



القيادة الريادية وإسهامها في تعزيز المكانة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للجاهزية التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من اعضاء هيئة التدريس في المعاهد الخاصة في محافظة دهوك/ إقليم كردستان- العراق

أ.م.د. نزار محمد علي السليفاني
جامعة زاخو، كلية الإدارة والاقتصاد
nizar.ali@uoz.edu.krd

رمضان سامي حسن
جامعة زاخو، كلية الإدارة والاقتصاد
Ramadhan.hasan@uoz.edu.krd

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل إسهام القيادة الريادية، بأبعادها الثلاثة (الإبداع، الاستباقية، وتحمل المخاطرة)، في تعزيز المكانة التنظيمية، المتمثلة في (السمعة التنظيمية، الهوية التنظيمية، والنظرة الخارجية للمنظمة)، في المعاهد الخاصة بمحافظة دهوك. كما يستكشف البحث الدور الوسيط للجاهزية التنظيمية، بأبعادها (دعم الإدارة العليا، وضوح الرؤية، الثقافة التنظيمية، والمرونة التنظيمية)، في هذه العلاقة، وذلك من خلال دراسة آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس، نظراً لدورهم الفاعل في العملية التعليمية وإطلاعهم على الواقع الإداري والتنظيمي لمؤسساتهم، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.v25، واختبار الفرضيات وفقاً للمخطط الفرضي المعتمد. وأظهرت النتائج أن الجاهزية التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً مؤثراً في العلاقة بين القيادة الريادية والمكانة التنظيمية. وتؤكد النتائج أن بناء بيئة تنظيمية مرنة، مدعومة بقيادة ريادية تتسم بالوعي والمخاطرة المحسوبة، تساهم في تعزيز السمعة المؤسسية، وترسيخ الهوية التنظيمية، وتحسين الصورة الخارجية للمؤسسة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الريادية، الجاهزية التنظيمية، المكانة التنظيمية



**Entrepreneurial Leadership and Its Contribution to Enhancing
Organizational Prestige through the Mediating Role of
Organizational Readiness:
A Survey Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members
in Private
Institutes in Duhok Governorate / Kurdistan Region – Iraq**

Ramadhan Sami Hassan
University of Zakho, College of
Administration and Economics
Ramadhan.hasan@uoz.edu.krd

**Assist. Prof. Dr. Nizar Mohammed
Ali Al-Sulayfani**
University of Zakho, College of
Administration and Economics
Nizar.ali@uoz.edu.krd

Abstract

This study explores the role of entrepreneurial leadership—through its dimensions of innovativeness, proactiveness, and risk-taking—in enhancing organizational prestige, represented by organizational reputation, identity, and external image, within private institutes in Duhok province. It also examines the mediating role of organizational readiness, including top management support, clarity of vision, organizational culture, and organizational flexibility, based on insights from a sample of faculty members who play a central role in the educational process and have direct exposure to the administrative realities of their institutions. The research adopts a descriptive-analytical approach and uses a structured questionnaire as the primary data collection instrument. Data were analyzed using SPSS.v25, and hypotheses were tested based on the proposed conceptual model. The findings indicate that organizational readiness mediates the relationship between entrepreneurial leadership and organizational prestige. Results further suggest that fostering a flexible organizational environment—supported by conscious entrepreneurial leadership and calculated risk-taking—can contribute to strengthening institutional reputation, reinforcing organizational identity, and enhancing the external image of educational institutions, thereby improving their overall prestige in a competitive academic environment.



Keywords: *Entrepreneurial Leadership, Organizational Readiness, Organizational Prestige*

مقدمة

في ظل التحولات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات الحديثة، تزداد الحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على التكيف وتحقيق النجاح المستدام. وتُعد القيادة الريادية من الأساليب المعاصرة التي تركز على الإبداع، والاستباقية، وتحمل المخاطر، بما يسهم في دفع المؤسسات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز موقعها في البيئة التنافسية.

تواجه المعاهد الخاصة في محافظة دهوك تحديات تتعلق بقدرتها على تعزيز مكانتها التنظيمية في بيئة تعليمية تتسم بالتنافس الشديد. ومن هذا المنطلق، تبرز القيادة الريادية كأحد العوامل الجوهرية التي يمكن أن تسهم في تحسين أدائها المؤسسي. إلى جانب ذلك، تلعب كل من القيادة الريادية والجاهزية التنظيمية دوراً محورياً في تمكين المؤسسات التعليمية من التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات. وتعتمد الجاهزية التنظيمية على مجموعة من العوامل، من أبرزها دعم الإدارة العليا، وضوح الرؤية، الثقافة التنظيمية، والمرونة، وهي عناصر تساهم في تهيئة بيئة محفزة للابتكار والاستجابة الفعالة.

وتعد الجاهزية التنظيمية أداة استراتيجية مهمة في دعم الأداء الجماعي، وتحفيز الموارد البشرية، وتعزيز المكانة المؤسسية. وفي ضوء هذه المعطيات، تصبح الحاجة ملحة لدى المعاهد الخاصة لتعزيز كل من القيادة الريادية والجاهزية التنظيمية كمدخل لتحسين مكانتها في البيئة التعليمية.

بناءً على ذلك، يسعى هذا البحث إلى تحليل تأثير القيادة الريادية في تعزيز المكانة المنظمة للمعاهد الخاصة في محافظة دهوك، مع اختبار الدور الوسيط للجاهزية التنظيمية. كما يهدف إلى تقديم مقترحات علمية وعملية تساهم في تطوير بيئة العمل داخل هذه المؤسسات وزيادة قدرتها على التنافس في قطاع التعليم. وقد تم تنظيم محتوى البحث في أربعة مباحث رئيسية، تناول الأول المنهجية العلمية، والثاني الإطار النظري للقيادة الريادية، والجاهزية التنظيمية، والمكانة المنظمة، والثالث الجانب العملي، والرابع عرض الاستنتاجات والمقترحات.



المبحث الأول/ المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكله البحث

تشهد البيئة التعليمية في محافظة دهوك تحولات جوهرية ناجمة عن التغيرات السريعة في بيئة الأعمال التعليمية وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات التعليمية الخاصة، مما يجعل مسألة تعزيز المكانة المنظمة للمعاهد الخاصة ضرورة استراتيجية، وفي ظل هذه المتغيرات، لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية كافية لمواكبة التحديات الحديثة، مما يستدعي تبني أنماط قيادية قادرة على توجيه دفة التغيير وتحقيق التميز التنافسي. وتُعد القيادة الريادية من أبرز هذه الأنماط، لما تمتاز به من إبداع مستمر، واستباقية في اغتنام الفرص، وتحمل المخاطر المدروسة.

من جانب آخر، فإن تعزيز المكانة المنظمة لا يعتمد على القيادة فقط، بل يتأثر أيضاً بمدى جاهزية المنظمة وموظفيها للتغيير، وهو ما يُعبر عنه بمفهوم الجاهزية التنظيمية، التي تمثل عنصراً وسيطاً في العلاقة بين فاعلية القيادة وتحقيق الموقع التنافسي المستهدف. إذ تُمكن الجاهزية التنظيمية المؤسسات من التعامل بمرونة مع التغيرات، وتعزز فرصها في بناء سمعة راسخة والتميز في سوق التعليم.

ورغم تزايد الاهتمام الأكاديمي بمفاهيم القيادة الريادية، والجاهزية التنظيمية، والمكانة المنظمة كل على حدة، إلا أن هناك فجوة معرفية واضحة في الأدبيات المتعلقة بتكامل هذه المفاهيم معاً، خصوصاً في سياق التعليم الخاص، وبشكل أخص في المعاهد الخاصة بمحافظة دهوك. من هنا تنبع أهمية هذا البحث، الذي يسعى إلى استكشاف إسهام القيادة الريادية في تعزيز المكانة المنظمة، من خلال الدور الوسيط للجاهزية التنظيمية. انطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة البحث في التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى توافر القيادة الريادية، الجاهزية التنظيمية، والمكانة المنظمة بأبعادها في المعاهد الخاصة بمحافظة دهوك من وجهة نظر عينة البحث؟
2. هل تؤثر القيادة الريادية في المكانة المنظمة في المعاهد المبحوثة؟
3. هل تؤثر القيادة الريادية في الجاهزية التنظيمية في المعاهد المبحوثة؟
4. هل تؤثر الجاهزية التنظيمية في المكانة المنظمة في المعاهد المبحوثة؟
5. هل تؤدي الجاهزية التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الريادية والمكانة المنظمة في المعاهد المبحوثة؟



ثانياً: أهمية البحث

- تتجسد أهمية البحث من خلال اعتبارات علمية وعملية متعددة، يمكن تلخيصها فيما يأتي:
1. يسعى البحث إلى توضيح كيفية إسهام القيادة الريادية في تعزيز المكانة المنظمة للمعاهد الخاصة في محافظة دهوك، من خلال استكشاف الدور الوسيط الذي قد تلعبه الجاهزية التنظيمية في هذه العلاقة.
 2. تمكن أهمية البحث في سد فجوة معرفية في الأدبيات الإدارية، خاصة في السياق المحلي، إذ لم تحظ العلاقة المتكاملة بين القيادة الريادية والمكانة المنظمة عبر الجاهزية التنظيمية باهتمام كافٍ، لاسيما في بيئة المعاهد الخاصة في محافظة دهوك، مما يجعل نتائجه ذات قيمة لإغناء الأدبيات المحلية والعربية والعالمية ذات الصلة.
 3. تكمن الأهمية العلمية للبحث في تقديم أنموذج تفسيري متكامل للعلاقة بين المتغيرات الثلاثة ضمن بيئة تعليمية ديناميكية، وتوليد رؤى وتوصيات قابلة للتطبيق تدعم صانعي القرار في المؤسسات التعليمية الخاصة لتعزيز جاهزيتها التنظيمية ورفع كفاءتها التنافسية.

ثالثاً: أهداف البحث

- يهدف البحث الحالي إلى استكشاف تأثير القيادة الريادية في تعزيز المكانة المنظمة للمعاهد الخاصة في محافظة دهوك، من خلال تحليل الدور الوسيط للجاهزية التنظيمية. ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:
1. تحديد مستوى توافر أبعاد البحث ومتغيراته الرئيسة والمتمثلة بـ (القيادة الريادية، الجاهزية التنظيمية، والمكانة المنظمة) في المعاهد الخاصة بمحافظة دهوك، وتحليل مدى أهميتها من وجهة نظر العينة، لفهم الواقع الحالي لهذه المتغيرات.
 2. تحليل تأثير القيادة الريادية بأبعادها المختلفة في تعزيز المكانة المنظمة للمعاهد الخاصة، من خلال دراسة طبيعة العلاقة بين خصائص القيادة الريادية ومكونات المكانة المنظمة.
 3. اختبار الدور الوسيط للجاهزية التنظيمية في العلاقة التأثيرية للقيادة الريادية في المكانة المنظمة، للكشف عن مدى إسهامها في تعزيز تأثير القيادة في المكانة التنافسية للمعاهد الخاصة.

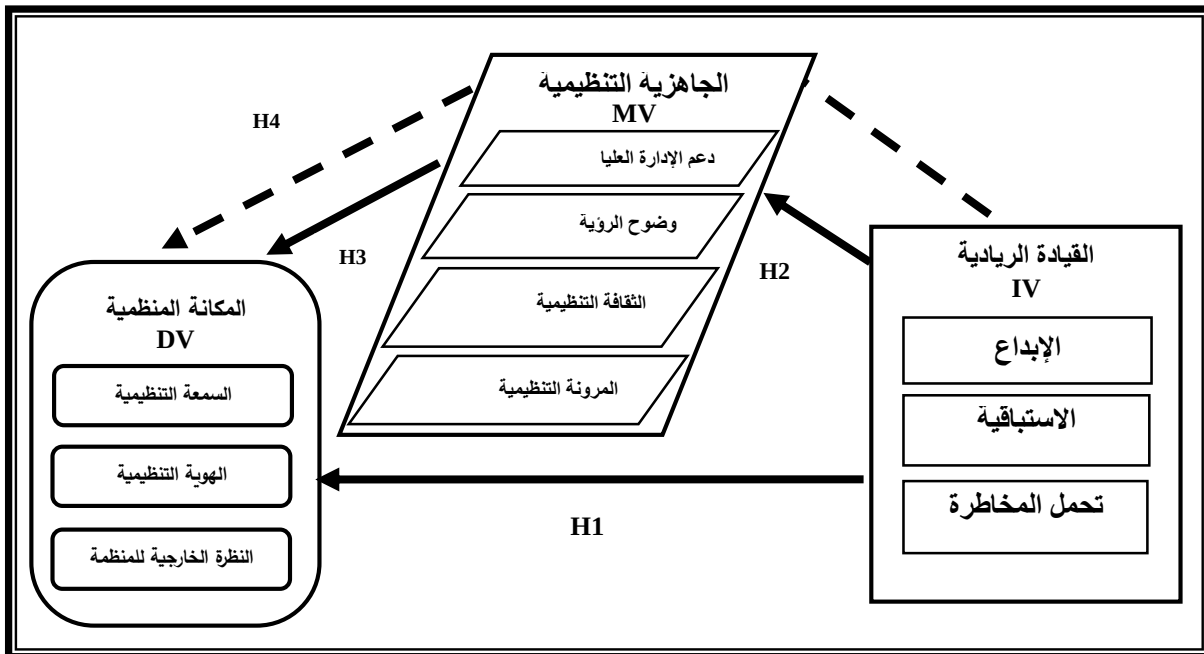


4. استخلاص استنتاجات علمية بشأن طبيعة تأثير القيادة الريادية والجاهزية التنظيمية في المكانة المنظمة، وتقديم مقترحات عملية قابلة للتطبيق تساعد إدارات المعاهد الخاصة على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية في البيئة التعليمية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

استناداً إلى مشكلة البحث وأهدافه، تم بناء المخطط الفرضي لتحديد طبيعة العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، بالاعتماد على ما تم عرضه في الإطارين النظري والمفاهيمي. يمثل هذا المخطط الأساس الذي تم بموجبه صياغة الفرضيات واختيار النموذج الإحصائي الملائم لاختبارها.

وكما يتبين في الشكل (1)، فإن القيادة الريادية تُعد المتغير المستقل في هذا المخطط، بينما تمثل الجاهزية التنظيمية المتغير الوسيط الذي يُتوقع أن يساهم في تفسير العلاقة بين القيادة الريادية والمكانة المنظمة، والتي تشكل دورها المتغير التابع. ويعكس هذا المخطط التفاعلي الفرضي تصوراً نظرياً يساهم في فهم الديناميكيات المؤسسية داخل بيئة المعاهد الخاصة، ويمهد لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات عبر تحليل إحصائي دقيق.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثان



خامساً: فرضيات البحث

استناداً إلى المخطط الفرضي للبحث، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبارها عند مستوى معنوية (0.05)، وكما يأتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في المكانة المنظمة في المعاهد الخاصة بمحافظة دهوك.
2. الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في الجاهزية التنظيمية في المعاهد الخاصة بمحافظة دهوك.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للجاهزية التنظيمية في المكانة المنظمة في المعاهد الخاصة بمحافظة دهوك.
4. الفرضية الرئيسية الرابعة (H4): يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية في المكانة المنظمة من خلال الدور الوسيط للجاهزية التنظيمية في المعاهد الخاصة بمحافظة دهوك.

سادساً: منهج البحث

اعتمد هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج العلمية ملائمة لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية، حيث يهدف إلى فهم الظاهرة قيد الدراسة وتحليلها بصورة منهجية من خلال جمع بيانات كمية من مصادر واقعية وميدانية، ثم تصنيفها ومعالجتها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات دقيقة تدعم فهمًا أعمق للعلاقات بين المتغيرات. وقد تم استخدام استبانة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمها بشكل يعكس أبعاد المتغيرات الثلاثة الأساسية في البحث (القيادة الريادية، الجاهزية التنظيمية، والمكانة المنظمة)، بالاعتماد على مقاييس سابقة وموثوقة تم تعديلها لتناسب بيئة البحث. وُزعت الاستبانة بصيغتها الإلكترونية والورقية على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في المعاهد الخاصة في محافظة دهوك، بما يضمن تغطية واسعة وشاملة لمجتمع الدراسة المستهدف.

سابعاً: مجتمع وعينته البحث وتبرير اختيارهما

تم اختيار المعاهد الخاصة في محافظة دهوك ميداناً للبحث الحالي، ويتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، والبالغ عددهم (339) تدريسيًا موزعين على (12)



معهداً خلال العام الدراسي 2025/2024. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، نظراً لدورهم المباشر في العملية التعليمية وارتباطهم الوثيق بمتغيرات البحث: القيادة الريادية، الجاهزية التنظيمية، والمكانة المنظمة، مما يعزز من دقة المعلومات المستخلصة. ولجمع البيانات تم توزيع (302) استبانة بطريقتين: إلكترونياً عبر Google Forms، وورقياً لضمان تغطية أوسع. وقد تم استرجاع (246) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استجابة بلغت (81%) من إجمالي الاستمارات الموزعة، أي نحو (73%) من مجتمع البحث، وهي نسبة كافية لتحقيق تمثيل علمي موثوق. وقد وقع الاختيار على المعاهد الخاصة في محافظة دهوك لما تشهده من نمو وتطور في بنيتها الأكاديمية والإدارية، وسعيها المستمر لتعزيز تنافسيتها. كما أن إشراك أعضاء هيئة التدريس كمصادر رئيسة للبيانات يعكس وعيهم بطبيعة التحديات والفرص داخل مؤسساتهم، مما يعزز مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها.

المبحث الثاني/ الجانب النظري للبحث

تمهيد

تلعب القيادة الريادية دوراً محورياً في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والنمو في بيئة العمل التنافسية، تساهم هذه القيادة في تحفيز الأفراد على اتخاذ قرارات استباقية وجريئة، مما يسمح للمنظمة بالتحرك بسرعة لمواجهة التحديات والمخاطر المستقبلية. القيادة الريادية تشجع على تعزيز التعاون والتفاعل بين الفرق المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين التنسيق الداخلي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر. من خلال هذا التفاعل بين القيادة والجاهزية التنظيمية، يمكن للمنظمة تحسين قدراتها على التكيف مع التغيرات السريعة، مما يعزز مكانتها التنافسية ويساهم في استدامتها على المدى الطويل. فضلاً عن ذلك، فإن هذا الدور القيادي يساهم في رفع مستوى الأداء داخل المنظمة، مما يمكنها من الحفاظ على مكانتها في السوق وتعزيز قدرتها على الإبداع والنمو المستمر. استناداً إلى ما تم تناوله، نقدم إسهاماً نظرياً وفكرياً من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership

أولاً: مفهوم القيادة الريادية

تُعد القيادة الريادية من الأنماط قيادية الجديدة التي تتماشى مع متطلبات الإبداع المستمر والتكيف التي أصبحت ذات أهمية متزايدة في الوقت الراهن، لاسيما في المؤسسات التعليمية، ولما



لها من دور في تعزيز التفكير الريادي، وغرس ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع وتحمل المخاطرة المحسوبة (Atoum & Atoom, 2023: 335). كما تُعد القيادة الريادية نهجاً إدارياً يستند إلى تمكين التابعين، وتعزيز قدرتهم على اتخاذ قرارات مرنة وسريعة، في إطار بيئة تنظيمية تُشجع على الإبداع والمخاطرة المدروسة (Shafqat, 2021: 12). ويرى (المعموري، 2022: 29) أن القيادة الريادية هي القدرة على توجيه المنظمة نحو أهداف طموحة من خلال سلوكيات استباقية، تتسم بالإبداع وابتكار في استثمار الفرص، وتحمل المسؤولية الشخصية في مواجهة تحديات بيئة الأعمال الديناميكية. كما يؤكد (Mhlono & Daya, 2023: 3) أن القيادة الريادية تتميز بالمبادرة في تحمل المخاطر المدروسة، والعمل بفاعلية لاستباق المنافسين واستغلال الفرص المتاحة، بما يعزز موقع المنظمة الريادي. وفي السياق ذاته، ويوضح (القيسي، 2023: 33) أن جوهر القيادة الريادية يكمن في قدرة القائد على التأثير الإيجابي في التابعين لتحقيق أهداف طموحة، من خلال تشجيعهم على الإبداع ومواجهة التحديات بطرق غير تقليدية، مع اتخاذ المخاطرة كوسيلة للتطور والتميز التنظيمي. ويرى (Fadhil et al., 2023: 371) أن هذا النمط القيادي يعزز الإبداع التنظيمي من خلال تحفيز الفرق على إيجاد حلول مبتكرة، وتشجيع القرارات الاستباقية، ما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. ويشير (نافع والبردان، 2024: 401) إلى أن القيادة الريادية تمثل قدرة القائد على توجيه العاملين نحو التعرف على الفرص الريادية واستثمارها بشكل مبدع، مع دعم المبادرات الجريئة والمخاطرة الواعية بهدف تحقيق مكانة المنظمة متميزة وضمان استدامة والتكيف مع التغيرات المستمرة في السوق. انسجاماً مع ما سبق، يعرف الباحثان القيادة الريادية بصورة إجرائية بأنها سلوك قيادي يمارسه القائد داخل المعاهد، يتمثل في قدرته على استشراف المستقبل والاستباق في استكشاف واستغلال الفرص قبل المنافسين، واتخاذ قرارات تنطوي على مخاطرة محسوبة وتحمل تبعاتها، مع العمل على دعم ثقافة الإبداع المستمر داخل المنظمة، وذلك بهدف تعزيز المكانة التنافسية للمعهد وتحقيق التفوق المستدام في بيئة التعليم الخاص.

ثانياً: أهمية القيادة الريادية

تُعد القيادة الريادية عنصراً محورياً في البيئات التنظيمية الحديثة التي تتسم بعدم الاستقرار والتغير المتسارع، حيث تُساهم بفاعلية في تمكين المنظمات من التكيف مع التحولات المحيطة،



وتحقيق النمو المستدام، وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال ترسيخ ثقافة الابتكار، ودعم المرونة التنظيمية، وتشجيع اتخاذ قرارات استباقية (Ercantan *et al.*, 2024: 4). وفي سياق المنظمات التعليمية، تتعاطم أهمية القيادة الريادية نظراً لدورها في تجاوز القيود البيروقراطية، وتعزيز المبادرات الأكاديمية، وتحسين جودة اتخاذ القرار، مما يساهم في رفع سمعة المؤسسة وتعزيز مكانتها المنظمة (يوسف، 2020: 146). كما تُعد القيادة الريادية محفزاً أساسياً لتبني ثقافة الإبداع والمخاطرة المحسوبة، حيث تساهم في توجيه الأفراد نحو العمل الريادي وتوليد حلول مبتكرة تعزز من كفاءة الأداء المؤسسي (أبو حسان، 2024: 14). وحسب (Addy *et al.*, 2024: 288) أن القيادة الريادية تُعد نمطاً قيادياً جوهرياً في البيئات الدينامية، نظراً لما تتمتع به من خصائص الاستباقية تمكن القادة من التفاعل مع التحولات السريعة، وقيادة فرق العمل نحو التغيير من خلال تبني الإبداع والابتكار، وهو ما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق التميز في بيئات عالية التنافسية.

يرى الباحثان أن القيادة الريادية تكتسب أهميتها من قدرتها على تحويل التحديات إلى فرص للنمو، من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع وتشجيع روح المبادرة. كما أنها تمكن المؤسسات، لا سيما التعليمية، من التكيف مع التغيرات السريعة عبر تعزيز المرونة وتبني استراتيجيات استباقية، مما يساهم في استدامة الأداء وتحقيق التميز التنافسي. ويعد هذا النمط القيادي حجر الأساس في بناء بيئة عمل محفزة وداعمة لتحقيق الأهداف المستقبلية.

ثالثاً: أبعاد القيادة الريادية

يمكن قياس القيادة الريادية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: (الإبداع، الاستباقية، تحمل المخاطرة)، وهي الأبعاد التي تم الاتفاق عليها في دراسات كل من (Al-Janabi *et al.*, 2024: 65)؛ (Al-Roqi & Al-Mustadi, 2024: 72)، ويمكن تلخيص مفهوم كل من هذه الأبعاد على النحو التالي:

1. **الإبداع:** يمثل الإبداع أحد المرتكزات الأساسية في القيادة الريادية، إذ يتيح للقيادة تحويل الأفكار المبتكرة إلى إنجازات مؤسسية فاعلة (Al-Janabi, 2024: 32)، بالإضافة إلى ذلك فإن القائد الريادي يتصف بقدرة ذهنية مبتكرة تتجاوز الأنماط التقليدية، مع مهارة عالية في استخدام الموارد لمواجهة التحديات المتغيرة (Al-Roqi & Al-Mustadi, 2024: 72)، ومن منظور



آخر، أكد (Ali *et al.*, 2023: 51) أن القيادة الريادية تسعى إلى تحفيز الإبداع الجماعي من خلال تشجيع طرح الأفكار الجديدة في جميع مجالات العمل. كما أوضح (Iqbal, 2022: 174) أن توفير بيئة عمل آمنة ومحفزة يُعزز من ثقة العاملين، ويزيد من استعدادهم لخوض تجارب جديدة، مما يرفع من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات. وبناءً على ما سبق، يرى الباحثان أن الإبداع في سياق القيادة الريادية يتمثل في قدرة القائد على توليد وتطبيق أفكار غير تقليدية داخل بيئة تنظيمية تشجع على الاستكشاف، وتعزز من ثقافة المبادرة والتطوير المستمر، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي والتنافسية المستدامة.

2. الاستباقية: تعكس الاستباقية قدرة القائد على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية واتخاذ المبادرات قبل وقوعها، من خلال تبني نهج ديناميكي يركز على الاستعداد المسبق، والتخطيط طويل الأمد، وإعادة هيكلة العمليات بما يتلاءم مع التحديات الناشئة (Al-Janabi *et al.*, 2024: 65)، كما تلعب القيادة دوراً محورياً في ترسيخ هذا البُعد داخل المنظمة، من خلال تشجيع وتمكين الأفراد على تبني سلوكيات استباقية، خاصةً في ما يتعلق بالتفاعل مع التغيرات في البيئة التنافسية، واستثمار الفرص الجديدة بفاعلية (Phangestu *et al.*, 2020: 54). فضلاً عن ذلك، تتمثل الاستباقية توظيفاً فاعلاً للفرص المستقبلية بما يعزز من الموقع التنافسي للمنظمة، ويزيد من جاذبيتها في السوق، عبر تطوير قدراتها الداخلية وتمكينها من مواكبة التحولات المستمرة في بيئتها، مما يضعها في موقع متميز لتحقيق التفوق المستقبلي (Al-Roqi & Al-Mustadi, 2024: 72). وانسجاماً مع ما سبق يرى الباحثان أن الاستباقية بُعد أساسي في القيادة الريادية تساهم في تحقيق التفوق التنافسي وتعزيز ثقافة الإبداع وروح المبادرة لدى العاملين. ترفع الاستباقية جاهزية المنظمة للتكيف مع التحديات، وتحويلها إلى فرص تدعم النمو والتطور المستدام، مما يرسخ مكانتها التنظيمية ويعزز مرونتها في مواجهة التغيرات غير المتوقعة.

3. تحمل المخاطرة: يُعد تحمل المخاطرة أحد الأبعاد الأساسية في القيادة الريادية، إذ يعكس مدى استعداد القائد لاتخاذ قرارات جريئة في بيئات تتسم بعدم التأكد، بهدف استثمار الفرص وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة (Ravet-Brown *et al.*, 2024: 499)، وهذه المجازفة المحسوبة في مواجهة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وتحمل نتائجها من أجل تحقيق إنجازات نوعية تعزز من قدرة المنظمة على التفوق (Al-Roqi & Al-Mustadi, 2024: 72). كما يستند هذا البُعد إلى منهجية متكاملة تشمل التحليل والرصد، ودراسة الإمكانيات المتاحة داخلياً



وخارجياً، لضمان أن تكون القرارات المجازفة مبنية على أسس استراتيجية مدروسة (المعمرية، 2024: 112)، وفي سياق المؤسسات التعليمية، يتمثل تحمل المخاطرة في قدرة القيادة الريادية على مواجهة التحديات الناتجة عن المتغيرات، من خلال تشخيص دقيق للمخاطر وجمع المعلومات المرتبطة بها، ثم اتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى بدائل مبتكرة تساعد على تقليل آثار المخاطر وتمكين المؤسسة من تبني ممارسات جديدة وغير تقليدية (شلبي وآخرون، 2025: 256)، واتساقاً مع ما سبق يعرف الباحثان تحمل المخاطرة بصورة إجرائية على أنه استعداد القائد لاتخاذ قرارات غير تقليدية وجريئة في ظل عدم التأكد، من خلال تقديم أفكار جديدة أو تبني آليات عمل مبتكرة، استناداً إلى تحليل شامل للبيئتين الداخلية والخارجية، وبما يعكس ثقافة تنظيمية تدعم المجازفة المحسوبة وتسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف وزيادة قدرتها التنافسية.

المحور الثاني: الجاهزية التنظيمية Organizational Readiness

أولاً: مفهوم الجاهزية التنظيمية

تُعد الجاهزية التنظيمية عاملاً حاسماً في تمكين المؤسسات من التكيف مع البيئات المتغيرة وتحقيق الأداء المستدام، بأنها قدرة المؤسسة على تبني التغيير وتنفيذه بكفاءة استجابةً لتحولات السوق، مستندة إلى دعم القيادة العليا، وتوافر الموارد المالية، والخبرات الإدارية، والمرونة التنظيمية (Anser et al., 2020: 2)، وكما ركزت على الجانب البشري، بأنها انعكاس لاستعداد العاملين من النواحي السلوكية والنفسية والجسدية لتقبل التغيرات السريعة وتنفيذها بفاعلية، وهو ما يدعم قدرة المؤسسة على العمل في بيئة تتسم بالغموض (Yousaf et al., 2022: 4)، ومن منظور آخر، تتمثل في قدرة المنظمة على إطلاق المبادرات الجديدة وضمان استمراريتها، من خلال التركيز على عناصر مثل البنية التحتية الملائمة، وتدريب الكوادر، والدعم الإداري، والتمويل الكافي (Nizeyimana et al., 2023: 2)، فضلاً عن ذلك، تعكس الجاهزية التنظيمية التزاماً جماعياً من الأعضاء نحو تنفيذ التغيير، مبنياً على إيمانهم بقدرتهم على تحقيقه، ما يعزز الرغبة في التكيف وتطوير الممارسات التنظيمية (Lewis et al., 2023: 845)، كما تُعد الاستعداد الكامل لتنفيذ مهام أو إجراءات محددة، من خلال تهيئة الموارد والأصول التنظيمية لضمان جاهزية العمل (Alyasiri & Al-Tae, 2024: 23)، حيث تمثل الجاهزية التنظيمية



قدرة المؤسسة على إحداث تغييرات فاعلة، والاستجابة للتحديات غير المتوقعة عبر مواعمة القيم مع الأهداف الاستراتيجية (كاظم، 2024: 76). بناءً على ما سبق، يُعرف الباحثان الجاهزية التنظيمية بصورة إجرائية بأنها مستوى استعداد المعاهد الخاصة لتبني التغييرات وتنفيذها بفاعلية، من خلال توافر رؤية واضحة مشتركة، ودعم فاعل من الإدارة العليا، وثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع، إلى جانب مرونة تنظيمية تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات، وبما يعزز قدرتها على التطوير المستمر وتحقيق أهدافها بكفاءة في بيئة تعليمية تنافسية.

ثانياً: أهمية الجاهزية التنظيمية

تتجلى أهمية الجاهزية التنظيمية في قدرة المؤسسة على تنفيذ عمليات التغيير بنجاح، من خلال تبني سياسات جديدة واستخدام التكنولوجيا المبتكرة، مما يعزز التزام العاملين واستقرارهم (Tarish, 2023: 240)، كما إن المحافظة على مستوى عالٍ من الجاهزية ضرورة استراتيجية في ظل تعقيدات البيئة، ويتطلب ذلك من القادة اتخاذ نهج استباقي من خلال تقييم مستمر لتعزيز الجاهزية المنظمة (Almuqati et al., 2023: 138)، ومن جهة أخرى، تُسهم في القدرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات، وتعكس توجهها الاستراتيجي نحو البيئة الخارجية، ما يجعلها عملية مستمرة تتطلب تكاملاً بين الجاهزية الفردية والجماعية والتنظيمية لتعزيز التنافسية (Alyasiri & Al-Tae, 2024: 23)، كما تشكل عنصراً حاسماً في نجاح عمليات التغيير داخل المؤسسات، إذ تعبر عن استعداد الأفراد للتفاعل الإيجابي مع التغيرات وتطبيقها بكفاءة، فعندما تكون عالية، تعزز فاعلية الأداء الجماعي وتدعم روح التعاون في تبني المبادرات الجديدة، أما انخفاضها يؤدي إلى رفض التغيير والتعامل معه بسلبية، مما يعرقل تنفيذ الخطط (Sang et al., 2024: 2)، واتساقاً مع ما سبق، تبرز أهمية الجاهزية التنظيمية في دورها المحوري بتجهيز المنظمة للتغيير، حيث تعمل على تعزيز جاهزية العاملين وتقوية التزامهم، مع تطوير سياسات داعمة للابتكار والتكيف المستمر مع المتغيرات المحيطة. كما تسهم الجاهزية التنظيمية في تحقيق التناغم بين الأولويات المؤسسية وضمان استجابة سريعة لمختلف التحديات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويرسخ التميز التنافسي في بيئة الأعمال.



ثالثاً: أبعاد الجاهزية التنظيمية

تختلف أبعاد الجاهزية التنظيمية باختلاف آراء الباحثين وطبيعة المجالات المدروسة، إلا أن هناك أبعاداً أساسية تُسهم في تعزيز جاهزية المنظمات. وقد استند هذا البحث إلى الأبعاد الأكثر تركيزاً في الأدبيات، كما أشار إليها (المير، 2023) و(Kabukye *et al.*, 2020) والتي تشمل: دعم الإدارة العليا، وضوح الرؤية، الثقافة التنظيمية، المرونة التنظيمية، ويمكن تلخيص مفهوم كل من هذه الأبعاد على النحو التالي:

1. دعم الإدارة العليا: يتجلى هذا الدور في تعزيز الالتزام الوظيفي، وتحفيز العاملين، وضمان توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأداء المرجوة، مما يسهم في تحقيق الأهداف وتقليل احتمالية الفشل التنظيمي، وتُظهر الأدبيات أن مدى شعور الأفراد بدعم القادة الإداريين يشكل عاملاً مهماً في بناء الثقة، حيث إن تشجيع الإدارة العليا للتغيير وتحفيز العاملين على تبنيه يؤدي إلى رفع مستوى التفاعل معهم، مما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة (Manzano, 2020: 30)، كما يلعب القادة دوراً مهماً في تعزيز الجاهزية من خلال وضوح الأهداف، وتقديم الدعم المناسب، وتهيئة بيئة تنظيمية قابلة لاستيعاب التغيير، حيث يشكل الأداء القيادي ركيزة أساسية لتحقيق جاهزية المنظمة (Alolabi *et al.*, 2021: 6)، وأن تبني الإدارة العليا لأسلوب قيادة تشاركي يُشجع اتخاذ القرار المشترك، ويُعزز الاتصال من القاعدة إلى القمة، مما يسهم في زيادة الجاهزية التنظيمية (Gabutti *et al.*, 2023: 7)، كما يُعد دعم الإدارة العليا من العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح العمليات التنظيمية وتعزيز الجاهزية التنظيمية للمنظمة (كاطع، 2024: 88)، وانسجاماً مع ما سبق، يعرف الباحثان دعم الإدارة العليا بأنه الجهود التي تبذلها القيادة لضمان نجاح التغيير التنظيمي، من خلال توفير الموارد البشرية والمالية، وتذليل العقبات أمام فرق العمل، وتقديم التوجيه والحلول المناسبة، كما يشمل دعم تحفيز العاملين وتشجيعهم على التفاعل الإيجابي مع التغيير، وتوفير بيئة تنظيمية تعزز الالتزام الوظيفي وتساهم في رفع جاهزية المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. وضوح الرؤية: يُعد من الأبعاد الجوهرية التي تلعب دوراً محورياً في تعزيز الجاهزية التنظيمية ودعم جهود التغيير داخل المنظمات، فالرؤية الواضحة تمثل خارطة طريق تُلهم العاملين وتوجههم نحو تحقيق أهداف التغيير، إذ يسهم هذا الوضوح في زيادة الحماسة داخل فريق العمل ورفع معنوياتهم وتعزيز التفاؤل بشأن مستقبل المنظمة (Manzano, 2020: 9)،



ويعتمد نجاح التغيير بدرجة كبيرة على مدى فهم العاملين لأسباب التغيير وأهدافه، مما يُسهل عملية التنفيذ (Kabukye *et al.*, 2020: 2)، ويتجلى دور القيادة في قدرتها على صياغة رؤية ملهمة تُحفز العاملين وتعزز من التزامهم التنظيمي (المريز، 2023: 66). وتساعد في تقليل المقاومة وتعزز استقرار المنظمة خلال فترات التحول (Musaigwa, 2023: 3)، واتساقاً مع ما سبق، يعرف الباحثان وضوح الرؤية إجرائياً بأنه إدراك العاملين لمدى قدرة القيادة على رسم أهداف استراتيجية واضحة ومحددة، والتواصل بشأنها بفاعلية، بحيث يسهم ذلك في توجيه الجهود وتنسيق العمل لتحقيق غايات المؤسسة.

3. الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تتطور عبر الزمن داخل المنظمة، وتؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين وتفاعلهم مع التغيير (Pietruszka-Ortyl, 2019: 180). وأن الثقافة التنظيمية المرنة، التي تركز على الإبداع وابتكار والعلاقات الإنسانية، تُسهم في تعزيز المواقف الإيجابية تجاه التغيير، مما يرفع جاهزية المنظمة، ما يجعل من الضروري أن تتبنى المنظمات ثقافات تحتضن التغيير وتشجع الانفتاح (Alolabi *et al.*, 2021: 9)، ومن منظور آخر، فإن الثقافة التنظيمية المفتوحة، التي تقوم على التواصل الفاعل والعمل الجماعي واتخاذ القرار التشاركي، تُعد من العوامل الجوهرية التي تعزز جاهزية المنظمة، والتي توفر بيئة محفزة للتعليم والتمكين، مما يجعل المنظمات أكثر مرونة واستعداداً لمواجهة التحديات (Guenduez & Mergel, 2022: 3). وبناءً على ذلك، يعرف الباحثان الثقافة التنظيمية بأنها منظومة من القيم والمبادئ والمعايير المشتركة التي تتبناها المنظمة، وتنعكس في سلوكيات الأفراد وأساليب العمل، بما يسهم في توفير بيئة تنظيمية محفزة تدعم جاهزية المنظمة وتعزز قدرتها على الإبداع والتطوير المستمر.

4. المرونة التنظيمية: تُعد المرونة بعداً أساسياً في دعم الجاهزية التنظيمية، إذ تُمكن المنظمة من التكيف السريع مع التحديات واستيعاب التغييرات بطريقة فاعلة (Kabukye *et al.*, 2020: 13)، ويتحقق ذلك من خلال استراتيجيات تنظيمية مرنة، مثل تبني هياكل تنظيمية قابلة للتجزئة إلى وحدات صغيرة أكثر تكيفاً، ما يساهم في تسريع عملية التغيير وتقليل التعقيد عند التعامل مع تحولات البيئة التنافسية المتغيرة، من خلال تعزيز القدرة على مواجهة التهديدات أو اغتنام الفرص في التوقيت المناسب (Kogyigit & Akkaya, 2020: 118). وتزداد فاعلية هذه القدرة التكيفية عندما تتبنى المنظمة خطوات استباقية تساعد على توقع التغييرات والتعامل



معها بكفاءة، مما يعكس جاهزية تنظيمية عالية للتأقلم مع المستجدات (Manzano, 2020: 2). مما يسهل قدرة المنظمة على التعرف على التغيرات غير المتوقعة في البيئة المحيطة، والتنبؤ بها والاستجابة لها بسرعة فاعلة، وذلك من خلال إعادة تكوين الموارد الداخلية واستخدامها بكفاءة، بما يُمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في بيئة عمل ديناميكية (Desalegn *et al.*, 2024: 3)، وانسجاماً مع ما سبق، يعرف الباحثان المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المفاجئة في بيئتها، من خلال إعادة توجيه مواردها الداخلية واستثمارها بكفاءة، بما يمكنها من مواجهة الأزمات واغتنام الفرص بشكل يعزز استمراريتها وتفوقها التنافسي.

المحور الثالث: المكانة المنظمة Organizational Prestige

أولاً: مفهوم المكانة المنظمة

ظهر مفهوم المكانة لأول مرة في علم النفس والاجتماع للتعبير عن الوضع الاجتماعي والاقتصادي للفرد أو المجموعة، ثم انتقل إلى المجال الإداري، حيث تشير "المكانة" إلى الاحترام والتقدير والموثوقية والهيبة، ويُعتبر (March & Simon, 1958) من أوائل من طرحوا مفهوم المكانة المنظمة، بينما أجرى (Ashforth & Meal, 1992) أول دراسة حوله، معرّفاً إياه على أنه إدراك يتشكل من مقارنة العاملين بين منظماتهم والمنظمات الأخرى (Yildiz, 2018: 276)، أي أنها مفهوم تقييمي يعبر عن مدى الاحترام والقبول الذي تحظى به المنظمة من الجهات الداخلية والخارجية (Peña-González *et al.*, 2021: 2)، كما أنها تمثل الموقع الاجتماعي والقيمة التي تحظى بها المنظمة مقارنة بنظيراتها، وهي تتأثر بنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، مدى تأثيرها وظهورها في السوق، ومستوى المكانة الذي يتمتع به العاملون فيها (Özbezek, 2022: 1053)، وأنها التقدير الذي تحظى به المنظمة من قبل جميع الأطراف المعنية داخلياً وخارجياً، وتشمل القيم التنظيمية والانطباعات المرتبطة بجميع من لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة (Ahmed *et al.*, 2023: 4)، ومن منظور آخر، فإن المكانة التنظيمية تُعبر عن مدى الاحترام والقيمة التي تنالها المنظمة في أعين العاملين والجمهور (Obianuju *et al.*, 2023: 34). وتعكس رؤية العاملين لمكانة المنظمة ودرجة تفوقها مقارنة بالمنظمات الأخرى في نفس المجال وأوضح (يوسف، 2024: 841)، واتساقاً مع ما سبق، يعرف الباحثان المكانة التنظيمية بصورة إجرائية



بأنها التقييم الشامل لموقع المنظمة وقيمتها في السوق، الناتج عن التفاعل بين سمعتها التنظيمية وهويتها التنظيمية، فضلاً عن، التصورات الخارجية لأصحاب المصلحة، والتي تعكس صورة ذهنية متماسكة تبرز درجة احترامها وتقديرها وكفاءتها، مما يدعم قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ويعزز حضورها الاستراتيجي.

ثانياً: أهمية المكانة التنظيمية

إن المؤسسات ذات المكانة المرموقة، خاصة في القطاع التعليمي، تُعزز شعور العاملين بالانتماء، حيث يعمل الانضمام إلى منظمات تحظى بالتقدير والاحترام الاجتماعي على تلبية احتياجات العاملين للانتماء وتعزيز مكانتهم الاجتماعية (Hatipoglu, 2022: 145)، كما تؤدي إلى زيادة الجاذبية التنظيمية والانتماء الوظيفي، مما يحفز العاملين على تبني سلوكيات استباقية تسهم في دعم أهداف المنظمة وتحقيقها (Cheng *et al.*, 2022: 3)، ومن القضايا الجوهرية التي تحظى بأهمية بالغة لدى العاملين وأصحاب المصلحة، حيث تؤثر بشكل كبير في كيفية إدراك العامل لمنظمته، مما يجعلها عاملاً أساسياً في تشكيل سلوكياته الوظيفية داخل المنظمة (Saygu & Yüceler, 2023: 373). فضلاً عن ذلك، تُعد المكانة التنظيمية قيمة مستدامة تعكس جهود المنظمة على المدى الطويل، حيث تسهم في تحسين وضعها المالي وجذب الكفاءات المتميزة إليها (Ahmed *et al.*, 2023: 5). ويرى الباحثان أن المكانة التنظيمية تُعد عنصراً استراتيجياً في نجاح المنظمة، حيث تُعزز الانتماء الوظيفي والجاذبية التنظيمية، مما يدفع العاملين إلى تبني سلوكيات استباقية، يعزز مكانتهم في المجتمع. وبمرور الوقت، تصبح المكانة التنظيمية قيمة مستدامة تعكس جهود المنظمة في تحسين أدائها وجذب الكفاءات المتميزة، مما يعزز قدرتها التنافسية.

ثالثاً: أبعاد المكانة التنظيمية

اعتمد البحث الحالي على الأبعاد الرئيسة للمكانة التنظيمية، استناداً إلى ما تم الاتفاق عليه في أدبيات سابقة، كما ورد في دراسات (Erdogan, 2022) و (Cheng *et al.*, 2022) و (يوسف، 2024) و (حمد وعبد الله، 2025)، لما لها من أهمية واضحة في سياق هذا البحث ومساهمتها في تحقيق أهدافه. وتتجسد هذه الأبعاد في ثلاثة محاور أساسية، هي: السمعة التنظيمية، الهوية التنظيمية، والنظرة الخارجية للمنظمة. وسيتم تناول هذه الأبعاد بشيء من التفصيل كالاتي:



1. **السمعة التنظيمية:** تُعرف بأنها مجموعة الانطباعات الإيجابية التي يكونها أصحاب المصلحة تجاه المنظمة، نتيجة لما تقدمه من قيمة مضافة لهم، حيث تعكس هذه السمعة التزام المنظمة بتعزيز مكانتها والمحافظة عليها (حجي وناميدي، 2023: 108)، كما أنها تمثل انعكاساً جماعياً للأداء السابق للمنظمة وأفعالها، بما يدل على قدرتها على تحقيق نتائج ذات قيمة مضافة تلبي احتياجات وتوقعات مختلف أصحاب المصلحة، وتُعد بذلك معياراً لقياس مكانة المنظمة بين منافسيها (Nardella et al., 2023: 5)، واتساقاً مع ما سبق، تُعد السمعة التنظيمية من أهم الأسس التي تقوم عليها المنظمات، إذ تعكس أداءها السابق وتوجهاتها المستقبلية، مما يؤثر بشكل كبير على إدراك أصحاب المصالح وتفاعلهم مع المنظمة (يوسف، 2024: 842)، وعليه تعتبر بعداً استراتيجياً كونها أحد الأصول غير الملموسة التي تسهم في تعزيز قيمة المنظمة وثقة أصحاب المصلحة بها، إذ إن بناء سمعة قوية يمكن المنظمة من التأثير في السوق وزيادة قدرتها التنافسية، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية مستدامة ويمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة وتجاوز الأزمات (Karalınç & Arikan, 2024: 635)، وانسجاماً مع ما سبق، يعرف الباحثان المفهوم الإجرائي للسمعة التنظيمية بأنها الانطباع العام الذي يكونه الأطراف الداخلية والخارجية حول مكانة المنظمة، استناداً إلى تقييمهم لجودة خدماتها وأداءها الإداري، هذا التصور يتجسد في قدرة المنظمة على جذب الكفاءات، تعزيز الولاء المؤسسي، وتحقيق التفوق في مجالاتها، من خلال بناء ثقة المجتمع الأكاديمي والجمهور الخارجي في تميزها واستدامتها.

2. **الهوية التنظيمية:** تُعد الهوية التنظيمية من العوامل المؤثرة في ارتباط العاملين بالمنظمة، وتمثل عملية يسعى من خلالها الأفراد إلى تحقيق التوافق بين هويتهم الشخصية والهوية التنظيمية للمنظمة، حيث يقارنون تصورهم الذاتي حول "من أنا" مع التصور الجماعي لـ "من نحن"، مما يعمق شعورهم بالانتماء (Tang, 2022: 3)، وأن المؤسسات تسعى إلى تعزيز الهوية التنظيمية للعاملين لزيادة التماسك داخل المجموعة وتحقيق رضا الأفراد، مما يعزز شعورهم بالانتماء ويسهم في تحسين الأداء التنظيمي (Obianuju et al., 2023: 35)، مما ينعكس على شعور العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، مما يعزز ارتباطهم بثقافتها وقيمها وأهدافها، ويحفزهم على الالتزام والمساهمة الفاعلة في تحقيق هذه الأهداف (Haq et al., 2024: 42)، ومن منظور آخر، تعكس الهوية التنظيمية الدعم الذي يقدمه العاملون



للمنظمة وشعورهم بالانتماء إليها، مما يعزز العلاقة بينهم وبين المنظمة ويؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية (Duru & Darican, 2024: 367)، وبناءً على ذلك، يرى الباحثان أن المفهوم الإجرائي للهوية التنظيمية يتعلق بإدراك العاملين لانتمائهم للمنظمة وتوافقهم مع قيمها وأهدافها، مما يعزز شعورهم بالأمان والانتماء، ويقوي الروابط الاجتماعية بينهم. هذا التوافق يعزز الالتزام التنظيمي ويسهم في تحسين الأداء وتقوية العلاقة بين الأفراد والمنظمة.

3. **النظرة الخارجية للمنظمة:** تشير إلى كيفية إدراك العاملين لرأي الأطراف الخارجية حول منظماتهم، بناءً على تقييمهم لآراء العملاء والمنافسين والموردين، وتعتمد هذه الاعتقادات على مصادر مثل آراء المجموعات المرجعية والاتصالات الشفوية وجهود التواصل الداخلية والخارجية (Deniz & Aydoğan, 2020: 143)، والتي تعكس الإجابة على تساؤل مهم: "ما هي الصورة التي يحملها الآخرون عني نتيجة انتمائي لهذه المنظمة؟" وهذا التساؤل يدفع العاملين لتقييم قيمة وأهمية عضويتهم بناءً على التصورات الخارجية (Ulu & Özgüner, 2022: 538)، فضلاً عن ذلك، أن إدراك العاملين لنظرة إيجابية من الخارج للمنظمة يعزز شعورهم بالفخر، مما يقلل من السلوكيات السلبية في بيئة العمل ويزيد من رضاهم عن وظائفهم، ولتطوير هذه النظرة الإيجابية (Gadi et al., 2024: 3)، يجب التزام المنظمات بالمسؤولية تجاه جماهيرها، مع التركيز على بناء سمعة طيبة عبر تحقيق رسالتها وإقامة علاقات قائمة على الثقة لكسب صورة إيجابية من البيئة الخارجية (يوسف، 2024: 842-843)، وانسجاماً مع ما سبق، يعرف الباحثان النظرة الخارجية للمنظمة بأنها تعكس تصور العاملين داخلها وخارجها لسمعتها ومكانتها الاجتماعية، ويعتمد هذا التصور على تقييم الأطراف الخارجية لمكانة المنظمة، مما يؤثر على سلوكيات العاملين، كما يعكس صورة إيجابية، ويعزز ارتباط العاملين وفخرهم بالعمل فيها.

المبحث الثالث/ الجانب العملي للبحث

أولاً: اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

تم استخدام اختبار "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) عبر البرنامج الإحصائي (SPSS) لتقييم موثوقية المقياس المستخدم في البحث. وأظهرت نتائج معامل الثبات لجميع



المتغيرات، كما هو موضح في الجدول (1) أنها ضمن الحدود المقبولة، مما يؤكد أن أداة الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، وتعد مناسبة للتطبيق في هذا السياق.

الجدول (1) نتائج اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	كرونباخ الفا	معامل الالتواء	معامل التفلطح
القيادة الريادية	الإبداع	5	0.854	-0.811	0.563
	الاستباقية	5	0.833	-0.676	0.589
	تحمل المخاطرة	5	0.863	-0.867	0.786
	المؤشر الكلي للقيادة الريادية	15	0.921	-0.803	0.810
الجاهزية التنظيمية	دعم الإدارة العليا	5	0.848	-0.861	1.276
	وضوح الرؤية	5	0.906	-0.919	0.392
	الثقافة التنظيمية	5	0.860	-0.751	0.950
	المرونة التنظيمية	5	0.854	-0.694	0.822
	المؤشر الكلي لجاهزية التنظيمية	20	0.949	-0.827	1.062
المكانة المنظمة	السمعة التنظيمية	5	0.863	-0.943	1.350
	الهوية التنظيمية	5	0.867	-0.702	0.598
	النظرة الخارجية للمنظمة	5	0.874	-0.884	1.074
	المؤشر الكلي لمكانة المنظمة	15	0.941	-0.878	1.232

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

تم اختبار مدى اتساق بيانات الدراسة مع التوزيع الطبيعي باستخدام معامل الالتواء "Skewness" والتفلطح "Kurtosis". ووفقاً للمعايير المعتمدة، يجب أن تتراوح قيم معامل الالتواء بين (-3) و (3)، وقيم معامل التفلطح بين (-7) و (7). وكما هو موضح في الجدول (1)، تراوحت قيم معامل الالتواء للمتغيرات وأبعادها بين (-0.943) و (-0.676)، وجميعها تقع ضمن النطاق المعياري المقبول (-3 إلى 3). كما تراوحت قيم معامل التفلطح بين (0.392) و (1.350)، وهي أيضاً ضمن الحدود المعيارية المقبولة (-7 إلى 7). وتشير هذه النتائج إلى أن بيانات الدراسة متوافقة مع شرط التوزيع الطبيعي.



ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

من خلال التحليل الوصفي، تمكن الباحثان من تقديم وصف دقيق لمستوى توافر المتغيرات الرئيسية وأبعادها، استناداً إلى آراء عينة مكونة من (246) تدريسياً في المعاهد الخاصة في محافظة دهوك. واعتمد التحليل على أدوات إحصائية مثل الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والأهمية الترتيبية، مما أتاح عرض النتائج بشكل تفصيلي.

1. مستوى توافر أبعاد القيادة الريادية في المعاهد الخاصة: توضح نتائج التحليل الوصفي في

الجدول (2) أن أبعاد القيادة الريادية جاءت بمستويات أهمية ترتيبية مختلفة، مع قيم مقاربة تعكس توافر هذه الأبعاد في بيئة العمل ضمن المعاهد الخاصة. وفقاً لآراء المستجيبين، يظهر أن هناك تركيزاً كبيراً على بُعد الإبداع، حيث حاز على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وانحراف معياري (0.73)، ومعامل اختلاف بلغ (19.01%). تعكس هذه النتائج اهتمام القيادة في المعاهد الخاصة بتشجيع التفكير الإبداعي وابتكار الحلول الجديدة، مما يدعم تطوير البرامج التعليمية والخدمات المقدمة، ويعزز من القدرة التنافسية للمعاهد في سوق التعليم الخاص. أما بُعد الاستباقية، فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (0.73)، ومعامل اختلاف (19.78%). يوضح ذلك على أن قادة هذه المعاهد يمتلكون قدرة واضحة على اتخاذ المبادرات بشكل استباقي، واستشراف المستقبل، والعمل على تهيئة الظروف المناسبة للتعامل مع التغيرات والمتطلبات المتسارعة في قطاع التعليم الخاص. فيما يتعلق بحمل المخاطرة، فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري (0.80)، ومعامل اختلاف (22.04%). على الرغم من أن هذا البُعد جاء في المرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الريادية، إلا أنه يظل عنصراً مهماً في القيادة الريادية. يعكس هذا البُعد استعداد القادة في المعاهد الخاصة لاتخاذ قرارات جريئة قد تنطوي على مخاطر محسوبة، بهدف اقتناص الفرص وتحقيق التميز. ومع ذلك، يُلاحظ أن تحمل المخاطرة ليس ضمن الأولويات العليا، وربما يُعزى ذلك إلى طبيعة البيئة التنظيمية للمعاهد الخاصة، التي قد تميل إلى الاستقرار وتجنب المخاطر الكبيرة لضمان استمرارية العمليات التعليمية. يظهر المؤشر الكلي للقيادة الريادية مستوى عالياً بمتوسط (3.72) وانحراف معياري (0.66) ومعامل اختلاف (17.74%). يدل ذلك على أن القيادة في المعاهد الخاصة تتمتع بأبعاد ريادية تعزز



الإبداع والمبادرة، مع القدرة على إدارة المخاطر بشكل مدروس. يركز القادة على الإبداع والاستباقية، بينما يكون الاهتمام بتحمل المخاطر أقل نسبياً.

2. مستوى توافر أبعاد الجاهزية التنظيمية في المعاهد الخاصة: توضح نتائج التحليل الوصفي

في الجدول (2)، أن أبعاد الجاهزية التنظيمية في المعاهد الخاصة جاءت بمستويات ترتيبية مختلفة. احتل بُعد دعم الإدارة العليا المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (0.71)، ومعامل اختلاف (18.59%). يشير ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا بدعم العمليات التنظيمية وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، مما يعزز جاهزية المعاهد لمواجهة التحديات المستقبلية. جاء بُعد الثقافة التنظيمية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.72)، ومعامل اختلاف (19.15%). يعكس هذا توفر ثقافة تنظيمية داعمة تشجع التعاون والالتزام بالقيم المشتركة، مما يساهم في تعزيز الاستعداد التنظيمي. أما بُعد المرونة التنظيمية، فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (0.73)، ومعامل اختلاف (19.57%). يشير ذلك إلى قدرة المعاهد على التكيف مع التغيرات البيئية، مما يعزز استدامة الأداء المؤسسي. في حين جاء بُعد وضوح الرؤية بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (0.98)، ومعامل اختلاف (24.93%). يدل ذلك على وجود حاجة ملحة لدى المعاهد لتوضيح الأهداف المستقبلية وتعزيز وضوح الرؤية، بما يحقق تكاملاً أكبر بين الأبعاد المختلفة.

3. مستوى توافر أبعاد المكانة المنظمة في المعاهد الخاصة: توضح نتائج التحليل الوصفي في

الجدول (2)، أن أبعاد المكانة المنظمة في المعاهد الخاصة جاءت بمستويات ترتيبية مختلفة، مما يعكس اهتمام المؤسسات بتعزيز مكانتها في السوق. جاء بُعد السمعة التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.72)، ومعامل اختلاف (18.61%). يدل ذلك على أن المعاهد تركز على تعزيز سمعتها الإيجابية بين المنافسين من خلال تقديم خدمات بجودة عالية، والالتزام بالمعايير الأخلاقية، وتبني مبادرات المسؤولية الاجتماعية، مما يساهم في بناء صورة إيجابية ومستدامة لدى أصحاب المصلحة. أما بُعد النظرة الخارجية للمنظمة، فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.74)، ومعامل اختلاف (18.97%). يُبرز ذلك إدراك الأطراف الخارجية لمكانة المعاهد بناءً على جودة خدماتها التعليمية والتزامها بمعايير الأداء العالية، وهو ما يعزز موقعها التنافسي في



سوق التعليم الخاص. وجاء بُعد الهوية التنظيمية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (0.74)، ومعامل اختلاف (19.68%). ما يعكس سعي المعاهد إلى تعزيز هويتها التنظيمية التي تمثل القيم والمبادئ التي تميزها عن غيرها، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الجهود لترسيخ هذه الهوية بشكل أعمق في أذهان الأطراف ذات العلاقة.

الجدول (2) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية الترتيبية
القيادة الريادية	الإبداع	3.84	0.73	19.01	الأولى
	الاستباقية	3.69	0.73	19.78	الثانية
	تحمل المخاطرة	3.63	0.80	22.04	الثالثة
	المؤشر الكلي للقيادة الريادية	3.72	0.66	17.74	الثانية
الجاهزية التنظيمية	دعم الإدارة العليا	3.82	0.71	18.59	الأولى
	وضوح الرؤية	3.57	0.98	24.93	الرابعة
	الثقافة التنظيمية	3.76	0.72	19.15	الثانية
	المرونة التنظيمية	3.73	0.73	19.57	الثالثة
	المؤشر الكلي لجاهزية التنظيمية	3.72	0.67	18.01	الثالثة
المكانة المنظمة	السمعة التنظيمية	3.87	0.72	18.61	الأولى
	الهوية التنظيمية	3.76	0.74	19.68	الثالثة
	النظرة الخارجية للمنظمة	3.90	0.74	18.97	الثانية
	المؤشر الكلي لمكانة المنظمة	3.84	0.67	17.45	الأولى

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

4. الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسية

توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول (2) مجموعة من المقاييس المتعلقة بالأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسية، وبالاعتماد على قيم معامل الاختلاف لها، حيث كشفت النتائج عن أن الأهمية الترتيبية للمتغيرات وجاءت بمستويات مختلفة وبقيم متقاربة. جاءت المكانة المنظمة في المعاهد الخاصة في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وانحراف معياري



(0.67)، ومعامل اختلاف بلغ (17.45%)، ما يعكس وعي المعاهد الخاصة بضرورة بناء سمعة إيجابية وصورة خارجية قوية، بالتوازي مع تطوير هويتها التنظيمية. هذا يعكس حرص المعاهد على بناء صورة إيجابية ومستدامة في السوق، مما يعزز من قدرتها على جذب الطلاب، الموظفين، وأصحاب المصلحة الآخرين. أما متغير القيادة الريادية فجاء في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وانحراف معياري (0.66)، ومعامل اختلاف بلغ (17.74%)، مما يشير إلى تطبيق أبعاد الريادة في القيادة بالمعاهد الخاصة، مثل التركيز على الإبداع والاستباقية، ولكن هناك حاجة لتعزيز تحمل المخاطرة لتحقيق تكامل أكبر بين أبعاد القيادة الريادية، بما يدعم الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية. من جهة أخرى، جاء متغير الجاهزية التنظيمية في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وفقاً لآراء عينة البحث، بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وانحراف معياري (0.67)، ومعامل اختلاف بلغ (18.01%). يعكس هذا مستوى عالياً من الاستعداد التنظيمي في المعاهد الخاصة، حيث تركز هذه المعاهد على دعم الإدارة العليا، تعزيز الثقافة التنظيمية، وتحقيق المرونة اللازمة لمواجهة التحديات المتغيرة في بيئة التعليم الخاص. وبناءً على هذه النتائج تُظهر المعاهد الخاصة اهتماماً واضحاً بالمكانة المنظمة، مع وجود مجال لتحسين بعض الجوانب المتعلقة بالقيادة الريادية والجاهزية التنظيمية لضمان تحقيق تكامل أكبر بين المتغيرات الرئيسية ودعم استدامة الأداء المؤسسي لها.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

فيما يلي عرض لنتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالتأثير، وذلك بناءً على التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه، وفق التفاصيل التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذي دلالة احصائية للقيادة الريادية في المكانة المنظمة على المستوى الكلي في المعاهد الخاصة المبحوثة.

يوضح الجدول (3) نتائج تحليل تأثير القيادة الريادية في المكانة المنظمة للمعاهد الخاصة عند المستوى الكلي باستخدام تحليل الانحدار. تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الريادية والمكانة المنظمة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) نحو (0.673). كما أظهرت الدراسة أن معامل التحديد (R^2) وصل إلى (0.453)، مما يعني أن ما نسبته (45.3%) من التباين في المكانة المنظمة يمكن تفسيره بالتغيرات في مستوى القيادة الريادية، بينما تُعزى



النسبة المتبقية البالغة (54.7%) إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها ضمن نطاق هذا البحث، وأشارت النتائج إلى أن معامل الانحدار (B1) بلغ قيمته (0.688)، مما يدل أن زيادة وحدة واحدة في مستوى القيادة الريادية ستؤدي إلى تعزيز المكانة التنظيمية بنسبة (68.8%). وقد تم دعم هذه النتيجة بالقيمة الاحتمالية (P-value) التي كانت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). فضلاً عن ذلك، أكدت فترة الثقة (Confidence Interval) عند نسبة ثقة (95%)، والتي تتراوح بين (0.593) و(0.783)، حيث إن الصفر لا يقع ضمن هذه الفترة، مما يدل على دلالة العلاقة الإيجابية. وبالتالي، فقد تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى للبحث.

جدول (3) نتائج تأثير القيادة الريادية في المكانة التنظيمية

المكانة التنظيمية								المتغيرات
Boot ULCI	Boot LLCI	P-value	T المحسوبة	F المحسوبة	B1	R2	R	القيادة الريادية
0.783	0.593	0.000	14.214	202.04	0.688	0.453	0.673	
* P < 0.05, d.f = (1, 244), N = 246								

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الريادية في الجاهزية التنظيمية على المستوى الكلي في المعاهد الخاصة المبحوثة.

يوضح الجدول (4) نتائج تحليل تأثير القيادة الريادية في الجاهزية التنظيمية عند المستوى الكلي باستخدام تحليل الانحدار. تشير البيانات إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الريادية والجاهزية التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) نحو (0.794). كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) وصل إلى (0.631)، مما يعني أن ما نسبته (63.1%) من التباين في الجاهزية التنظيمية يمكن تفسيره بالتغيرات في مستوى القيادة الريادية، في حين تعزى النسبة المتبقية البالغة (36.9%) إلى عوامل أخرى لم يتم تضمينها ضمن نطاق هذا البحث. وكشفت النتائج أن معامل الانحدار (B1) بلغ قيمته (0.812)، مما يشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في مستوى القيادة الريادية ستؤدي إلى تعزيز الجاهزية التنظيمية بنسبة (81.2%). وقد تم دعم هذه النتيجة بالقيمة الاحتمالية (P-value) التي كانت أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). فضلاً عن ذلك، أكدت فترة الثقة (Confidence Interval) عند نسبة ثقة (95%)، والتي تتراوح بين (0.733) و(0.890)، حيث



إن الصفر لا يقع ضمن هذه الفترة، ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية. وبالتالي، فقد تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية للبحث.

جدول (4) نتائج تأثير القيادة الريادية في الجاهزية التنظيمية

الجاهزية التنظيمية								المتغير
Boot ULCI	Boot LLCI	P-value	T المحسوبة	F المحسوبة	B1	R2	R	القيادة الريادية
0.890	0.733	0.000	20.41	416.61	0.812	0.631	0.794	
* P < 0.05, d.f = (1, 244), N = 246								

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذي دلالة احصائية للجاهزية التنظيمية في المكانة المنظمة على المستوى الكلي في المعاهد الخاصة المبحوثة.

يوضح الجدول (5) نتائج تحليل تأثير الجاهزية التنظيمية في المكانة المنظمة عند المستوى الكلي باستخدام تحليل الانحدار. تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الجاهزية التنظيمية والمكانة المنظمة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) نحو (0.789). كما أظهرت البيانات أن معامل التحديد (R^2) وصل إلى (0.623)، مما يعني أن ما نسبته (62.3%) من التباين في المكانة المنظمة يمكن تفسيره بالتغيرات في مستوى الجاهزية التنظيمية، بينما تعزى النسبة المتبقية البالغة (37.7%) إلى عوامل أخرى لم تُدرج في هذا البحث. وبلغ معامل الانحدار (B1) قيمته (0.677)، مما يدل أن زيادة وحدة واحدة في مستوى الجاهزية التنظيمية تؤدي إلى تعزيز المكانة المنظمة بنسبة (67.7%). وقد تم دعم هذه النتيجة بالقيمة الاحتمالية (P-value) التي كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05). كما أكدت فترة الثقة (Confidence Interval) عند نسبة ثقة (95%)، والتي تتراوح بين (0.549) و(0.805)، إذ إن الصفر لا يقع ضمن هذه الفترة، وبناءً على ذلك، تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثالثة للبحث.



جدول (5) نتائج تأثير الجاهزية التنظيمية في المكانة التنظيمية

المكانة التنظيمية								المتغيرات
Boot ULCI	Boot LLCI	P-value	T المحسوبة	F المحسوبة	B1	R2	R	الجاهزية التنظيمية
0.805	0.549	0.000	10.44	200.33	0.677	0.623	0.789	
* P < 0.05, d.f = (1, 244), N = 246								

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية معنوية للقيادة الريادية في المكانة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للجاهزية التنظيمية على المستوى الكلي في المعاهد الخاصة بالمبحوثة.

لتحقيق التحقق من صحة توسط الجاهزية التنظيمية في العلاقة التأثيرية بين القيادة الريادية والمكانة التنظيمية، ولتأكيد الفرضية الرابعة المتعلقة بالتأثير غير المباشر، تم الاعتماد على مصفوفة (Process Procedure for SPSS Version 25 4.1) باستخدام النموذج الرابع، وهو نموذج الوسيط البسيط. أظهرت نتائج تحليل المسار أحادي الاتجاه الموضحة في الجدول (6) أن التأثير غير المباشر للقيادة الريادية في المكانة التنظيمية، بوجود الجاهزية التنظيمية كمتغير وسيط، كان ذو دلالة إحصائية، وأكد هذا التأثير قيمة فترة الثقة (95% Confidence Interval)، والتي تتراوح بين (0.416) و(0.683)، حيث إن الصفر لا يقع ضمن هذه الفترة، وتشير هذه النتائج إلى أن التأثير غير المباشر كان إيجابياً، مع زيادة ملحوظة في قيمة تأثير القيادة الريادية في المكانة التنظيمية من (0.138) إلى (0.550)، أي بزيادة قدرها (0.412) عند أخذ الجاهزية التنظيمية كوسيط. بناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج بأن الجاهزية التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة التأثيرية بين القيادة الريادية والمكانة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين مؤشرات التأثير بين المتغيرات المبحوثة. وعليه، تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الرابعة.

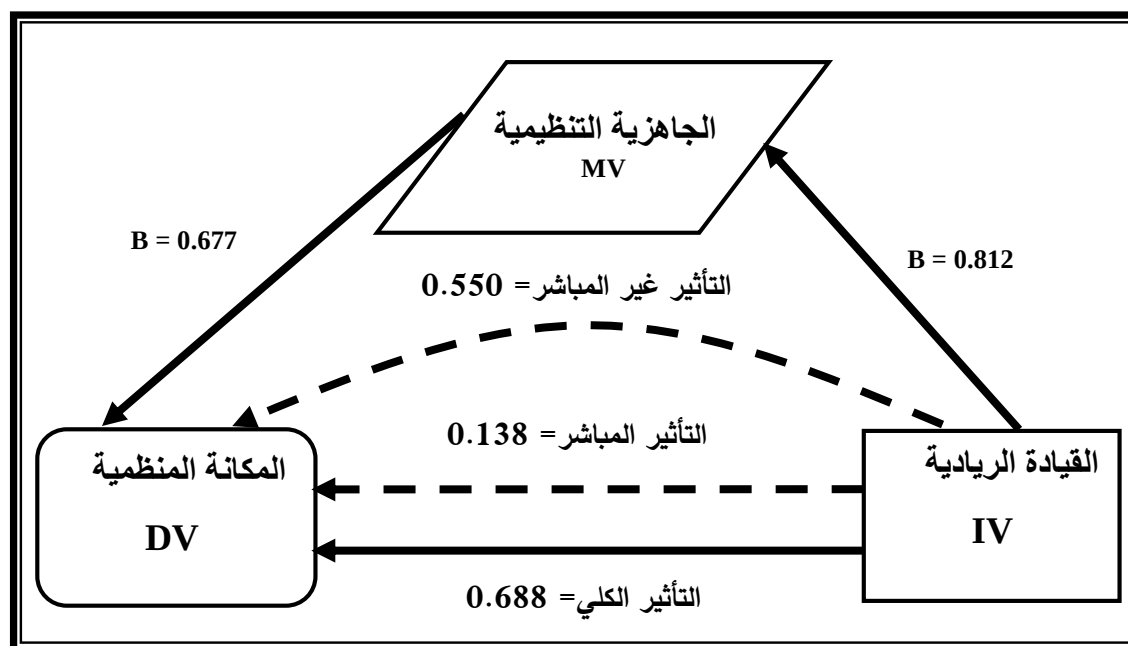


الجدول (6) نتائج تحليل المسار بين متغيرات البحث الرئيسة

P-value	Confidence Interval %95		قيمة التأثير	نوع التأثير
	Boot ULCI	Boot LLCI		
0.038	0.267	0.008	0.138	التأثير المباشر
-	0.683	0.416	0.550	التأثير غير المباشر
0.000	0.783	0.593	0.688	التأثير الكلي

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

استناداً إلى نتائج اختبار الفرضيات الخاصة بالبحث الحالي، تم تطوير الأنموذج الواقعي للبحث ليحل محل المخطط الفرضي الأولي. ويوضح الشكل (2) الأنموذج الواقعي الذي يعكس العلاقات ذي الدلالة الإحصائية بين المتغيرات الرئيسة للبحث.



الشكل (2) أنموذج البحث الواقعي

المصدر: إعداد الباحثان بناءً على نتائج تحليل اختبار فرضيات المبحث الرابع/ الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت الدراسة أن القيادة الريادية في المعاهد الخاصة بمحافظة دهوك تُعد نهجاً ديناميكياً قائماً على الإبداع، والاستباقية، وتحمل المخاطر، حيث تُسهم هذه الأبعاد مجتمعة في دفع المؤسسة



- نحو تبني التغيير واستكشاف الفرص الجديدة، بما يعزز بيئة الابتكار ويدعم تحقيق التميز المؤسسي المستدام.
2. كشفت الدراسة أن الجاهزية التنظيمية تُعد بنية استراتيجية داخلية تعتمد على عناصر محورية، من أبرزها دعم الإدارة العليا، وضوح الرؤية، الثقافة التنظيمية، والمرونة، وتسهم هذه العناصر في تحويل السلوك القيادي الريادي إلى ممارسات عملية تُفضي إلى نتائج ملموسة على مستوى الأداء المؤسسي.
3. بينت الدراسة أن المكانة التنظيمية هي انعكاس لصورة المؤسسة كما تُدرك من الأطراف الداخلية والخارجية، وتتشكل من خلال السمعة التنظيمية، الهوية المؤسسية، والنظرة الخارجية، كما تتأثر بدرجة كبيرة بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أداء متميز والتفاعل بفاعلية مع بيئتها.
4. أظهرت الدراسة أن المعاهد الخاصة في دهوك تتبنى ممارسات القيادة الريادية بدرجة ملحوظة، مع تركيز واضح على بُعد "الإبداع"، يليه "الاستباقية"، في حين جاء التركيز على "تحمل المخاطر" في المرتبة الأخيرة، مما يعكس تفضيلاً لأسلوب القيادة المبتدئة على التخطيط والابتكار أكثر من الميل إلى المجازفة.
5. تبين أن "دعم الإدارة العليا" هو أكثر أبعاد الجاهزية التنظيمية حضوراً في المعاهد، يليه كل من "الثقافة التنظيمية" و"المرونة"، في حين أن "وضوح الرؤية" لا يزال بحاجة إلى المزيد من تفعيل والتواصل المؤسسي لتحسين فهم العاملين للأهداف الاستراتيجية.
6. اتضح من التحليل أن "السمعة التنظيمية" تُعد العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز المكانة التنظيمية، تليها "النظرة الخارجية للمؤسسة"، ثم "الهوية التنظيمية"، مما يدل على اهتمام المعاهد ببناء صورتها الخارجية لتحقيق قبول مجتمعي ومكانة تنافسية.
7. خلصت الدراسة إلى أن الجاهزية التنظيمية تعمل كوسيط فاعل بين القيادة الريادية والمكانة المنظمة، حيث تساهم في تعزيز تأثير ممارسات القيادة الريادية على الأداء المؤسسي وسمعة المعهد في البيئة المحيطة.
8. أظهرت الدراسة أن المعاهد الخاصة في محافظة دهوك تُظهر وعياً متزايداً بأهمية تكامل القيادة الريادية مع عناصر الجاهزية التنظيمية، مما يعزز قدرتها التنافسية واستدامة تميزها في القطاع التعليمي الخاص.



ثانياً: المقترحات

1. لتعزيز القيادة الريادية في المعاهد الخاصة بمحافظة دهوك، يمكن اعتماد مجموعة من آليات العمل المقترحة التالية:
 - أ. تعزيز التفكير الإبداعي لدى القيادات الأكاديمية من خلال فتح المجال لتوليد المبادرات والأفكار الجديدة، وتحفيز على اعتماد أساليب غير تقليدية في حل المشكلات لتحقيق التطوير المؤسسي.
 - ب. ترسيخ منهج الاستباقية في العمل الإداري عبر تنمية القدرة على التنبؤ بالتحويلات المستقبلية، والتخطيط المسبق لمواجهةها بفاعلية، مما يعزز الاستعداد المؤسسي لأي تغيرات في البيئة.
 - ج. تشجيع تحمل المخاطر المدروسة من خلال توفير بيئة آمنة للتجريب واتخاذ قرارات جريئة مدعومة بالتحليل والتقدير الواقعي، مع توفير الدعم اللازم عند خوض تجارب تطويرية جديدة.
2. لتعزيز الجاهزية التنظيمية في المعاهد الخاصة بمحافظة دهوك، من خلال مجموعة من آليات العمل المقترحة الآتية:
 - أ. دعم القيادة العليا للجاهزية التنظيمية: عبر تعزيز التفاعل المباشر بين الإدارة العليا والموظفين، وتبني ممارسات تشاركية في اتخاذ القرار تعزز من ثقة العاملين بالمؤسسة وقيادتها.
 - ب. ترسيخ الثقافة التنظيمية الإيجابية: من خلال تبني قيم التعاون والاحترام والانفتاح، وتنظيم أنشطة داخلية تُعزز من الانتماء وتوحيد الرؤية بين أفراد المؤسسة.
 - ج. تنمية المرونة التنظيمية: عبر تبني سياسات مرنة في العمل، وتشجيع الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة التعليمية، مع تطوير مهارات التكيف لدى الكوادر الأكاديمية والإدارية.
 - د. تعزيز وضوح الرؤية المؤسسية: من خلال التواصل المستمر بشأن الأهداف الاستراتيجية والرسالة العامة للمؤسسة، وضمان أن يكون كل فرد على دراية بدوره في تحقيقها.
3. لتحسين المكانة المنظمية للمعاهد الخاصة في محافظة دهوك، يمكن اعتماد آليات العمل الآتية:
 - أ. تعزيز السمعة التنظيمية: عبر الالتزام بالمعايير الأكاديمية والمهنية، وتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة، إلى جانب بناء علاقات مهنية قوية مع المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة.
 - ب. ترسيخ الهوية التنظيمية: من خلال توضيح رسالة ورؤية المعهد لكل من الموظفين والطلبة، وتعزيز القيم المؤسسية في السلوك اليومي والعمل الإداري، بما يخلق انتماءً وهوية واضحة لدى جميع العاملين.



ج. تحسين النظرة الخارجية للمنظمة: عبر الانخراط الفاعل في الفعاليات المجتمعية، وتوسيع الحضور الإعلامي الإيجابي للمعهد، واستخدام وسائل التواصل للتعريف بالإنجازات والبرامج النوعية. تطبيق هذه الآليات يساهم في بناء صورة مؤسسية قوية، تعزز من ثقة المجتمع بالمؤسسة، وتنعكس إيجاباً على قدرتها في استقطاب الكفاءات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. أبو حسان، أنصاف عبد الرحمن نمر. (2024). القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
2. حجي، بسمة أحمد محمد، وناميدي، كرين مصطفى خالد. (2023). الدور الوسيط للجاذبية التنظيمية في العلاقة التأثيرية لروحانية مكان العمل في الانغراز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الطبية في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك. مجلة التنمية الريفية، 42(140)، 92-133.
3. حمد، أحمد شهاب، وعبد الله، محمد. (2025). استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز المكانة التنظيمية السياحية: دراسة تطبيقية لفنادق الخمس نجوم بمدينة بغداد. مجلة ريادة الأعمال للتمويل والأعمال، 6(1)، 97-111.
4. شلبي، فاطمة سامي فتوح بدر، شريف، سهير محمد صادق، والهنداوي، أحمد عبد الفتاح حمدي. (2025). متطلبات تطبيق مديري المدارس الثانوية الفنية الصناعية المصرية للقيادة الريادية. مجلة كلية التربية للبنات بالقاهرة – جامعة الأزهر، 2(6)، 243-290.
5. القيسي، ثامر ناصر ناجي. (2023). دور القيادة الريادية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في هيئة النزاهة الاتحادية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجنان، لبنان.
6. كاطع، افتخار عبد الحسين حبيب. (2024). الوعي الاستراتيجي وتأثيره في الجاهزية التنظيمية للتغيير بتوسيط القدرات الإبداعية: بحث تحليلي في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
7. المرير، رافع عبدالواحد حسين. (2023). تأثير الجاهزية التنظيمية في تعزيز التجديد الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
8. المعموري، بارق محمد علي. (2022). دور القيادة الريادية في تعزيز أبعاد المنظمات النكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مستشفى الكفيل التخصصي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
9. نافع، وجيه عبد الستار محمد، البردان، محمد فوزي أمين، وميادة، ماهر. (2024). توسيط مشاركة المعرفة في العلاقة بين القيادة الريادية والالتزام بالعقد النفسي بالتطبيق على قطاع



المعاهد التعليمية الخاصة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 16(1)، 401-439.

10. يوسف، شيرين محمد وسليم محمود. (2020). القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية: "تصور مقترح". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14(7)، 123-203.

11. يوسف، نهال محمد ربيع زناتي. (2024). توسط الفخر التنظيمي الاتجاهي في العلاقة بين المكانة التنظيمية والرسوخ الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمركز أمراض الكلى والمسالك البولية بجامعة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 5(13)، 839-875.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Addy, W. A., Ajayi-Nifise, A. O., Bello, B. G., Tula, S. T., Odeyemi, O., & Falaiye, T. (2024). Entrepreneurial leadership in high-tech industries: A review of key traits and success strategies. *GSC Advanced Research and Reviews*, 18(2), 286-296.
2. Ahmed, S. F., Abdul-Jabbar, B. T., & Thabit, I. S. (2023). Strategic response and its role in enhancing the organizational prestige. An analytical research in Wasit University Presidency. *American Journal of Business Management, Economics and Banking*, 13, 1-23.
3. Ali, A., Jiang, X., Ali, A., & Qadeer, A. (2023). A moderated mediation model linking entrepreneurial leadership to green innovation: An upper echelons theory perspective. *Creativity and Innovation Management*, 32(1), 41-57.
4. Al-Janabi, A. S., Hussein, S. A., Mhaibes, H. A., & Flayyih, H. H. (2024). The role of entrepreneurial leadership strategy in promoting organizational sustainability: A descriptive and analytical study. *Corporate & Business Strategy Review*, 5(3), 62-71.
5. Almuqati, J. M., Alfaki, M., & Alkarani, A. (2023). Health care providers' perceptions of the Ministry of organisational readiness for change. *Nurse Media Journal of Nursing*, 13(1), 132-140.
6. Alolabi, Y. A., Ayupp, K., & Dwaikat, M. A. (2021). Issues and implications of readiness to change. *Administrative Sciences*, 11(4), 140.
7. Al-Roqi, S. M., & Al-Mustadi, W. A. (2024). The role of entrepreneurial leadership in achieving institutional excellence. A field study on the employees of the Journal of University of Tabuk. *Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(6), 69-86.
8. Alyasiri, W. W., & Al-Tae, H. A. (2024). The effect of human capital on organizational readiness: An analytical study at the Middle Technical



- University. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(143), 17–28.
9. Anser, M. K., Yousaf, Z., Usman, M., & Yousaf, S. (2020). Towards strategic business performance of the hospitality sector: Nexus of ICT, E-marketing and organizational readiness. *Sustainability*, 12(4), 1346.
10. Atoum, Y. A., & Atoom, H. M. (2024). The relationship between the dimensions of entrepreneurial leadership and quality of work life among academic leaders according to the viewpoint of faculty members at Jordanian universities. *Dirasat: Educational Sciences*, 51(1), 334–345.
11. Cheng, P., Jiang, J., & Liu, Z. (2022). The influence of perceived external prestige on emotional labor of frontline employees: The mediating roles of organizational identification and impression management motive. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17).
12. Deniz, G., & Aydoğan, E. (2020). The mediating role of organizational identification in the effect of perceived external prestige on emotional labor: A study in hospitality enterprises. *Eskisehir Osmangazi University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 15(1), 141–164.
13. Desalegn, E. G., Guedes, M. J. C., Da Silva Gomes, J. F., & Tebeka, S. M. (2024). Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: A systematic review. *Future Business Journal*, 10, 117.
14. Duru, Y., & Darıcan, Ş. (2024). The mediating role of organizational climate in the relationship between perceived organizational support on organizational identification. *Akademik Hassasiyetler*, 11(25), 365–392.
15. Ercantan, K., Eyupoglu, Ş. Z., & Ercantan, Ö. (2024). The entrepreneurial leadership, innovative behaviour, and competitive advantage relationship in manufacturing companies: a key to manufactural development and sustainable business. *Sustainability*, 16(6), 2407.
16. Fadhil, A. H., Shaheed, J. M., Jarallah, M. A., & Amanah, A. A. (2023). Impact of entrepreneurial leadership on forming agile work teams: Mediating role of strategic engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 370–383.
17. Gabutti, I., Colizzi, C., & Sanna, T. (2023). Assessing organizational readiness to change through a framework applied to hospitals. *Public Organization Review*, 23(1), 1–22.
18. Gadi, P. D., Mailumu, A. S., & Wash, P. M. (2024). Employees' deviant workplace behavior, employee external prestige, and job satisfaction: Evidence from Nigeria. *Human Resources Management and Services*, 6(3), 1–15.



19. Guenduez, A. A., & Mergel, I. (2022). The role of dynamic managerial capabilities and organizational readiness in smart city transformation. *Information Polity*, 27(2), 12129.
20. Haq, J. H., Puspa, T., & Survia, D. (2024). Pengaruh perceived socially responsible HRM terhadap job performance yang dimediasi oleh organizational identification. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 4(2), 41–50.
21. Hatipoglu, G. (2022). The relation between organizational prestige and social role identity. In International EJER Congress Conference.
22. Iqbal, A., Nazir, T., & Ahmad, M. S. (2022). Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: An examination through multiple theoretical lenses. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 173–190.
23. Kabukye, J. K., de Keizer, N., & Cornet, R. (2020). Assessment of organizational readiness to implement an electronic health record system in a low-resource settings cancer hospital: *A cross-sectional survey. PLoS ONE*, 5(6), 1–17.
24. Karalınc, T., & Arıkan, B. A. (2024). The effects of corporate reputation and service quality on business performance: A study in healthcare enterprises. *Akademik Hassasiyetler*, 11(25), 632–666
25. Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110–123.
26. Lewis, J. A. (2023). The association of organizational readiness with lung cancer screening utilization. *American Journal of Preventive Medicine*, 65(5), 844–853.
27. Manzano, P. C. (2020). The relationship between authentic leadership and organizational change readiness: The mediating role of psychological safety (Unpublished master's thesis). San José State University.
28. Mhlongo, T., & Daya, P. (2023). Challenges faced by small, medium and micro enterprises in Gauteng: A case for entrepreneurial leadership as an essential tool for success. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 15(1), 1–12.
29. Musaigwa, M. (2023). The role of leadership in managing change. *International Review of Management and Marketing*, 13(6), 1–9.
30. Nardella, G., Brammer, S., & Surdu, I. (2023). The social regulation of corporate social irresponsibility: Reviewing the contribution of corporate reputation. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 200–229.
31. Nizeyimana, E., Joseph, C., & Louw, Q. A. (2023). Organizational readiness and rehabilitation professionals' views on integrating telerehabilitation into



- service delivery and students' clinical training: A qualitative study. *Digital Health*, 9, 20552076231212314.
32. Obianuju, A. E., Nwosu, C., & Onyekwelu, N. P. (2023). Perceived organizational prestige: A predictor of organizational identification in public universities in Anambra State. *Cross Current International Journal of Economics, Management and Media Studies*, 5(2), 33–38.
33. Özbezek, B. D. (2022). Organizational prestige and career satisfaction: The mediating role of organizational identification and organizational trust. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43), 1051–1068.
34. Peña-González, K., Nazar, G., & Alcover, C. M. (2021). The mediating role of organizational identification in the relation between organizational social capital, perceived organizational prestige, perceived employability and career satisfaction. *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e22.
35. Phangestu, J., Kountur, R., Prameswari, D. A. (2020). The moderating effect of entrepreneurial leadership and competitive advantage on the relationship between business model innovation and startup performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(3), 53–61.
36. Pietruszka-Ortyl, A. (2019). The impact of organizational culture for company's innovation strategy. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 178–192.
37. Ravet-Brown, T. É., Furtner, M., & Kallmuenzer, A. (2024). Transformational and entrepreneurial leadership: A review of distinction and overlap. *Review of Managerial Science*, 18(2), 493–538.
38. Sang, E., Quinn, R., Stawnychy, M. A., Song, J., Hirschman, K. B., You, S. B., & Bowles, K. H. (2024). Organizational readiness for change towards implementing a sepsis survivor hospital to home transition-in-care protocol. *Frontiers in Health Services*, 4, 1436375.
39. Saygu, Y. (2019). *The impact of organizational prestige on the level of organizational identification: An application in healthcare organizations* (Unpublished master's thesis). Necmettin Erbakan University, Konya, Turkey.
40. Shafqat, T. (2021). *Impact of entrepreneurial leadership on project success: Mediating role of innovative work behavior and moderating role of openness to experience* (Master's thesis). Capital University of Science and Technology, Islamabad, Pakistan.
41. Tang, L. (2022). A review of organizational identification research. *Economics & Management Information*, 1(1), 1–11.



42. Tarish, H. H. G. (2023). Organizational readiness and its role in achieving organizational pride. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 13(3), 231–242.
43. Ulu, S., & Özgener, Ş. (2022). An analysis of the mediating role of perceived external prestige in the effect of organizational service orientation on contextual performance using longitudinal data (2011–2021). *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(1), 534–548.
44. Yıldız, K. (2018). The effects of organizational prestige on organizational identification: A case study in primary schools. *European Journal of Education Studies*, 4(7), 275–293.
45. Yousaf, Z., Mihai, D., Tanveer, U., Brutu, M., Toma, S., & Zahid, S. M. (2022). Organizational innovativeness in the circular economy: The interplay of innovation networks, frugal innovation, and organizational readiness. *Sustainability*, 14, p1-13.