؤسسة معينة يهدف إلى تحقيق مستويات متميزة من التفوق والتفوق في جميع جوانب العمل والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة. يتعلق التميز المؤسسي بالسعي الدائم لتحقيق أهداف محددة بشكل أفضل من منافسين المؤسسة، سواء في مجال الأداء التشغيلي أو الجودة أو التطوير أو تقديم الخدمات (الحايك ، ٢٠٢٣).

يشمل التميز المؤسسي تبني معايير وممارسات متفوقة، وتطبيق أفضل الأساليب والإجراءات، واستخدام التقنيات والابتكارات الجديدة لتحقيق أفضل النتائج. ولا يتعلق التميز المؤسسي فقط بالجوانب الفنية والتقنية، بل يشمل أيضا جوانب التفاعل مع العملاء أو المستفيدين وبناء علاقات

مستدامة ومثمرة معهم، تحقيق التميز المؤسسي يتطلب التفكير الاستراتيجي ووضع رؤية واضحة للمستقبل، بالإضافة إلى التركيز على تطوير الموارد البشرية وتحفيزها. كما يتضمن التميز المؤسسي التزاما بالابتكار والتحسين المستمر، والقدرة على التكيف مع التغييرات البيئية والاقتصادية، يسعى التميز المؤسسي إلى تحقيق مستويات متفوقة من الأداء لا تقتصر على اللحظة الحالية، بل تستمر على المدى الطويل. وتعكس نتائج التميز المؤسسي على تميز المؤسسة في تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وزيادة رضا العملاء، وبناء سمعة قوية وموثوق بها في سوق العمل (Pahtan,2023).

#### نشأة ومفهوم التميز المؤسسي.

بدأ الاهتمام بالتميز كمفهوم في مطلع الثمانينيات عندما ألف كتابهما الشهير ( In Search Of Excellence أو البحث عن التميز، وذلك نظرا للتميز الذي حققته الشركات اليابانية منذ مطلع الستينيات والسبعينيات، وقد أجرى الباحثان دراسة على مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا على ضوءها عوامل تميزها وفق معايير التميز المحددة . (Margitta, B. Beil, 2021) وقد حظي مفهوم التميز بإهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وبالتالي تعددت التعريفات وتنوعت وفقاً للفلسفة كل منهم ونظرته إلى ماهية التميز. وفي هذا السياق يرى ( Yaghoubi, . 2011 et al) أنه من الصعوبة تحديد تعريف موحد للتميز المؤسسي كما أنه من الممكن أن يكون هناك صعوبة في تحقيقه . فمن الممكن أن يتم تناول التميز علي أنه تحقيق التميز في الربحية أو في الحصة السوقية أو في رضا الموظفين أو في ابتكار المنتج. ويستمر قادة المنظمات في البحث عن التميز وذلك من أجل إحداث عمليات التغيير في المنظمة.

وبالنظر لمصطلح التميز من حيث المعنى اللغوي سواء باللغة العربية أو الانجليزية نجد انه في اللغة العربية وردت كلمة التميز اللغة الانجليزية وردت كلمة في المعجم الوسيط كاسم مصدر من

الفعل "تميز" والذي يعني إمتاز. بينما في Excellence إتقان، أو إمتياز أو إبداع في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق أو الشخص وتميزه عن الآخرين (الغمس، ٢٠١٧).

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

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

وقد عرف (Margitta, B. Beil, 2021) التميز المؤسسي على أنه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها تخطيط استراتيجي فعال، ورؤية واضحة مشتركة يسودها وضوح الهدف

وكفاية المصادر والابداع والتفوق، لتحقق مستويات مرتفعة من الاداء وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون.

ويعرف (Alsharah 2020) التميز المؤسسي بأنه مجموعة من الخصائص التنظيمية النادرة والفريدة التي تتمتع بها المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة، والذي يجعلها قادرة على إدارة مواردها وتعزيز وضعها التنافسي، وهو أحد الأساليب الإبداعية الذي يجعل المنظمة قادرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية وبالتالي التفوق على منافسيها.

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

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

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

#### معايير التميز المؤسسي:

ويمكن تفصيل هذه المعايير كالتالي (أنديجاني، 2021):

#### (1) القيادة والالتزام

للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وتطوير القيادة لرؤية المؤسسة ورسالتها وقيمها وتحديد أهدافها وتقديم القدوة لثقافة التميز، والمشاركة الشخصية للقيادة في تطوير أنظمة العمل وتطبيقاتها وتحديثها، وتعامل القيادة مع جميع الفئات المعنية وتأكيد التزامهم بتحقيق تعاون ورضا تلك الفئات والنقليل من المركزية في صناعة القرارات داخل المؤسسة مما يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية.

## (٢) تميز الاستراتيجية:

وذلك من خلال تحديد الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، ومدى اعتماد سياسة واستراتيجية المؤسسة على معلومات دقيقة ناتجة عن قياس الأداء والبحوث، وكيفية إعداد ومراجعة السياسة والاستراتيجية، وكيفية شرح وإيصال السياسة والاستراتيجية.

## (٣) تميز الموارد البشرية والمادية:

وهي تمتع المرؤوسين بقدر كاف من الكفاءات والمهارات السلوكيات التي تمكنهم من أداء مهامهم بفاعلية والتعامل مع الموافق في مكان العمل، وتتبني أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية بالإضافة إلى إدارة الموارد المالية، وإدارة الممتلكات المباني، الأجهزة (الموارد)، وإدارة الموارد التقنية، وإدارة المعلومات والمعرفة.

## (٤) الإدارة بالحقائق:

منهجية تصميم وإدارة العمليات، وتحسين العمليات بطرق إبداعية غير تقليدية، تضمن إرضاء المتعاملين والمعنيين بما تقدمه المؤسسة من خدمات، وتصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناء على الاحتياجات الفعلية للمتعاملين وتوقعاتهم، وإدارة وتقوية علاقات المتعاملين.

### أهداف إدارة التميز المؤسسي

تحقق إدارة التميز أهدافاً ومزايا كثيرة للمؤسسة منها ما أورده (جاد الرب، ٢٠١٣) على النحو التالي:

تحقق إدارة التميز أهداف ومزايا كثيرة للمؤسسة منها إن إدارة التميز تبحث عن الاختلاف عن المنافسين من خلال تركيزها على العناصر ذات القيمة أو التي لها فيها ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين، إن اهتمامات إدارة التميز هي اهتمامات استراتيجية فهي تركز على إدارة العمليات - إدارة المخاطر والأزمات وإدارة الجودة الشاملة - إدارة الفرص والتحديات - إدارة أعمال المعرفة - إدارة العلاقة مع العاملين - استخدام المقاييس الكمية لقياس التميز تمكين العاملين وإدارة رأس المال الفكري - إدارة عمليات الإبداع والابتكار. ويتضح مما سبق أن إدارة التميز هي الخيار الأمثل للمؤسسة متى ما أرادت أن تتفرد عن غيرها وتحافظ على ولاء ورضا عملائها، وتستخدم مواردها الحالية الاستخدام الأمثل وتحديد نقاط ضعفها وتعمل على تجاوزها قدر الإمكان والاستفادة القصوى من إمكانياتها المتاحة.

### أبعاد التميز المؤسسي.

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

### **التميز في القيادة Leadership Excellence .**

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

واشار (حماد ، ٢٠١٨) إلى أن تميز القيادة يعتبر من أهم العوامل التي تركز عليها المؤسسات، والتي تتطلب توافر مجموعة من المهارات والمعارف لدى القائد ليكون قادرا على مواجهة المستجدات والتغيرات المتتالية في ظل الثورة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات، وتتمثل أهمية التميز القيادي في المؤسسات التعليمية في حاجتها لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة من خلال امتلاك القائد لرؤية ورسالة يستطيع من خلالها تحقيق ما تصبوا اليه المؤسسة التعليمية. ويرى الباحث أن القيادة هي المسؤل الأول عن التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو التميز المؤسسي، لذا تتطلب توافر مجموعة من المهارات والمعارف لدى القائد ليكون قادرا على مواجهة المستجدات ومواكبة التغيرات البيئية المحيطة من خلال امتلاك القائد لرؤية ورسالة يستطيع من خلالها تحقيق ما تصبوا المؤسسة التعليمية.

### التميز في الموارد البشرية human excellence.

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

أهم العناصر في المؤسسة حيث أنه يمثل المحرك الرئيسي لعملها، مع التركيز على رغبات وحوافز الموارد البشرية التي تساهم في رفع مستوى النشاط بالمؤسسة & Rashidi, 2019). Rashidi (Rashidi) وإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة، والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز، وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (Al-Dhaafri &2020)

وترجع أهمية العنصر البشري كونه المسؤل الاساس عن التجديد والابتكار (Alsharah, 2021) وهو سيط التعلم في المنظمة وهو العنصر الحاسم في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات للتكيف مع التحديات، وتنفيذ أهداف المؤسسة بنجاح والمسؤل عن التجديد والابتكار، والاستجابة للتغيرات السريعة والمتجددة في بيئة

(Buqais, et al, 2018) الأعمال ابعاد ويرى الباحثان أن الموارد البشرية هي البنية الاساسية للمنظمات، وأحد المحاور الرئيسية للتميز المؤسسي، لذا يجب الاهتمام بكفاءتها والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز، وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

### التميز بتقديم الخدمة Service Excellence .

تعتبر الخدمة بمثابة الأجزاء غير المادية أو غير الملموسة من اقتصادنا، وهي عكس السلع أو البضائع والتي يمكننا لمسها أو التعامل، ولا يمكننا تخزين الخدمات، حيث عندما تقدم شركة ما خدمة ، ودفع العميل مقابلها ، فلا يوجد نقل للملكية، لا يمكننا نقل أو تخزين خدمة يقصد بالتميز في تقديم الخدمة أي تميز الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها

من المؤسسات والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين (سمر الدين والقرشي، ٢٠٢٠)

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

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

### التميز المعرفي Knowledge Excellence

المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين والمؤسسة. وتعتبر المؤسسات الخدمات خاصة التعليمية من أهم وأولى المؤسسات التي يجب أن تسلك مدخل إدارة يقصد بالمعرفة مجموعة المهارات والمعلومات والتي صبغت بالخبرات الشخصية والقيم العامة بالمؤسسة، وهي مورد لا ينضب ولا ينقص بل يزداد بمرور الوقت، والمؤسسات التعليمية من اهم المؤسسات التي تحتاج إلى التميز المعرفي، حيث انها مبنية في الاساس على المعرفة (حماد، ٢٠١٨). وأشار احمد، (٢٠١٨) إلى أن التميز المعرفي تعتبر المعرفة هي المصدر الاساسي والاهم لتحقيق التميز المؤسسي للمؤسسات بصفة عامة، وتوجد عددا من الصفات التي تميز المعرفة عن غيرها من موارد المنظمة

(Khasawneh, et al 2020) المعرفة فهي أكثر المؤسسات ملائمة لتبني هذا المبدأ الأخرى، ومن هذه الصفات أنها غير ملموسة صعبة القياس - حيوية - تزداد بالاستعمال - يمكن استعمالها في عمليات مختلفة في الوقت نفسه - متجسدة في الافراد - ذات تأثير واسع المدى على المنظمة - يمكن استخدامها لفترة طويلة...

يعرف ( Aljamal, S., 2018 ) التميز المؤسسي بأنه مصدر تملكه منظمة دون الآخرين. يمكن أن يكون هذا المصدر إنساناً متميزاً ، تقنية متميزة ، أسلوب عمل لا يستطيع الآخرون تقليده. بناء على ما سبق ، يصبح الاستثمار في التعليم من أهم الاتجاهات الجديدة في التعليم العالي لتحقيق التميز التنظيمي على مستوى المدخلات والعمليات ، وضمان المخرجات بما يتماشى مع المعايير المحددة.

**معايير التميز المؤسسي طبقاً نموذج التميز .S (2017):**  
**Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S.**

(The EFQM Excellence EFQM Model, 2012)

#### القيادة

كيف يطور القادة ويسهلون تحقيق المهمة والرؤية ، ويطورون القيم المطلوبة للنجاح على المدى الطويل وينفذونها من خلال الإجراءات والسلوكيات المناسبة ، ويشاركون شخصياً في ضمان تطوير نظام إدارة المنظمة وتنفيذه.

#### السياسة والاستراتيجية:

كيف تنفذ المنظمة مهمتها ورؤيتها من خلال استراتيجية واضحة تركز على أصحاب المصلحة ، مدعومة بالسياسات والخطط والأهداف والغايات والعمليات ذات الصلة.

#### الموارد البشرية:

كيف تدير المنظمة وتطور وتنتشر المعرفة والإمكانات الكاملة لموظفيها على المستوى الفردي والقائم على الفريق وعلى مستوى المنظمة ، وتخطط هذه الأنشطة من أجل دعم سياستها واستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها

### الشراكات والموارد:

كيف تخطط المنظمة وتدير شراكاتها الخارجية والموارد الداخلية من أجل دعم سياستها واستراتيجيتها والتشغيل الفعال لعملياتها

### العمليات:

كيف تصمم المنظمة عملياتها وتديرها وتحسنها من أجل دعم سياستها واستراتيجيتها وإرضاء وتوليد قيمة متزايدة لعملائها وأصحاب المصلحة الآخرين. ومن ثم ، يمكن الاستدلال على أن الاعتراف بالتميز يعني تحقيق التميز للعوامل التمكين والتميز في النتائج. يشمل التميز في النتائج إرضاء احتياجات أصحاب المصلحة ، ويجب أن ينعكس في الدرجات التي تم تحقيقها في كل معيار من معايير النتائج. يمكن بعد ذلك إنشاء مستويات مختلفة من التميز اعتماداً على كيفية تسجيل المؤسسات في عوامل التمكين ومعايير النتائج.

### أهمية التميز المؤسسي:

إن فلسفة التميز تكمن في كونه لا بد من من اتخاذه كنمط فكري وأسلوب حياة حيث إن المنظمات والمؤسسات التي تتواجد في هذا العصر هي تعيش في عصر المنافسة الشرسة وظل التطورات التكنولوجية، لذا يضع المؤسسات في وضع محرج في عدم كفاية الأداء العادي في مواجهة تلك التغيرات من أجل الوصول إلى عدد أكبر من التطلعات، لذا فإن التميز في أداء المؤسسات مهم لها، وأصبح خياراً مهماً في ظل التغيرات المحيطة ( الجمل، 2020).

كما تأتي أهمية التميز المؤسسي كونه يسهم بأن يكون الفرد مبدعا حتى يستطيع أن يتكيف مع الظروف والمتغيرات ، كما يتطلب ذلك أن تكون المنظمة على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والتي لا تتحقق إلا بوجود الجهود الإبداعية الخلاقة من قبل قائد مبدع متميز ، وأن التميز المؤسسي وضع تحديات أمام منظمات الأعمال للبحث عن أفضل السبل لبناء استراتيجيات المنظمة وتطويرها باستمرار تجاه تعظيم قيمة أعمالها، حيث تبرز في مجال التميز المؤسسي عدة استراتيجيات تختلف في معالجتها تبعاً لطبيعة عمل المنظمة والدخل الذي تتبناه (الدويسمية، ٢٠١٦، (٧٢).

#### أهداف التميز المؤسسي :

- من أهم أهداف التميز المؤسسي ما يلي ( العازمي، 2021).
- 1) الاهتمام بالعملاء والتركيز عليهم في جميع الأعمال.
  - 2) التفوق في بيئة الأعمال المحيطة والعمل على المنافسة في السوق الدولي.
  - 3) ثبات القيادة والهدف والعمل على تجديد الخطط والاستراتيجيات بشكل دوري.
  - 4) السعى إلى التعليم والتطور والإبداع في العمل لتحسين وضع المؤسسة في السوق العالمي.
  - 5) العمل على تنمية العاملين في المؤسسة ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
  - 6) تحقيق الناتج والعوائد لأصحاب المنفعة من إدارة وعاملين وعملاء وتنمية العلاقات واستثمارها في تطوير المنظمة.
  - 7) الاهتمام بجودة الخدمة والميزة التنافسية لها من خلال الإدارة بالعمليات واستغلال وتفعيل مصادر القوة لدى المنظمة .
  - 8) العمل على تطبيق معايير التميز في المؤسسات وإحداث نقلة نوعية في أداء المؤسسة من خلال تحقيق التميز وإثراء روح المنافسة في المنظمة.

#### خصائص التميز المؤسسي ومداخله

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي (عبد العال، علي، 2022):

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

(2) توفر القيادة الكفؤة، إذ إن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

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

(4) الخبرات البعيدة عن العمل، إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.

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

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

### نماذج التميز المؤسسي

#### النموذج الياباني للتميز .

يعد نموذج "ديمنج" هو الأساس الذي انطلقت منه فكرة معظم نماذج التميز، وقد ارتبط اسم العالم الأمريكي إدوارد ديمنج (Edward Deming) بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن

الماضي، حيث يعد ديمينج" هو مؤسس الجودة في اليابان، بعد نجاحه في تطبيق نظرياته في المجال الصناعي، مما أدى إلى ظهور أساليب وإستراتيجيات جديدة لإدارة العمل، وقد ساعد هذا على تقدم اليابان، وتحقيق شعار صنع في اليابان بتكلفة معقولة ودرجة عالية من الإتقان. (حمودة، ٢٠٠٩).

تعتمد آلية عمل نموذج "ديمنج على تقسيم معايير النموذج إلى أربع مجموعات رئيسية، هي: (أحمد وجابر ، ٢٠١٥).

**التوجه:** يتحدد توجه المؤسسة؛ من خلال معيار السياسات التي تتبعها المؤسسة.

**الدعم:** دعم التوجه بمعايير التنظيم، والمعلومات وتنمية الموارد البشرية وتوحيد المقاييس.

**التنفيذ:** ويتم من خلال معايير أنشطة ضمان الجودة، ومراقبة الأنشطة، وأنشطة التحسين.

**النتائج:** وهي تقاس بمعيار التأثير، وبناءً عليه يتم وضع الخطط والسياسات

المستقبلية.

ويعود نموذج بالدريج للتميز إلى رائد الأعمال والسياسي الأمريكي مالكولم بالدريج"، الذي كان يشغل منصب وزير التجارة الأمريكي (١٩٨٧-١٩٨١م)، وهو رائد في إدارة الجودة، وساعد في إنشاء قانون تحسين الجودة في الولايات المتحدة لعام ١٩٨٧م، وعلى شرفه تمت تسمية الجائزة السنوية للجودة باسمه، جائزة مالكولم بالدريج" الوطنية للجودة، والتي يقدمها الرئيس الأمريكي للفائزين 2020 (Barnwell).

### النموذج الأمريكي للتميز

النموذج الأمريكي هو أداة مهمة تستفيد بها المؤسسات في إجراء عمليات التقييم الذاتي؛ بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج ويستند النموذج الأمريكي إلى

مجموعة مفاهيم رئيسة تعبر عن قيم التميز والفعالية، وتتبع بالدرجة الأولى من فكر إدارة الجودة الشاملة"، وهي كالاتي: (كمال الدين، الخميس، 2023).

- 1) الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء.
- 2) أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
- 3) ضرورة التطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- 4) تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال، وما يمثله من قدرات فكرية بالمنظمة ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- 5) أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحويلات في الأوضاع المحيطة
- 6) التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
- 7) تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
- 8) تعميق التوجه الإستراتيجي، ووضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها، واتخاذها أساساً في التخطيط.
- 9) أهمية العناية بتنمية علاقات المؤسسة. مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق أهدافها ويُجنبها العثرات.
- 10) إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدّم له خدمات، وتساهم في حل مشكلاته، بما يعبر عن تقديرها لما يوفره لها من مساندة وفرص للنمو.

### النموذج الكندي

## دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

في "National Quality Institute-NQT أنشئ المعهد الوطني للجودة كندا عام ١٩٩٢م، ثم تغير اسمه إلى هيئة التميز الكندي Excellence Canada في عام ٢٠١١م، وهو مؤسسة مستقلة غير ربحية، مكرسة لتعزيز الأداء المؤسسي في جميع أنحاء كندا (Excellence, 2020) Canada) نموذج التميز الكندي كان يهدف إلى مساعدة المؤسسات الحكومية الكندية على تحقيق التميز، ثم أصبحت تستخدمه العديد من المؤسسات بمختلف مجالاتها إطاراً؛ لتحقيق التميز المؤسسي والنموذج شبيهه بنموذج بالدريج الأمريكي ونموذج التميز الأوروبي إلى حد كبير (أحمد وجابر، ٢٠١٥).

وجه المقارنة	النموذج الياباني (Deming)	النموذج الأمريكي (Baldri)	النموذج الكندي (NQI)
سنة التأسيس	١٩٥١	١٩٨٧	١٩٩٢
الأهداف	لتقييم والتميز ما بين مداخل المؤسسات في تبلي الجودة عن طريق الرقابة الواسعة على جودة المؤسسات.	وسيلة لتطوير الأداء وتسهيل الاتصالات والمشاركة في التدريب. أداة من أدوات العمل لفهم إدارة الأداء، التخطيط، التدريب، والتقييم.	لتشجيع على تبني مبادئ الجودة وتطبيقها. تطوير الاستثمار، وتحقيق الفاعلية للمؤسسات. إعطاء قيمة عالية للثروة الكندية.
المعايير	السياسات التنظيم المعلومات المعيارية الموارد البشرية ضمان الجودة. الاستدامة. التطوير. التأثيرات. الخطط المستقبلية.	القيادة. التخطيط الإستراتيجي. التركيز على السوق والعمل. تحليل المعلومات التركيز على الموارد البشرية. نتائج الأعمال. رضا العملاء.	القيادة. التخطيط. التركيز على العملاء. التركيز على العاملين. إدارة العمليات. أداء المؤسسة.

جدول (1) يوضح المقارنة بين النموذج الياباني والأمريكي والكندي في التميز المؤسسي.

### أبرز جوائز التميز المؤسسي العالمية

لتشجيع التميز والتميزين؛ سعت بعض الدول إلى إنشاء نماذج وطنية للتميز المؤسسي، وبلغ عددها حوالي (١٢٠) نموذجاً، ويتم بموجب كثير من هذه النماذج منح جوائز للمؤسسات المتفوقة والتي حققت التميز والريادة في تقديم الخدمات والمنتجات وإرضاء المتعاملين معها، وذلك لرفع

أداء هذه المؤسسات وترشيد تكلفتها، وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، ولتمتلك القدرة على منافسة المؤسسات الأخرى محليا وعالمياً. (النجار وجواد، ٢٠١٨).

### 1 - جائزة "ديمنج للتميز (Deming)

تكريما للدكتور إدوارد ديمنج"، تأسست جائزة باسمه في عام ١٩٥٠م، (The Union of Japanese Scientists and Engineers) المستمر في الجودة، وقد منحت لأول مرة عام ١٩٥١م، وكانت تقدم في السابق لليابانيين فقط ثم بدأت مؤسسات من جنسيات مختلفة السعي للحصول على تلك الجائزة (كمال الدين، الخميس، 2023).

وتمنح جائزة ديمنج لخمس فئات (دورين، ٢٠١٢ )

أ. جائزة "ديمنج" للأفراد.

ب جائزة "ديمنج" للتطبيقات.

ج. جائزة "ديمنج" للمؤسسات التعليمية.

د. جائزة "ديمنج" للأقسام.

هـ. جائزة ضبط الجودة للمصانع.

منهج وإجراءات البحث

إجراءات البحث:

يتضمن هذا الجزء من البحث وصفاً لمنهج الدراسة المتبع ومجتمع الدراسة. ويتم توضيح أداة الدراسة المستخدمة وطريقتها في الإعداد والبناء والتطوير، وكذلك مدى صدقها وثباتها، تتضمن الفقرات أيضاً وصف الإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنيها، والأدوات

التي استخدمت لجمع البيانات، تنتهي الفقرات بوصف المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

**أولاً: منهجية الدراسة وأدواتها:**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل للدراسات المرتبطة بمجال الدراسة، وتطبيق استبانة نهائية على عينة البحث الحالي للتوصل للبيانات وتحليلها وتفسيرها.

تهدف هذه الاستبانة إلى تعرف دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

**ثانياً: مجتمع الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والإداريين بمؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

**ثالثاً: عينة البحث:**

مجموعة من العاملين والإداريين بمؤسسات القطاع الخاص في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، وعددهم (188).

**- وصف الاستبانة:**

يهدف هذا الإجراء إلى تعرف دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

تتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية وهي (النوع، الخبرة المهنية).

القسم الثاني: يتكون من محورين:

**المحور الأول: ريادة الأعمال بالقطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، ويتكون من (5) أبعاد:**

البعد الأول: الإبداع الوظيفي ويتكون من (5) عبارات.

البعد الثاني: الموظف الريادي، ويتكون من (4) عبارات.

البعد الثالث: الثقافة الريادية، ويتكون من (5) عبارات.

البعد الرابع: الخصائص الريادية الشخصية، ويتكون من (7) عبارات.

البعد الخامس: القيادة الريادية، ويتكون من (7) عبارات.

**المحور الثاني: التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ويتكون من (21) عبارة.**

**أولاً: صدق المقياس:**

ويقصد بصدق الاستبانة قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وقد تأكد الباحث من صدق المقياس بالطرق التالية:

- **صدق المحكمين:** تم عرض المقياس على عدد من المحكمين في المجال التربوي، وتم الالتزام بتعديل عبارات الاستبانة حتى وصلت للصورة النهائية.

**2- صدق الاتساق الداخلي:**

يقصد بالاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة في الاستبانة ودرجة الاستبانة الكلية. وتم تطبيق الاستبانة على عينة تتألف من (35) من العاملين والإداريين من خارج عينة الدراسة. وتم حساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجات كل فقرة في الاختبار والدرجة الكلية لهذا الاختبار. تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.

فكانت النتيجة كما يلي:

جدول (2) معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس والدرجة الكلية لمحور ريادة الأعمال بالقطاع

الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين والإداريين - معامل بيرسون.

الارتباط	البعد
.925	البعد الأول: الإبداع الوظيفي
.925	البعد الثاني: الموظف الريادي
.925	البعد الثالث: الثقافة الريادية
.925	البعد الرابع: الخصائص الريادية الشخصية
.925	البعد الخامس: القيادة الريادية

يتضح من جدول (2) أن المقياس على درجة عالية من الصدق تجعله صالحًا للتطبيق.

ثانيًا - ثبات المقياس:

تم التحقق من ثبات المقياس في هذا الدراسة الحالية من خلال استخدام معادلة ألفا - كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية واستخدام معادلة جتمان، وكانت النتائج كالتالي.

1) حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للثبات:

وبتطبيق معادلة ألفا كرونباخ للثبات بلغت قيمة معامل الثبات للمقياس (0.822) وهي ذات

دلالة إحصائية عند مستوى (0,01)

● التجزئة النصفية:

## دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

تم حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية، وذلك بتقسيم عبارات المقياس إلي جزئين (فردى وزوجى) ثم استخدم معادلة سبيرمان - براون وقد بلغت قيمة معامل الثبات 0.951 وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01) .

### • معادلة جتمان:

تم حساب الثبات أيضاً باستخدام معادلة جتمان وبلغ معامل الثبات 0.774 وهو دال إحصائياً عن مستوى دلالة (0,01).

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات:

1- المتوسط الحسابى Arithmetic Mean

2- الانحراف المعياري Standard Deviation

جدول (3) معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس والدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي بالقطاع

الخاص في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين والإداريين - معامل بيرسون.

الارتباط	البعد
.746	1. تقوم الشركة بتطوير الرؤية والرسالة لمواجهة التحديات.
.746	2. تهتم الشركة بتعزيز قيم الحوار البناء بين الموظفين.
.746	3. تهتم الشركة بغرس قيم العمل التعاوني بين الموظفين.
.746	4. تقوم الشركة بالالتزام بأخلاقيات العمل.

## دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

746.	5. تقوم الشركة بترسيخ ثقافة الحوار .
746.	6. تقوم الشركة بترسيخ ثقافة العمل الجماعي.
746.	7. يتم الربط بين الأهداف الاستراتيجية مع الفرص المتاحة.
746.	8. تقوم الشركة بتمكين العاملين بما يتناسب مع مهام فرق العمل.
746.	9. تهتم الشركة بتطوير نظم العمل بما يخدم انتماء الموظفين للشركة.
746.	10. وجود خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين الإدارة والموظفين.
746.	11. تشجع الشركة الحوار والنقاش بين الجهات المسؤولة عن تنفيذ الخطة.
746.	12. يتسم تنسيق الأعمال بمرونة عالية بين الأقسام المختلفة والأفراد في الشركة.
746.	13. وجود رؤية واضحة لمدير الشركة.
746.	14. وجود الحوار والنقاش مع جميع الأطراف لتنفيذ أفضل الاستراتيجيات.
746.	15. يشارك مدير الشركة المستفيدين في عمليتي التخطيط والتنفيذ لتعزيز أدوارهم في الإسهام للوصول إلى أفضل نتائج.
746.	16. يفعل مدير الشركة الاستراتيجيات لتتلاءم مع الظروف المتغيرة.
746.	17. تخصيص وحدة في الهيكل التنظيمي تهتم بالإعلام والاتصال.

746.	18. توفر الشركة مجموعة المعلومات اللازمة لأداء العمل.
746.	19. يتضمن الهيكل التنظيمي تناسباً بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء.
746.	20. تستخدم الشركة أفضل وسائل تقنية المعلومات من أجل الاستجابة والتهيئة لأي متغيرات.
746.	21. توفر الشركة شبكة اتصالات قوية وسريعة للحصول على التغذية الراجعة.

يتضح من جدول (3) أن المقياس على درجة عالية من الصدق تجله صالحاً للتطبيق.

ثانياً - ثبات المقياس:

تم التحقق من ثبات المقياس في هذا الدراسة الحالية من خلال استخدام معادلة ألفا - كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية واستخدام معادلة جتمان، وكانت النتائج كالتالي.

(1) حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ للثبات:

وبتطبيق معادلة ألفا كرونباخ للثبات بلغت قيمة معامل الثبات للمقياس (0.978) وهي ذات

دلالة إحصائية عند مستوى (0,01)

● التجزئة النصفية:

تم حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية، وذلك بتقسيم عبارات المقياس إلي جزئين (فردى وزوجي) ثم استخدم معادلة سبيرمان - براون وقد بلغت قيمة معامل الثبات 0.936 وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01).

● معادلة جتمان:

تم حساب الثبات أيضاً باستخدام معادلة جتمان وبلغ معامل الثبات 0.965 وهو دال إحصائياً عن مستوى دلالة (0,01).

## دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات:

1- المتوسط الحسابي Arithmetic Mean

2- الانحراف المعياري Standard Deviation

**النتائج:**

الإجابة عن التساؤل الأول: ما مستوى ريادة الأعمال بالقطاع الخاص في المملكة العربية

السعودية؟

تم الإجابة عن هذا التساؤل عن طريق تقدير مستوى الاحتياج لكل مفردة ورتبة كل مفردة في ضوء

حساب المتوسط والانحراف المعياري، وكانت النتائج كما يوضحهم جدول رقم (4):

جدول (4) يوضح مستوى ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في

المملكة العربية السعودية

البعد الأول: الإبداع الوظيفي

الرتبة	رقم الفقرة	المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	4	تسعى ادارة الشركة الى تكوين فرق عمل ابداعية لتطوير خدماتها.	.80024	4.2299	مرتفعة

دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

مرتفعة	4.1818	.84184	تعزز ادارة الشركة الأفكار المطروحة من الموظف لإثراء المهام الوظيفية.	1	2
مرتفعة	4.1604	.85253	تشجع ادارة الشركة الآراء المقدمة من موظفيها لتحسين أساليب العمل.	3	3
مرتفعة	4.0802	.82890	تعزز ادارة الشركة محاولات موظفيها الابداعية لحل مشكلات العمل.	5	4
مرتفعة	3.9626	.93538	تجتهد إدارة الشركة في تقديم نماذج ابداعية عن موظفين سابقين.	2	5
مرتفعة	<b>4.1230</b>	<b>0.85178</b>	المتوسط الكلي		

من خلال الجدول رقم (4) يتضح أن جميع مفردات الجدول عبرت عن البعد الأول: الإبداع الوظيفي، حيث عبرت استجابات أفراد العينة عن مستوى موافقة مرتفعة، وقد تباينت شدتها من مفردة لأخرى حيث احتلت المفردة رقم (4) الرتبة الأولى بمتوسط درجات بلغ (4.2299) يليها في الرتبة الثانية المفردة رقم (1) بمتوسط مقداره (4.1818)، ثم المفردة رقم (2) في الرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (3.9626)، وذلك يرجع إلى أن الشركات في حاجة مستمرة إلى تحسين وتطوير خدماتها لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة ومواكبة التطورات التكنولوجية، كما أن فرق العمل

## دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

الابداعية تساعد على توليد أفكار جديدة وتطبيقها لتحسين الخدمات الحالية أو ابتكار خدمات جديدة.

جدول (5) يوضح مستوى ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

البعد الثاني: الموظف الريادي

الرتبة	رقم الفقرة	المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	4	تساند ادارة الشركة التنافس الإيجابي عند موظفيها لتعزيز الأداء.	0.89700	4.0428	مرتفعة
2	1	تعزز ادارة الشركة السمات القيادية لديّ موظفيها.	0.90992	4.0000	مرتفعة
3	2	تدعم ادارة الشركة حب الاستطلاع في تحسين أداء مهام الموظف.	0.91685	3.9412	مرتفعة
4	3	تتجاوز ادارة الشركة عن الفشل الناتج عن التجارب الجديدة لدى موظفيها.	0.96845	3.5401	متوسطه
المتوسط الكلي					مرتفعة

من خلال الجدول رقم (5) يتضح أن جميع مفردات الجدول عبرت عن البعد الثاني: الموظف الريادي، حيث عبرت استجابات أفراد العينة عن مستوى موافقة مرتفع، وقد تباينت شدتها من مفردة لأخرى حيث احتلت المفردة رقم (4) الرتبة الأولى بمتوسط درجات بلغ (4.0428) يليها في الرتبة الثانية المفردة رقم (1) بمتوسط مقداره (4.0000)، ثم المفردة رقم (3) في الرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (3.5401)، وذلك يرجع إلى أن التنافس الإيجابي يحفز الموظفين على العمل بجد وتحقيق أداء متميز، فعندما يرون أن هناك فرصة للتفوق والتميز، فإنهم يعملون بجهود إضافية

## دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

لزيادة إنتاجيتهم وتحسين جودة العمل، والمنافسة الإيجابية تشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم. فعندما يسعون للتفوق على زملائهم، يعملون على تعلم واكتساب المهارات اللازمة لتحقيق ذلك، مما يعزز قدراتهم ويساهم في تطويرهم المهني.

**جدول (6) يوضح مستوى ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في**

**المملكة العربية السعودية**

**البعد الثالث: الثقافة الريادية**

الرتبة	رقم الفقرة	المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	1	ترسخ ادارة الشركة القيم التي تدعم الأداء الريادي.	.84581	4.0591	مرتفعة
2	4	تمنح ادارة الشركة حوافز للموظفين المتفوقين في الأداء.	1.04074	4.0535	مرتفعة
3	2	توجه ادارة الشركة جهودها لتكوين ثقافة العمل الريادي.	.85046	4.0323	مرتفعة
4	3	تشارك ادارة الشركة الموظفين الرياديين لديها مع موظفين آخرين لدعم التعلم بالقدوة .	.88704	3.9412	مرتفعة

## دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

مرتفعة	3.9130	.90115	تعمل ادارة الشركة تقريبا الثقافات الريادية على مستوى الاقسام .	5	5
مرتفعة	3.9998	0.90504	المتوسط الكلي		

من خلال الجدول رقم (6) يتضح أن جميع مفردات الجدول عبرت عن البعد الثالث: الثقافة الريادية، حيث عبرت استجابات أفراد العينة عن مستوى موافقة مرتفع، وقد تباينت شدتها من مفردة لأخرى حيث احتلت المفردة رقم (1) الرتبة الأولى بمتوسط درجات بلغ (4.0591) يليها في الرتبة الثانية المفردة رقم (4) بمتوسط مقداره (4.0535)، ثم المفردة رقم (5) في الرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (3.9130)، وذلك يرجع إلى الأداء الريادي يشجع على الابتكار والتطوير المستمر. عندما يتم تشجيع الموظفين على تحقيق الأداء الريادي، فإنهم يكونون أكثر انفتاحًا لإيجاد حلول جديدة وتجربة أفكار مبتكرة لتحسين المنتجات والخدمات وعمليات الشركة، كما يعزز الأداء الريادي يعزز جاذبية الشركة للمواهب المميزة. وعندما يتم تعزيز الثقافة الريادية والأداء المتميز، يكون للشركة سمعة جيدة في سوق العمل وتصبح وجهة مفضلة للموظفين الموهوبين والمبدعين. كما يشجع الأداء الريادي الموظفين الحاليين على الاستمرار في العمل والتميز في إحداث تأثير إيجابي، كما يمكن أن يساهم في تحقيق النمو المستدام للشركة. من خلال الابتكارات والتطوير المتواصل، يمكن للشركة استكشاف فرص جديدة وتوسيع نطاق عملها وتحقيق نمو مستدام على المدى الطويل.

جدول (7) يوضح مستوى ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في

المملكة العربية السعودية

البعد الرابع: الخصائص الريادية الشخصية

دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحور	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	4.3636	.72317	لدي اصرار ومثابرة والتزام في العمل.	3	1
مرتفعة	4.3351	.68056	ابحث عن المعلومات اللازمة لتطوير العمل من أجل تحقيق الأهداف.	4	2
مرتفعة	4.2258	.69948	أقوم بأعمال تطابق أهداف الشركة.	5	3
مرتفعة	4.1658	.74003	ابحث عن الفرص المتاحة لتنمية المؤسسة.	2	4
مرتفعة	4.0963	.76294	أستطيع اقناع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف تنمية المؤسسة.	7	5
مرتفعة	4.0856	.79186	أضع خطط لتحقيق أهداف تنمية الشركة.	6	6
مرتفعة	3.8449	.92313	أبادر بالقيام من تلقاء نفسي بأفعال تتجاوز متطلبات العمل.	1	7
مرتفعة	<b>4.1596</b>	<b>0.76017</b>	المتوسط الكلي		

## دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

من خلال الجدول رقم (7) يتضح أن جميع مفردات الجدول عبرت عن البعد الرابع: الخصائص الريادية الشخصية، حيث عبرت استجابات أفراد العينة عن مستوى موافقة ما بين مرتفع جداً، ومرتفع، وقد تباينت شدتها من مفردة لأخرى حيث احتلت المفردة رقم (3) الرتبة الأولى بمتوسط درجات بلغ (4.3636) يليها في الرتبة الثانية المفردة رقم (4) بمتوسط مقداره (4.3351)، ثم المفردة رقم (1) في الرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (3.8449)، وذلك يرجع إلى أن الإصرار يساعد الأفراد على الاستمرار في متابعة أهدافهم بغض النظر عن التحديات التي تواجههم. عندما يواجه المؤسسون والمديرون الرياديون صعوبات، يحتاجون إلى الإصرار للتغلب على الصعاب وتحقيق أهدافهم المهنية، كما أن الإصرار يساعد الأفراد على التعامل مع الضغوط والتحديات بطريقة إيجابية وبقوة في العمل الريادي، يمكن أن تكون هناك تحديات مستمرة ومواقف صعبة، ومن المهم أن يكون الشخص صبوراً ومثابراً للتغلب عليه.

جدول (8) يوضح مستوى ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في

المملكة العربية السعودية

البعد الخامس: القيادة الريادية

الرتبة	رقم الفقرة	المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة
1	1	تعزز ادارة الشركة من تمكين موظفيها الرياديين لتحسين الانجاز لديهم.	.81609	4.0656	مرتفعة

دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

مرتفعة	4.0163	.83943	تعزز الشركة التفوق في مجال العمل الذي يجعل الريادي أكثر كفاءة.	3	2
مرتفعة	3.9783	.82949	تسمح ادارة الشركة بتنمية مهارات القيادة لرفد مواقع الشركة المستقبلية.	2	3
مرتفعة	3.9405	.97341	تخصص ادارة الشركة موازنة اضافية لتدريب الافراد ذوي المواهب الريادية.	4	4
مرتفعة	3.9076	.90966	تركز ادارة الشركة على تصميم العمل ليتوافق مع المهارات والمؤهلات العلمية للموظفين.	5	5
مرتفعة	3.8846	.90602	تسعى ادارة الشركة إلى تمكين الموظفين وإعطائهم المجال لطرح الفرص وحل المشكلات.	7	6

## دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

مرتفعة	3.6973	.95851	تسمح إدارة الشركة بأشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.	6	7
مرتفعة	<b>3.9272</b>	<b>0.89037</b>	المتوسط الكلي		

من خلال الجدول رقم (8) يتضح أن جميع مفردات الجدول عبرت عن البعد الخامس: القيادة الريادية، حيث عبرت استجابات أفراد العينة عن مستوى موافقة مرتفع وقد تباينت شدتها من مفردة لأخرى حيث احتلت المفردة رقم (1) الرتبة الأولى بمتوسط درجات بلغ (4.0656) يليها في الرتبة الثانية المفردة رقم (3) بمتوسط مقداره (4.0163)، ثم المفردة رقم (6) في الرتبة الأخيرة بمتوسط مقداره (3.6973)، وذلك يرجع إلى أن تعطي إدارة الشركة الموظفين الرياديين حرية العمل والتفكير المستقل. توفر لهم المرونة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأفكار الإبداعية، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والتحفيز لتحقيق الأداء الريادي، كما تحرص أن تقدم إدارة الشركة الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لدعم العمل الريادي. يتم توفير الميزانية والمعدات والأدوات والتكنولوجيا الحديثة للموظفين الرياديين لتنفيذ أفكارهم ومشاريعه.

إجابة السؤال الثاني والذي ينص على: " ما درجة تحقق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في

المملكة العربية السعودية؟

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لمقياس التميز المؤسسي

بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الرتبة	رقم الفقرة	المحور	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة
--------	------------	--------	-------------------	-----------------	--------

دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

مرتفعة	4.1568	.76774	توفر الشركة مجموعة المعارف اللازمة لأداء العمل.	18	1
مرتفعة	4.1421	.87802	توفر الشركة شبكة اتصالات قوية وسريعة للحصول على التغذية الراجعة.	21	2
مرتفعة	4.1243	.81474	تقوم الشركة بترسيخ ثقافة العمل الجماعي.	6	3
مرتفعة	4.1243	.84100	تقوم الشركة بالالتزام بأخلاقيات العمل.	4	4
مرتفعة	4.0978	.80381	تقوم الشركة بتطوير رؤية ورسالة المدرسة لمواجهة التغيرات.	1	5
مرتفعة	4.0811	.86535	تستخدم الشركة أفضل وسائل تقنية المعلومات من أجل الاستجابة والتهيئة لأي متغيرات.	20	6
مرتفعة	4.0707	.88732	وجود رؤية واضحة لمدير الشركة.	13	7
مرتفعة	4.0598	.87573	تهتم الشركة بغرس قيم العمل التعاوني بين الموظفين.	3	8
مرتفعة	4.0595	.81543	تشجع المدرسة الحوار والنقاش بين الجهات المسؤولة عن تنفيذ الخطة.	11	9
مرتفعة	4.0380	.88316	تفتح الحوار والنقاش مع جميع الأطراف لتنفيذ أفضل الاستراتيجيات.	14	10
مرتفعة	4.0324	.87167	وجود خريطة تنظيمية توضح خطوط الاتصال بين الإدارة والموظفين	10	11

دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

مرتفعة	4.0217	.85543	تقوم الشركة بتمكين العاملين بما يتناسب مع مهام فرق العمل.	8	12
مرتفعة	4.0054	.87537	يشارك مدير الشركة المستفيدين في عمليتي التخطيط والتنفيذ لتعزيز أدوارهم في الإسهام للوصول إلى أفضل نتائج.	15	13
مرتفعة	4.0054	.89986	تخصيص وحدة في الهيكل التنظيمي تهتم بالإعلام والاتصال.	17	14
مرتفعة	4.0000	.84699	يُفعل مدير الشركة الاستراتيجيات لتتلاءم مع الظروف المتغيرة	16	15
مرتفعة	3.9946	.86914	تقوم الشركة بترسيخ ثقافة الحوار.	5	16
مرتفعة	3.9892	.85966	تهتم الشركة بتطوير نظم العمل بما يخدم انتماء الموظفين للشركة.	9	17
مرتفعة	3.9620	.86439	تهتم الشركة بتعزيز قيم الحوار البناء بين أفراد المجتمع.	2	18
مرتفعة	3.9563	.88842	يتسم تنسيق الأعمال بمرونة عالية بين الأقسام المختلفة والأفراد في الشركة.	12	19
مرتفعة	3.9511	.90100	يتضمن الهيكل التنظيمي المدرسي تناسباً بين كل وحدة وطاقاتها في الأداء.	19	20

## دور ريادة الأعمال في تحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

مرتفعة	3.9402	.86316	يتم الربط بين الأهداف الاستراتيجية مع الفرص المتاحة.	7	21
مرتفعة	4.0387	0.85845	المتوسط الكلي		

### يبين الجدول (9)

أن الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.0387) وانحراف معياري (0.85845)، وجاءت أغلب فقرات هذا المحور مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.9402 - 4.1568)، أما الفقرة (7) والتي تنص على " توفر الشركة مجموعة المعارف اللازمة لأداء العمل" بالرتبة الأولى جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.1568) وانحراف معياري (.76774)، في حين جاءت الفقرة (21) التي نصها " يتم الربط بين الأهداف الاستراتيجية مع الفرص المتاحة" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.9402) وانحراف معياري (.86316) وبدرجة مرتفعة، وذلك يرجع إلى أن تقدم الشركات معلومات متنوعة ومتنوعة وشاملة في مجالات العمل المختلفة توفر المفاهيم والمعارف الأساسية التي يمكن أن تساعد الأفراد في فهم وتطبيق المعرفة في مجالات العمل المختلفة.

إجابة السؤال الثالث والذي ينص على: ما العلاقة بين مستوى ريادة الأعمال وتحقيق التميز

المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

نتائج الفرض: ينص الفرض على أنه " توجد العلاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى ريادة

الأعمال وتحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

والجدول التالي يوضح معامل ارتباط ريادة الأعمال مع التميز المؤسسي.

### جدول (10) معامل ارتباط محاور الدراسة.

البيان	معامل ارتباط ريادة الأعمال والتميز المؤسسي	الدلالة
معامل الارتباط	0.906	دالة

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال والتميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وقد انفتحت نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة كل من مشري، بروقي (2023)، دراسة حماد (2023)، ودراسة القحطاني (2022) و دراسة اليزيدي (2022)، و دراسة المطيري (2021)، دراسة أبو جربوع، يوسف علي عيسى (2022)، دراسة منسي (2020)، تيسير، وآخرون (2020).

#### مناقشة النتائج:

مناقشة نتائج السؤال الأول الذي نص على: " ما مستوى ريادة الأعمال بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

جاءت النتائج لتوضح وتؤكد أن مستوى ريادة الأعمال بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بدرجة مرتفعة وذلك يرجع إلى:

1. رؤية 2030: تعتبر رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تهدف إلى تحويل الاقتصاد السعودي وتنويعه، دافعاً قوياً لريادة الأعمال. تركز الرؤية على تطوير القطاع الخاص وتعزيز الابتكار والمبادرة وخلق بيئة رواد الأعمال فيها يمكنهم التطور والنجاح.
2. البنية التحتية والدعم المالي: تمتلك السعودية بنية تحتية متقدمة وتقدم دعماً مالياً للشركات الناشئة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة. توفر الحكومة العديد من البرامج والمبادرات لتمويل وتسهيل بدء الأعمال الجديدة وتطويرها، بما في ذلك القروض الميسرة والمشاريع المشتركة والمناطق الاقتصادية الخاصة.

3. البيئة التشريعية والتنظيمية: تعمل الحكومة على تحسين البيئة التشريعية والتنظيمية لصالح رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية، تم تبسيط إجراءات التسجيل والتراخيص وتسهيل الإجراءات الإدارية، مما يساهم في تشجيع ريادة الأعمال وتسريع العملية الريادية في البلاد.

4. التعليم والتدريب: تهتم الحكومة بتطوير المهارات والقدرات الريادية للشباب السعودي، تقدم العديد من الجامعات والمؤسسات التعليمية برامج تعليمية وتدريبية في مجال ريادة الأعمال والابتكار، كما تعمل المؤسسات التعليمية على تعزيز روح المبادرة والابتكار في المناهج الدراسية.

5. الشراكات الدولية: تسعى حكومة المملكة العربية السعودية لتعزيز التعاون والشراكات الدولية في مجال ريادة الأعمال، وتعمل على جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رواد الأعمال الأجانب للعمل في السعودية وتأسيس شركاتهم فيها. كما تعقد المملكة العديد من المؤتمرات والفعاليات الدولية لتبادل المعرفة والخبرات في مجال ريادة الأعمال.

ويتضح أن ريادة الأعمال في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تتمتع بالدعم والتشجيع من الحكومة، وتوفر بيئة ملائمة للابتكار والتطوير، كما أن رواد الأعمال في السعودية يمكنهم الاستفادة من الفرص المتاحة والمبادرات المدعومة لتحقيق النجاح والتميز في أعمالهم.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي نص على: " ما درجة تحقق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص**

**في المملكة العربية السعودية؟**

لقد جاءت الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.0387) وبانحراف معياري (0.85845)، وجاءت أغلب فقرات

هذا المحور مرتفعة، وذلك يرجع إلى:

1. رؤية 2030 وبرامج التحول الاقتصادي: حيث تهدف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى تحقيق تنوع الاقتصاد وتطوير القطاع الخاص، وتشجع الرؤية على تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطوير القدرات والمهارات وتبني أفضل الممارسات العالمية في الأعمال.
2. الابتكار والتكنولوجيا: تعزز الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة التميز المؤسسي في القطاع الخاص، ويتم تشجيع المؤسسات على تبني التكنولوجيا الرقمية والابتكار في عملياتها وخدماتها، مما يساعدها على تحقيق تحسينات في الكفاءة وجذب العملاء والابتكار في المنتجات والخدمات.
3. جودة وتطوير الموارد البشرية: تعتبر جودة الموارد البشرية وتطويرها عاملاً رئيسياً في تحقيق التميز المؤسسي، كما أن المؤسسات الخاصة في السعودية تولي اهتماماً كبيراً لتطوير مهارات وقدرات الموظفين وتوفير بيئة عمل محفزة ومليئة بالتحفيز والتطوير المستمر.
4. الريادة والقيادة الاستراتيجية: يلعب دور القيادة الاستراتيجية دوراً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي، وتحتاج المؤسسات الخاصة إلى قادة قادرين على رؤية المستقبل ووضع استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف والتفوق في السوق.
5. الجودة ورضا العملاء: تحقيق جودة عالية في المنتجات والخدمات وتحقيق رضا العملاء يساهم في التميز المؤسسي، المؤسسات الناجحة تهتم بفهم احتياجات العملاء وتقديم منتجات وخدمات تفوق توقعاتهم.
6. الشراكات والتعاون: يمكن للشراكات والتعاون المؤسسي أن يسهما في تحقيق التميز، وتفعيل التعاون مع الجهات الأخرى وتكوين شراكات استراتيجية يمكنهما تعزيز قدرات المؤسسة وتحقيق نمو مستدام وتميز مؤسسي.

7. المسؤولية الاجتماعية: يعتبر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عاملاً مهماً في تحقيق التميز المؤسسي. يتضمن ذلك تبني مبادئ الاستدامة البيئية والاجتماعية، والمساهمة في تنمية المجتمع المحلي ودعم المبادرات الاجتماعية.

**مناقشة نتائج السؤال الثالث الذي نص على:** " ما العلاقة بين مستوى ريادة الأعمال وتحقيق التميز المؤسسي بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

بلغت نسبة معامل ارتباط ريادة الأعمال والتميز المؤسسي (0.906) وهذه النسبة دالة، وذلك يرجع إلى أن ريادة الأعمال تعزز الابتكار والإبداع في المؤسسات، كما تشجع روح المبادرة والتفكير المستقل، مما يؤدي إلى تطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة في المؤسسة، من خلال تنمية ثقافة الابتكار، يمكن للمؤسسة تحقيق التميز المؤسسي من خلال تقديم منتجات وخدمات فريدة ومبتكرة.

#### **التوصيات:**

في ضوء نتائج الدراسة، فإن الباحث تقدم بالتوصيات الآتية:

1- ضرورة الاستمرار بتبني برامج تدريبية دورية خاصة لتأهيل المديرين والعاملين على كيفية تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الخاص التي تؤدي إلى مناخ مؤسسي سليم تسوده روح التميز والإبداع لتحقيق أهداف واستراتيجية المؤسسة في ظل ريادة الأعمال.

2- أن يحافظ مديرو المؤسسات على تحقيقهم التميز المؤسسي ويسعوا إلى الارتقاء بها مع تفعيل ريادة الأعمال للتوجه إلى الأفضل.

3- العمل على توعية المديرين بأهمية توظيف إدارة التميز المؤسسي في الإدارة المؤسسية وفق الالتزام بمعايير ريادة الأعمال.

5- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية على معوقات أخرى تعيق تحقيق ريادة الأعمال وفق إدارة التميز المؤسسي، مع الاهتمام بأخذ آراء أطراف أخرى من العملية الإدارية والقطاع التجاري.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو جربوع، يوسف علي عيسى. (2022). أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (76)، 92-76.
- تيسير، دنبا، عزازي، محمد، محمد، محمد، السيد. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز الداخلي. مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، 10(1)، 236-226.
- أحمد، عزام عبد النبي؛ وجابر، منار محمد (٢٠١٥). تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة مجلة التربية كلية التربية بجامعة الأزهر، مج (٤) ع (١٦٥)، ٤٢٢ - ٥١٣ . . لمية، ع ١٢٤.٧٧ - ٩١
- أحمد، نجلاء حسن جمعة، (٢٠١٨)، أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي، دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٣ ، ١٦٣ - ٢٢٠.
- أنديجاني، س. م. ع. ا.، & سامي مشرب عصام الدين. (2021). أثر التنمية المهنية للمعلمين في تعزيز التميز المؤسسي لمدارس التعليم العام بمكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 114(3)، 1008-971.
- تقرير مصلحة الإحصاءات العامة لعام 1436هـ WWW.cdsi.gov.sa
- الدبوسي، سامي (2017) رؤية طلاب جامعة تبوك حول ثقافة ريادة الأعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، فلسطين 1 (8)، ص 41-20
- نافع، وجيه عبد الستار محمد، غازي، محمد على على. (2022). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية 175-205، 13(3)، .

- حماد، محمد. (2023). أثر الاستثمار في رأس المال البشري علي صياغة استراتيجية التميز المؤسسي دراسة تجريبية علي البنوك المصرية. التجارة والتمويل, 43(1), 789-836.
- طه، م. ح. ا., محمد حسنين السيد، طه، & مني حسنين السيد. (2022). القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية و التميز المؤسسي. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية), 46(3), 147-240.
- مشري، نقوى، بروقي، ورميسة. (2023). دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوطني (أطروحة دكتوراه، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة).
- منسي، آلاء عبد اللطيف حسن، الأحمدى، & حنان بنت عبد الرحيم. مشرف. (2020). التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في المستشفيات العسكرية بالرياض ( Doctoral dissertation, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية).
- القحطاني، قمرء ظافر سعد(2022). أثر حاضنات الأعمال في تنمية القدرات الإبداعية للمشاريع الصغيرة في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية, 31(1).
- محمد، رسلان عبد الكريم & نصر (2018) واقع ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وسبل تعزيزها في الاقتصاد الفلسطيني
- المطيري، آلاء رابع . (2021). تعليم ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرة ماليزيا. مجلة العلوم التربوية و النفسية, 5(28), 59-79.
- المري، ياسر بن سالم, & حمزاوي، محمد سيد مشرف. (2013). ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية ( Doctoral dissertation).

- المري، ياسر بن سالم، حمزاوي محمد سيد مشرف (2013)، بعنوان (ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية)
- اليزيدي, & رزق الله. (2022). دور ريادة الأعمال في تعزيز التنمية الاقتصادية (دراسة ميدانية علي عدد من المشروعات الريادية بمحافظة جدة). المجلة العربية للإدارة.
- الحايك، راني (٢٠٢٣) التحديات التي تواجه التميز المؤسسي في البيئة التعليمية في مدارس بيروت، مجلة العلوم الانسانيه ، ٩ (٦) ، ٣١٢-٣٣٦.
- حماد رشاد حماد على، (٢٠١٨)، اثر استراتيجية التوظيف المؤقت على تحسين التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية، لمجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة، ٩ (٤)، ٢٤ - ١.
- سمر الدين، رشا رشاد والقرشي، سوزان بنت محمد (٢٠٢٠)، أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدة، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، غزة، ٤ (٧)، ١-٢٥
- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي القاهرة مطابع الدار الهندسية.
- الغمس، وسام مشعل (٢٠١٧)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية قسم الادارة التربوية، المملكة العربية السعودية.
- كمال الدين, سوسن محمد مصطفى, الخميسي, & السيد سلامة. (2023). متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بالحلقة الأولى من التعليم الاساسي في ضوء بعض الخبرات العربية والأجنبية. مجلة كلية التربية بدمياط, 38(87.03).
- دورين، أحمد يوسف (٢٠١٢) . إدارة الجودة الشاملة عمان الأكاديميون للنشر والتوزيع.

- عبد العال، أيمن عبد العال مبارز، علي، ثناء معوض. (2022). دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بإدارة الشيخ زايد، 6 أكتوبر التعليمية ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON ACHIEVING INSTITUTIONAL EXCELLENCE. مجلة بحوث الشرق الأوسط، 10(81)، 241-332.
- حمودة، منى أحمد محمد (٢٠٠٩). إطار مقترح لتطبيق إدارة التميز لرفع كفاءة الأداء بالجامعات. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع(٢)، ٣٢٤-٣٥١.
- النجار، صباح مجيد؛ وجواد، مها كامل (٢٠١٨) إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- عبد الوهاب، نادية لطفي وسليمان سناء محمود (٢٠١٦) استخدام نموذج التميز الأوروبي EFQM في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام. مجلة الدنانير كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية مج (١)، ع (٨)، ٢٤١.
- العازمي، منيرة جعيان (٢٠٢١). القيادة المتميزة مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. مجه، ع ٢٤، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ص ص ١٨٣ - ٢١٤.
- الجمل، سمير سليمان (٢٠٢٠) واقع سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية (٩)، جامعة الإسراء، فلسطين، ١٦١، ١٨٧.

- الدويبسية، مهند مولود (2016). أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على التميز المؤسسي بالتطبيق على الشركة الليبية الإفريقية للطيران في الفترة من ٢٠١١ - ٢٠١٦ ، رسالة ماجستير ، كلية التربية جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية.
- رمزي، ياسمين. (2020). تأثير ريادة الأعمال والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على صناعة السياحة المصرية. المجلة العلمية لكلية السياحة و الفنادق جامعة الإسكندرية, 17(2), 16-29.

- المرصد العالمي لريادة الأعمال. (2009). التقرير السنوي. <https://www.gemconsortium.org/report>

- وزارة التعليم (2018): <https://od.data.gov.sa/Data/ar/organization/3910a763-1829-445f-97b1-2bd988249b7e?tags=students>

- رؤية المملكة 2030: <https://www.vision2030.gov.sa/ar>
- عبد الحميد, سمر الأمير غازي, الجزائر, فاروق فتحي السيد. (2021). دور ريادة الأعمال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (مع الإشارة الى الواقع المصري). التجارة والتمويل, 40(عدد خاص (مؤتمر الكلية 2020-الجزء الثاني)), 109-144.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alsharah, A.M.T., (2020), Impact of Strategic Agility Determinants and Dimensions on Institutional Performance Excellence in Government

Institutions in the Hashemite Kingdom of Jordan, International Journal of Business Administration, 11 (5), 29–44.

- Aljamal, S. (2018). The practice of transformational management and its role in achieving institutional excellence from the point of view of workers in the directorates of education in Hebron. International Journal of Business Ethics and Governance, 1(1), 64–90.
- Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2017). The Dimensions of Organizational Excellence in the Palestinian Higher Education Institutions from the Perspective of the Students.
- Buqais, A., Aldulaimi, S.H., Kharabsheh, R., & Abdeldayem, M., (2018), THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ACHIEVING INSTITUTIONAL EXCELLENCE: THE CASE OF GENERAL COORDINATOR OF THE GOVERNORATES IN THE KINGDOM OF BAHRAIN, International Journal of Data Mining & Knowledge Management Process (IJDKP),8,(4/5), 15–26.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldán, J. L. (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. Quality Assurance in Education, 14(2), 99–122.

- Costin,, Y., & et.al. (2018). Using Simulation to develop entrepreneurial skills and mindset, an exploratory case study. pp. 136–145.
- Elsakaan, R.A.M., Ragab, A.A., El-Gharbawy, A., & Ghanem, A., (2021), The Impact of the Organizational DNA on the Institutional Excellence of Alexandria Petroleum Companies through Improving Organizational Performance as a Mediating Variable, Arab Academy for Science and Technology, Cairo, Egypt, Open Access Library Journal, 8: e7691, 1–13.
- Excellence Canada. (2020). About Excellence Canada. Retrieved: 15/8/2023, Education, Vol(14), No(2), 99–122from: <https://excellence.ca/profile>
- Margitta B. Beil–Hildebrand, (2021), Institutional excellence reloaded: a 17– years, two–phase in–depth study of corporate culture change in the health care sector, Journal of Health Organization and Management, 35 (9), 1477–7266.
- Maheshwaria, G., LinhKhab,K., (2021), Investigating the relationship between educational support and entrepreneurial intention in Vietnam: The mediating role of entrepreneurial self–efficacy in the theory of

planned behavior, The International Journal of Management Education, 1-14

- Pahtan.K(2023)Obstacles to Institutional Excellence in Indian Schools: A Large–Scale Empirical Study on Schools in New Delhi, Indian Journal of Humanities, 12(8), 421–439.
- Sameer S. A, (2018), The Practice of Transformational Management and its Role in Achieving Institutional Excellence from the Point of View of Workers in the Directorates of Education in Hebron, International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG), ISSN: 2717–9923, 61–84.
- Khasawneh,S.N., Mohamed, H.B., Al–Dubai, M.M., (2020 ), Factors That Influence the Institutional Excellence in the Government Sector in the Emirate of Abu Dhabi, International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI), 7 (6), 2, 25.
- Rashidi, H.S., Rashidi, S.R., (2019), Studying the Reality of Institutional Excellence in Jordanian Government Sector: Opportunities and Challenges, International Journal of Human Resource Studies, 9, (2), 368–387.
- Karam, A.A., Kitana, A.F., (2020), An Exploratory Study to Identify the Impact of Leadership Styles on Achieving Institutional Excellence in

the Public Sector: UnitedArab Emirates, International Journal of Business and Management, 15 (6), 16–31.

- Yaghoubi, et al., (2011), An Empirical Study of the EFQM Excellence Model in Iran, International Journal of Business and Management, 6(5), pp. 260–267
- Zhang, H. & Zhang, Y. (2013). Psychological Characteristics of Entrepreneurship of College Students in China. Psychology,4(3), 159–164.