

## The role of creative leadership in achieving institutional excellence

Mr. Ahmed Hassan Alshekhi\*<sup>1</sup>, D. Osama Abdul Rahman Mujallid<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Administrative Affairs | King Abdul-Aziz University | KSA

<sup>2</sup> College of Economics and Administration | King Abdul-Aziz University | KSA

Received:

01/03/2023

Revised:

12/03/2023

Accepted:

18/09/2023

Published:

30/12/2023

**Abstract:** This study aimed to identify the role of creative leadership in its dimensions (sensitivity to problems, fluency, flexibility, originality) in achieving institutional excellence. To achieve this goal, the researcher used the analytical descriptive approach, by distributing a questionnaire to a simple random sample of (80) from the study population, The results of the study showed that there is a role for creative leadership in each of its dimensions in achieving institutional excellence, In light of the previous results, the study recommended: Activating the role of creative leadership in achieving institutional excellence, and the need to look at institutional excellence and pay attention to it according to creative thought.

**Keywords:** creative leadership - institutional excellence - King Abdulaziz University in Jeddah - management.

\* Corresponding author:

[Ahmedalshkhi@outlook.sa](mailto:Ahmedalshkhi@outlook.sa)

Citation: Alshekhi, A. H.,

& Mujallid, O. A. (2023).

The role of creative leadership in achieving institutional excellence.

*Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 7(13), 16 – 34.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.E010323>

2023 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة (1444هـ - 2023م)

أ. أحمد حسن الشيعي\*<sup>1</sup>، الدكتور / أسامة عبد الرحمن مجلد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الشؤون الإدارية | جامعة الملك عبد العزيز | المملكة العربية السعودية

<sup>2</sup> كلية الاقتصاد والإدارة | جامعة الملك عبد العزيز | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية بالمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) في تحقيق التميز المؤسسي، ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة مقدارها (80) من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور للقيادة الإبداعية في كل بعد من أبعادها في تحقيق التميز المؤسسي، وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة: تفعيل دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي، وضرورة النظر إلى التميز المؤسسي والاهتمام به وفق الفكر الإبداعي. الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية – التميز المؤسسي – جامعة الملك عبد العزيز بجدة – الإدارة.

## الفصل الأول: الإطار العام للبحث

### المقدمة:

تعد القيادة من المحاور المهمة التي تركز عليها جميع الأنشطة في المؤسسات والمنظمات، خاصة في هذا العصر الذي يتسم بالحدثة، وما يمكن أن نتوقعه في المستقبل من تحولات جذرية وتغيرات في شتى مناحي الحياة، ولم يكن بإمكان القيادة التقليدية القدرة على مواجهة تلك التغيرات المتسارعة، مما استدعى التغيير في المجال القيادي في عصر التقدم العلمي والتقني الذي شعاره الإبداع، وعليه أصبح من الضروري ظهور قيادة إبداعية تتماشى مع المتغيرات وتتسم بالإبداع وتحفز الهمم وتدعم الابتكارات (البوشي، 2018: 2). وفي ظل مساعي المؤسسات التعليمية الرامية للرقى والتطور والتقدم والتغيير، برزت الحاجة الماسة لوجود قيادات إبداعية استشرافية للوصول لمؤسسة إبداعية ومخرجات علمية متميزة، وقد أكد الزهراني (2015) هذا في دراسته بأن المتخصصين في علم الإدارة متفقون على أن المؤسسات المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة، بسبب التحديات الداخلية والخارجية، لهذا ظهرت حاجة تلك المؤسسات إلى قيادات إبداعية للتعامل مع هذه التغيرات، حيث تؤدي القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات دوراً هاماً في تحقيق الإبداع والتميز.

وتشهد المملكة العربية السعودية في هذه المرحلة الكثير من التطورات، والتغيرات التنظيمية، والاقتصادية، والاجتماعية، التي ينعكس أثرها على النظام الإداري في جميع القطاعات الحكومية، بما فيها قطاع المؤسسات التعليمية بصفة عامة، والجامعات خاصة، والذي يشهد تطورات تكنولوجية وتحديات جديدة فرضتها العولمة، مما استوجب توفير قيادات أكفاء يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة لإدارة تلك الجامعات، كما يجب على تلك القيادات الإدارية أن تتفاعل مع تلك التطورات بحكمة وإبداع وإدارة قوية، وفق رؤية واقعية مخطط لها.

وفي أوج ذلك التطور والازدهار ومواكبةً لرؤية المملكة (2030) فقد أصبح الإبداع والابتكار في الأداء، موضع لاهتمام المدراء، والقادة، والمسؤولين في جميع قطاعات التعليم، وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة، واختيار رؤية مميزة للارتقاء بالجامعة، والوصول بها للتميز المنشود، والمنافسة محلياً وعالمياً.

وتعتبر القيادة، وخاصة الإبداعية، عملية أساسية لعمل المنظمات، وخلق مناخ مشجع على الإبداع الإداري، بالتالي يتم تحقيق التميز المؤسسي، وتؤثر القيادة على الأفراد من خلال تنمية قدراتهم، وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية، وتشجيعهم بالتوجه نحو التميز، من خلال القدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وتوجيههم نحو التوصل إلى أفكار جديدة، والوصول إلى اقتراحات حل المشاكل، التي من الممكن أن تواجه المنظمة في المستقبل (Broushack, 2005: 226).

ولأن السعي للتميز المؤسسي من أهم وأحدث الموضوعات، حيث أن المؤسسات عامة، والتعليمية خاصة، تسعى إلى تحقيقه، ومن أجل ذلك جاء الاهتمام بالقيادة والإبداع والابتكار، وبذل الجهود في دعم الأفكار الإبداعية، لتحقيق النجاح، والوصول إلى التميز المؤسسي، لذا عمد الباحث إلى إجراء هذه الدراسة، لتسليط الضوء على الدور الفعال للقيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي، في جامعة الملك عبد العزيز.

### مشكلة البحث:

إن المؤسسات التعليمية ولاسيما الجامعة منها تسهم بشكل كبير في تطوير وإدارة العملية التعليمية بما يحقق طموح المجتمع السعودي، ويخدم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية، وانطلاقاً من ذلك أصبح التميز والإبداع مطلباً ضرورياً واستراتيجياً لمواكبة هذه المؤسسات للتغيرات المتسارعة ومواجهة التحديات المتلاحقة، ولكي تحقق تلك المؤسسات رؤيتها المنبثقة من رؤية التحول الوطني 2030 وتنجز رسالتها وأهدافها على الوجه الأكمل فأن عليها تنمية القيادة الإبداعية لصناع القرار لكي تزيد مشاركتها تطوير عملية التعليم، وتنمية المهارات، بالإضافة إلى استخدام أساليب الإدارة الحديثة التي تساعد على تقديم الحلول المبتكرة والمستدامة التي تخدم العملية التعليمية وتطورها (بريكة و قسي، 2015م: 139).

ونظراً للتغيرات والتطورات التي تحدث بشكل متسارع، في مختلف المجالات الإدارية، فأن الجامعات في المملكة عامة، وجامعة الملك عبد العزيز خاصة، شهدت تطوراً ملحوظاً في الفكر الاستراتيجي، في الشق الإداري والتعليمي، مواكبة للتطورات العالمية، ومن أجل المنافسة محلياً وعالمياً فإنه على القيادة الإدارية تدعيم القوى الإيجابية في الجامعة، والحد من الجوانب السلبية، والعمل على خلق ظروف بيئية مناسبة، تسمح للكادر الإداري بالإبداع، وابتكار كل ما هو جديد في عملهم، مما استدعى ذلك البحث عن مناهج وأساليب حديثة للإدارة، تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي، ووسط تلك التغيرات المتسارعة، ولتحقيق الجامعة لأرقام قياسية في مؤشر التنافسية

العالمية، من خلال التجديد، والابتكار، والأبداع في طرق ووسائل العمل الإداري، أي ما يطلق عليه بالقيادة الإبداعية، وعليه جاءت هذه الدراسة لتجيب علي التساؤل التالي:

ما هو دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي؟

ويندرج تحت هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية في جامعة الملك عبد العزيز؟
- 2- ما هو تأثير القيادة الإبداعية في الوصول الى التميز المؤسسي؟
- 3- ما هي أبعاد القيادة الإبداعية في جامعة الملك عبد العزيز؟
- 4- إلى أي مدى يتواجد التميز المؤسسي في بيئة جامعة الملك عبد العزيز؟
- 5- ما هي المعايير المتبعة في جامعة الملك عبد العزيز للوصول إلى التميز المؤسسي؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وتحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز.

وتتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية بالمشكلات وتحقيق التميز المؤسسي.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الطلاقة وتحقيق التميز المؤسسي.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المرونة وتحقيق التميز المؤسسي.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأصالة وتحقيق التميز المؤسسي.

أهمية البحث:

• الأهمية العلمية:

يستمد هذا البحث أهميته العلمية، من أهمية الموضوع الذي يتناوله، كون موضوع القيادة الإبداعية أحد المواضيع المهمة، الذي حظي ولا زال يحظى باهتمام كبير، من قبل المهتمين في هذا المجال، ودورها في تحقيق التميز المؤسسي. كما تكمن أهمية الدراسة العلمية، في ربط أبعاد القيادة الإبداعية بتحقيق التميز المؤسسي، من خلال دراسة حالة إحدى المؤسسات التعليمية (جامعة الملك عبد العزيز - جدة)، وتساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا المجال.

• الأهمية التطبيقية:

قد تسهم نتائج الدراسة الحالية، في فتح مجال لإجراء دراسات أخرى حول القيادة الإبداعية، ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، في الشركات والمؤسسات التعليمية. تعتبر هذه الدراسة كمرشد، ودليل لإدارة مؤسسات التعليم العالي، من أجل معرفة دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في التعرف على القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.

ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف تتمثل في:

- 1- تقديم إطار نظري عن القيادة الإبداعية، والتميز المؤسسي.
- 2- معرفة مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية في جامعة الملك عبد العزيز.
- 3- التعرف على تأثير القيادة الإبداعية في الوصول الى التميز المؤسسي.
- 4- التعرف على أبعاد القيادة الإبداعية في جامعة الملك عبد العزيز.
- 5- التعرف على مدى تواجد التميز المؤسسي في بيئة جامعة الملك عبد العزيز.
- 6- معرفة المعايير المتبعة في جامعة الملك عبد العزيز في الوصول إلى التميز المؤسسي.

## منهج البحث:

سيتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، بغرض الوصف الكمي والكيفي للظاهرة محل الدراسة، باعتبارها ظاهرة إدارية، وارتباطها بظواهر أخرى، من خلال ما يتم جمعه من بيانات من مجتمع البحث بواسطة الاستبيان، كما يرى الباحث أن المنهج الوصفي التحليلي، هو المنهج الأنسب لهذه الدراسة، للتعرف على ما يحيط بالقيادة الإبداعية من حقائق، ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، ومن ثم وصفها وصفاً دقيقاً، وتحليلها، للوصول إلى النتائج العلمية، والعملية حولها، كما سيتم تحليل بيانات الدراسة، من خلال برنامج الحزم الاجتماعية SPSS، الذي يعد أكثر البرامج دقة، في التوصل إلى النتائج المطلوبة، وإن تطبيق المنهج الوصفي التحليلي يتطلب تحديد الآتي:

## مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات في جامعة الملك عبد العزيز وبلغ عددهم (180) قيادي. وقد اعتمد الباحث في اختيار عينة الدراسة، على أسلوب العينة العشوائية، وتم تحديد العينة بتطبيق المعادلة التالية:

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

(كتاب الوجيز في طرق البحث العلمي أ.د. المزجاني)

حيث "n" ترمز إلى العينة المطلوبة، و"N" ترمز إلى حجم المجتمع و"b" ترمز إلى نسبة الخطأ، وتحسب عينة الدراسة كالتالي:

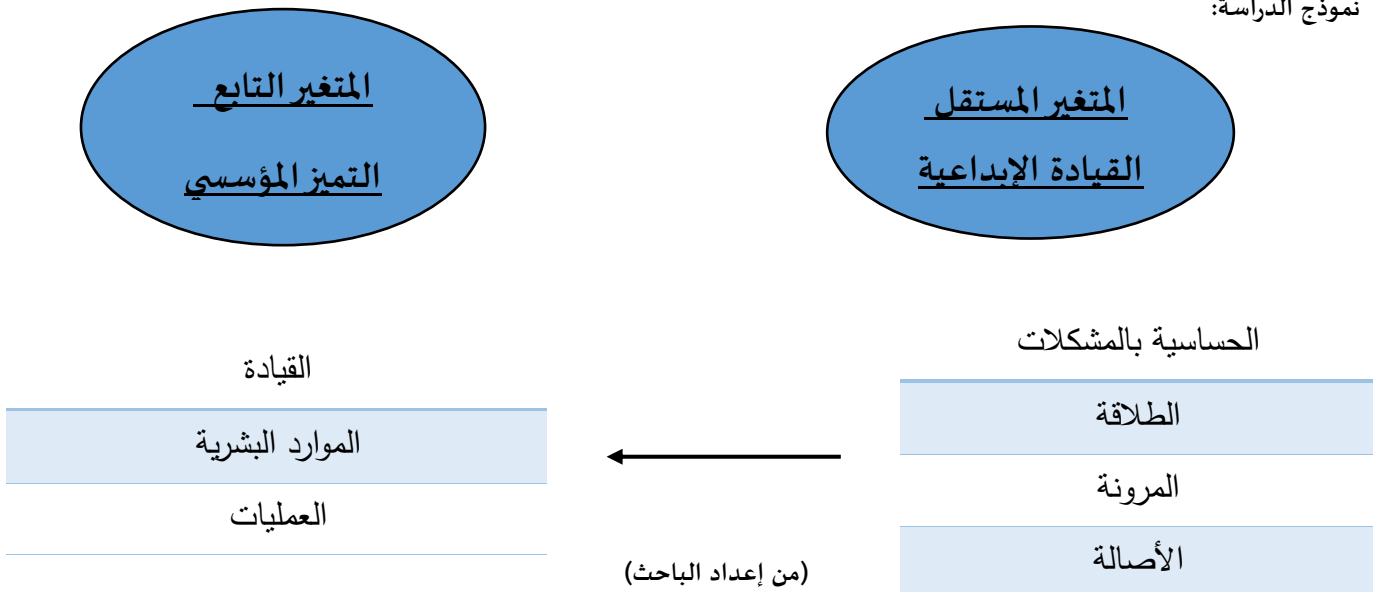
$$\begin{aligned} n &= \frac{180}{(180 - 1) \times (0.05)^2 + 1} \\ &= 180 \div 1 \times 0.0025 + 1 \\ &= 180 \div 2.1964 \\ &= 80 \end{aligned}$$

إذن تكون عينة البحث (80) قيادي

## مصادر جمع البيانات (المعلومات):

- 1- بيانات ثانوية: تتمثل في الكتب، والمراجع، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والدوريات العربية والأجنبية.
- 2- بيانات أولية: اعتمد الباحث استمارة الاستبيان، كأداة رئيسية، لجمع البيانات من عينة الدراسة، لتحديد دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي.

## نموذج الدراسة:



مصطلحات الدراسة:

القيادة الإبداعية:

**التعريف العلمي:** تعرف القيادة الإبداعية بأنها: القيادة التي تنتهج نهجاً غير تقليدي، لإدارة وتغيير وتطوير المؤسسات، والعمل على اكتشاف المشكلات، بهدف حلها، وتمهينة المناخ الفعال (المهنا، 2020: 254).

**التعريف الإجرائي:** يعرف الباحث القيادة الإبداعية بأنها: قدرة القائد على انتهاج منهج غير تقليدي في الإدارة، والتغيير، للوصول إلى حالة من الإبداع الإداري، لتطوير المؤسسة التعليمية، وتحقيق التفوق والتميز.

**التميز المؤسسي:**

**التعريف العلمي:** يعرف التميز المؤسسي بأنه: سعى المنظمة وراء اقتناص الفرص المسبقة، بتخطيط استراتيجي، والسعي الدائم لتطوير وإدامة تقديم قيمة جديدة للعملاء، ولأصحاب المؤسسة، من خلال توقع احتياجاتهم، وتبنيها، وتبذل كل ما في وسعها للمحافظة على الأداء التنافسي الإيجابي (سليم، 2020: 221).

**التعريف الإجرائي:** يعرف الباحث التميز المؤسسي بأنه: وصول المؤسسات التعليمية "جامعة الملك عبد العزيز" إلى الأهداف المرسومة، بأعلى مستوى من الأداء.

**الحساسية بالمشكلات:**

**التعريف العلمي:** تعرف الحساسية بالمشكلات بأنها: قدرة الشخص على رؤية المشكلات، في أشياء أو نظم اجتماعية، قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم، أو هذه الأشياء (هريو، 2022: 7).

**التعريف الإجرائي:** يعرف الباحث الحساسية بالمشكلات بأنها: قدرة القائد على التفكير في إدخال تحسينات على الأنظمة التي تداربها المنظمة.

**الطلاقة:**

**التعريف العلمي:** تعرف الطلاقة بأنها: القدرة على توليد عدد كبير من المترادفات، أو البدائل، أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة في توليدها (الخشعي، 2020: 6).

**التعريف الإجرائي:** يعرف الباحث الطلاقة بأنها: قدرة القيادة على اختيار البديل الأنسب، الذي يتناسب مع العمل.

**المرونة:**

يعرف الباحث المرونة بأنها: قدرة القادة على التفكير، من خلال زوايا مختلفة، لإحداث تغييراً في الأفكار التقليدية، واستراتيجية العمل.

**الأصالة:**

**التعريف العلمي:** تعرف الأصالة بأنها: التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل، فهو لا يكرر أفكار الآخرين، وتكون أفكاره جديدة (هريو، 2022: 9).

**التعريف الإجرائي:** يعرف الباحث الأصالة بأنها: قدرة القائد على التفكير، والإبداع، من أجل تحسين الأداء.

**القيادة:**

**التعريف العلمي:** تعرف القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين، أفراداً وجماعات، في قيمهم، وأفكارهم، وسلوكهم، والقدرة على توجيههم، لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد (العمري، 2019: 25).

**التعريف الإجرائي:** يعرف الباحث القيادة بأنها: عملية التأثير، وإلهاب الحماس في الأفراد، للقيام بعملهم بحماس، وطواعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية.

**الموارد البشرية:**

**التعريف العلمي:** تعرف الموارد البشرية بأنها: جميع الموظفين الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين، والذين تم توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها، وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، التي توضح، وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية (عقيلي، 2018: 21).

**التعريف الإجرائي:** يعرف الباحث الموارد البشرية بأنها: عدد من الخطط، والأنظمة، والسياسات، والإجراءات التي تنظم أداء مهام الموظفين في المنظمة، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها، وأهداف استراتيجيتها المستقبلية.

**العمليات:**

**التعريف العلمي:** تعرف العمليات بأنها: مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات، لتقديم خدمة أو منتج أو عمل ما، ذي قيمة للعملاء (غنيم، 2019: 35).

**التعريف الإجرائي:** يعرف الباحث العمليات بأنها: التنظيم المنطقي للأفراد، والمواد، والطاقة، والمعدات، والإجراءات، وذلك في أنشطة العمل المصممة لإنتاج منتج نهائي معين.

**حدود الدراسة:**

تمثلت حدود الدراسة الحالية في الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي.
- الحدود الزمانية: ستمت الدراسة خلال العام الدراسي 1444هـ-2023م.
- الحدود المكانية: سيقصر تطبيق الدراسة على جامعة الملك عبد العزيز.
- الحدود البشرية: ستجرى هذه الدراسة على عينة عشوائية من القيادات في جامعة الملك عبد العزيز.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

**تمهيد:**

لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول يتضمن: الإطار النظري، ويحتوي على متغيرات الدراسة (القيادة الإبداعية-التميز المؤسسي)، والمبحث الثاني يتضمن: الدراسات السابقة، الخاصة بمتغيرات الدراسة.

**المبحث الأول: الإطار النظري:**

**أولاً: القيادة الإبداعية:**

**مفهوم القيادة الإبداعية:**

تُعد القيادة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة، في ظل المنافسة الشرسية، وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال، وما تحمله من فرص، وتهديدات، وظهور التكتلات الاقتصادية، وبالتالي فهناك مجالات كثيرة للقيادة الإبداعية، سواء في بناء الاستراتيجيات، أو في ابتكار الأساليب والأنظمة، أو في تنظيم المهارات، وقدرات العاملين، أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات (زكي، وآخرون، 2020: 35).

**تعريف القيادة الإبداعية:**

عرف هريو (2022: 5) القيادة الإبداعية على أنها: قدرة القائد على استخدام ما لديه من أنواع السلطة، أو القوة، أو المهارة التي تمكن من التأثير على مرؤوسيه، وكسب ثقتهم، لتحقيق الأهداف المحددة.

كما عرفت فرح (2019: 65) القيادة الإبداعية بأنها: القدرة على التغيير، والتجديد، والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة، لإحداث تطورات كمية، ونوعية في مجالات العمل، والإنجاز داخل المؤسسة، مع العمل على اكتشاف المشكلات، بهدف حلها، وتمهئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات الأتباع، والبيئة المحيطة.

ويرى الباحث أن القيادة الإبداعية تعنى قدرة القائد على انتهاز نهج غير تقليدي في إدارة وتغيير، وتطوير المؤسسة، للوصول بها إلى التميز والتفوق، وذلك من خلال توافر سمات ومهارات، وقدرات مميزة وخاصة مثل: الحساسية بالمشكلات، الطلاقة، المرونة، والأصالة.

**أهمية القيادة الإبداعية:**

للقيادة الإبداعية أهمية للمؤسسات الخاصة والعامة، وخاصة التعليمية منها، وتتجلى هذه الأهمية كما وضحتها المهنا (2020:

255) فيما يلي:

- 1- يعد الإبداع دافعاً أساسياً، لعمل فريق العمل، وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع، لتوليد الأفكار الجديدة.
- 2- تعتبر البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم، والسياسات، والاستراتيجيات.
- 3- تساهم في قيادة المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- 4- تلعب دوراً هاماً في مواكبة التغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المؤسسة التعليمية.
- 5- تساهم في التطوير، والتحسين المستمر، من خلال تشجيع، وتدعيم طرح الافكار الابداعية.
- 6- تعمل على تشجيع، وتحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية.
- 7- تسهل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية، باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من التفاهم مع مختلف الأطراف، التي تتعامل معها المؤسسة.
- 8- قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين، وامتلاك رؤية داعمة للإبداع، والقدرة على اكتشاف منتج جديد، أو خدمة جديدة. ويرى الباحث إن أهمية القيادة الإبداعية تتمثل في كونها تنمي المهارات الشخصية في التفكير الإبداعي، وتزيد من جودة القرارات التي تتخذ في حل المشكلات.

### خصائص القيادة الإبداعية:

- يتمتع القادة المبدعون بصفات شخصية، وعقلية، ونفسية تميزهم عن غيرهم، فهم يمتلكون قدرات إبداعية فريدة، تقودهم إلى النجاح والتميز، ومن أهم هذه الخصائص التي حددها هريو (2022: 5) فيما يلي:
- الانفتاح نحو التغيير.
  - الرغبة في التعرف على المشكلات، والقضايا الداخلية.
  - القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
  - الثقة في قدرة غيره على الانجاز، وتحمل المسؤولية.
  - احترام اختيار الغير.
  - الاكتفاء نحو العلم، واستخدام الثقافة.
  - التوجه نحو المستقبل.
  - تقدير انجازات الآخرين.
- ويرى الباحث إن خصائص القيادة الإبداعية تتمثل في الميل للتجديد والتغيير، امتلاك الأصالة في التفكير، وطرح أفكار جديدة.

### ابعاد القيادة الإبداعية:

هنالك مجموعة من الأبعاد للقيادة الإبداعية، وقد أشار إليها المهنا (2020: 7) فيما يلي:

- 1- الحساسية بالمشكلات:  
تعني الوعي بوجود مشكلات، أو حاجات، أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة، والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية، أو الشاذة، أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها، واثارة تساؤلات من حولها، والأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، لذا فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.
- 2- الطلاقة:  
تعني القدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، خلال فترة زمنية محددة، فالفرد المبدع يتميز بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية محددة، بعدد الاستجابات وسرعة صدورها.
- 3- المرونة:  
تعني القدرة على التفكير بطرق مختلفة، أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفاً، أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، وتعني أيضاً تغييراً من نوع معين، ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة، والتغيير في المعنى، أو التفسير، أو الاستعمال، أو فهم المهمة، أو استراتيجية العمل، أو تغييراً في اتجاه التفكير، الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.

4- الأصالة:

تعني القدرة على توليد الأفكار الجديدة النادرة والمفيدة، وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف، وبعيد المدى، وأن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار داخل الجماعة، التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة ازدادت درجة أصالتها. ويرى الباحث أبعاد القيادة الإبداعية التي لها دوراً في تحقيق التميز المؤسسي تتمثل في: الحساسية بالمشكلات، الطلاقة، المرونة، والأصالة.

ثانياً: التميز المؤسسي:

تعريف التميز المؤسسي:

عرف آل إبراهيم، الجارودي (2020) التميز المؤسسي بأنه: جهود مخططة، تعتمد على مجموعة من المعايير، التي يمكن من خلالها العمل على تحقيق التحسين المستمر، والاستجابة للقوى الداعمة للتميز، وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة. كما يعرف حسن (2018) التميز المؤسسي بأنه: حالة من الإبداع الإداري، والتفوق التنظيمي، للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء، من جميع الوظائف التي تمارسها المؤسسة، للتفوق في إنجازاتها عما يحققه المنافسين، لإرضاء المستفيدين، وجميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة.

ويرى الباحث إن التميز المؤسسي يعني عملية وصول المؤسسات التعليمية إلى الأهداف المرسومة، بأعلى مستوى من الأداء.

أهمية التميز المؤسسي:

يرى عوض (2021: 23) أهمية التميز المؤسسي تتمثل في:

- تحقيق معدلات التغيير السريعة، في ظل المنافسة القوية، والمتسارعة.
  - خلق ثقافة تنظيمية، تشجع على الإبداع، والابتكار.
  - الوصول إلى درجة عالية من التميز في الأداء.
  - تسهيل أساليب الاتصال بين العاملين في المؤسسات، على كافة المستويات.
  - زيادة الدقة في إنجاز الأعمال، من خلال تطبيق الجودة في أساليب العمل.
  - تطوير وسائل جديدة لجمع المعلومات، تساعد في اتخاذ القرارات.
- ويرى الباحث إن أهمية التميز المؤسسي تتمثل في كونه يساهم في التشجيع على الابتكار والإبداع، والسهولة في عملية الاتصال داخل الهرم المؤسسي.

خصائص التميز المؤسسي:

هنالك العديد من الخصائص التي يتميز بها التميز المؤسسي، وقد عدد الشروقي (2018: 31) هذه الخصائص في النقاط

التالية:

- 1- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
  - 2- البساطة، والرشاقة في حجم المنظمة، ومستويات هيكلها التنظيمي.
  - 3- الانحياز نحو العمل، من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
  - 4- الإنتاجية من خلال العاملين، بتوفير الثقة والمشاركة.
  - 5- الصلة الوثيقة بالمتعاملين، والاستجابة لمقترحاتهم.
  - 6- الاهتمام بقيم المنظمة الجوهرية، بحيث تكون مرتبطة بأعمال المنظمة.
  - 7- رقابة ضمنية فعالة، ومرنة بإتباع المركزية، واللامركزية.
- ويرى الباحث إن التميز المؤسسي يمتاز بجودة الرقابة على الأعمال، والحرية في العمل، وتبادل المقترحات والآراء مع العاملين.

أهداف التميز المؤسسي:

لقد حدد عودة (2022: 47)، الأهداف التي يهتم التميز المؤسسي بتحقيقها فيما يلي:

- ربط استراتيجيات المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية، لتحقيق نتائج ايجابية ملموسة.



- المساهمة في إدارة التغيير المؤسسي، والانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع أفضل، مما كانت عليه، لتكون قادرة على التنافس، والبقاء في السوق.
- تحقيق أهداف المؤسسات، من خلال ربط ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات، وبأقل التكاليف والجهود.
- تنفيذ منهجيات فرص التحسين، والتطوير على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الأفراد العاملين، من خلال تطبيقات التميز.
- نشر أفضل الممارسات التنظيمية والابداعية، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع، من خلال تقديم الخدمات المجتمعية.
- تحقيق التواصل والاتصال التنظيمي الفعال، في كافة الاتجاهات والمستويات، لتحقيق التوافق التنظيمي.
- تحسين آليات حل المشاكل التنظيمية، لمعالجة المشاكل الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية، التي قد تتعرض لها المؤسسة.
- تكوين بيئة مناسبة للابتكار، والابداع لدى العاملين، وتحسين جودة الحياة الوظيفية والمجتمعية.
- ويرى الباحث إن أهداف التميز المؤسسي تتمثل في تحسين وضع المؤسسة للأفضل، وخلق بيئة عمل مهيأة للإبداع والتطوير.

#### أبعاد التميز المؤسسي:

تتمثل الأبعاد التي تؤثر في التميز المؤسسي كما بينها النعيبي (2020: 86) النقاط التالية:

##### 1- القيادة:

للقيادة تأثيراً مباشراً على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية، وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الافراد، كما ان القيادة العليا اذا ثبتت استراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الافراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول الى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الافراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية، وان القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الاخطاء، والنقص، والقصور.

##### 2- الموارد البشرية:

إن منظمات اليوم تواجه تحديات متكررة ومتغيرة، وذلك يتطلب من الإدارات العليا بتبني سياسات استراتيجية تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق اهداف المنظمة بالأسلوب الناجح، ونظراً للتغير السريع، والمتجدد في بيئة العمل، فانه يتوجب على الإدارات العليا ان تتبنى أسلوب التفويض، وفتح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الادارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا، فالتميز المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الافراد، وأهداف التنظيم من خلال إشراك العاملين في صنع القرارات واتخاذها، والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة، والتركيز على الأهداف الرئيسية، وعدم تشتت الجهود.

##### 3- العمليات:

إن العملاء عامة على مختلف فئاتهم، يعتبرون مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلي حاجات فئات المتعاملين، فإنهم يلجؤون الى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء الى هذه النتائج يعد مؤشراً أن شيئاً ما يقيم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات والخدمات.

ويرى الباحث إن أبعاد التميز المؤسسي والتي لها أثر في تحقيق أهدافه، والمساهمة في نجاح المؤسسات تتمثل في: القيادة، الموارد البشرية، والعمليات.

#### المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

في هذا الجزء من الدراسة، سوف نستعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة (القيادة الإبداعية، والتميز المؤسسي).

##### أولاً: الدراسات الخاصة بالقيادة الإبداعية:

دراسة: المهنا (2020). بعنوان: درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وسبل تحسينها، وأثر متغيرات: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية) على

ذلك، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (504) معلماً ومعلمة بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت أبعاد القيادة الإبداعية بالترتيب التالي: مواصلة الاتجاه نحو الهدف، يليه الأصالة، ثم المرونة، وأخيراً الحساسية للمشكلات، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية، وقد أوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية لمديري مدارس المرحلة الثانوية حول القيادة الإبداعية، وإعادة النظر في أسس اختيار مديري مدارس المرحلة الثانوية في ضوء السمات الإبداعية، دراسة: الخثعي (2019). بعنوان: القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين. دراسة ميدانية. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من (356) معلماً في محافظة خميس مشيط، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الإبداعية جاءت كبيرة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة، والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الابتدائية، وفي ضوء النتائج يوصي الباحث بعدد من التوصيات منها: أن يعمل قادة المدارس على طرح المزيد من الأفكار غير التقليدية لتطوير العمل، وزيادة دافعية المرؤوسين للإنجاز.

دراسة: سينوفا Svejenova (2018). بعنوان: دور القيادة الإبداعية في التأثير الاجتماعي. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في التأثير الاجتماعي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (120) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: توسع مفهوم القيادة الإبداعية إلى سياق التغيير الاجتماعي، كما أنه يزيد من فهم الصناعات الإبداعية من خلال اقتراح غرض اجتماعي باعتباره محركاً متميزاً ومفتوحاً للابتكار، ومصدراً مختلفاً للموازنة، بالإضافة إلى وجود حدود مهمة للبحث في الصناعات الإبداعية وممارستها، وقد أوصت الدراسة بتشجيع الابتكار، والاهتمام بالصناعات الإبداعية.

#### ثانياً: الدراسات الخاصة بالتميز المؤسسي:

دراسة: عودة (2022). بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارات العليا الوسطى في ديوان الموظفين العام في فلسطين، وقد بلغ عددهم (133) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بدرجة كبيرة، وأن مستوى التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، وكذلك وجود أثر ذو دلالة لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين. وقد أوصت الدراسة بأن يخصص ديوان الموظفين العام نقاط القوة والضعف في مجالات إدارة المعرفة، لتعزيز نقاط القوة وتحويل نقاط الضعف إلى قوة، والاستفادة من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام.

دراسة: آل إبراهيم، والجارودي، (2020). بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات، والتعرف على الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة التوفر للمتغيرات التالية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في لجان الجودة والتميز، عدد الدورات التي تم الحصول عليها في مجال الجودة والتميز)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، وزعت على عينة من المشرفات التربويات بمكاتب التعليم بمدينة الرياض بلغت (80) مشرفة تربوية، وخرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها: وجود موافقة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي لمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات من حيث القيادة، والتخطيط، والتطوير المستمر، وكان ترتيب متوسطات المجالات كالتالي: المرتبة الأولى معايير التنظيم الإداري، يليه معايير التخطيط والتطوير المتوسط، يليه معايير القيادة، وأخيراً معايير مجال الإبداع والابتكار، كما توجد موافقة بدرجة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي من وجهة نظر المشرفات التربويات من حيث إدارة الأداء، وكان ترتيب متوسطات المجالات المعايير كالتالي: المرتبة الأولى مجال إدارة عمليات التعليم والتعلم، يليه مجال المستفيدين، يليه مجال إدارة تقنية المعلومات وإدارة المعرفة، وقد أوصت الدراسة بوضع معايير وأسس لتطبيق التميز المؤسسي، والاهتمام بعملية الابتكار.

دراسة: Mitashree (2018). عنوان: بناء فريق عمل لجودة تحقيق التميز في الأعمال. هدفت الدراسة إلى التعرف على بناء فرق العمل لتحقيق التميز في منظمات الأعمال في الهند، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات محل الدراسة في ولاية أوديشا الهندية، وتم اختيار خمس شركات صناعية، وبلغ عدد العاملين في تلك الشركات (15600) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (370) موظف، وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: وجود دور لفرق العمل بجميع أبعادها (نمط القيادة، سلوكيات أعضاء فريق العمل، البنية الاجتماعية لفرق العمل)، في تحقيق التميز في الشركات، وقد أوصت الدراسة الاهتمام بتهيئة بيئة عمل مناسبة لفريق العمل.

#### المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال عقد مقارنة بين الدراسات السابقة ودراسة الباحث، وجد أن هناك اتفاق بين تلك الدراسات مع دراسته في أهمية بحث القيادة الإبداعية، والتميز المؤسسي، فدراسة عودة (2022) تناولت إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، ودراسة المهنا (2020) تطرقت إلى درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها، أما دراسة آل إبراهيم، والجارودي (2020) فاهتمت بمتطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز، بينما دراسة الخثعمي (2019) تناولت دراسة جوانب القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين، أما دراسة Svejenova (2018) فاهتمت بدراسة دور القيادة الإبداعية في التأثير الاجتماعي، ودراسة Mitashree (2018) تناولت بناء فريق عمل لجودة تحقيق التميز في الأعمال، ومن خلال عقد هذه المقارنة اتضح للباحث أن الدراسات السابقة تناولت عدة جوانب، منها تناول القيادة الإبداعية من خلال جوانبها المختلفة، ومنها تناول التميز المؤسسي وكيفية تحقيقه، إلا أن دراسته تناول موضوعاً لم يتم التركيز عليه بشكل مباشر في تلك الدراسات وهو: دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال إيضاح الطرق، والأبعاد التي يتم من خلالها استخدام القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي.

#### ملخص الدراسات السابقة:

الباحث	الموضوع	السنة	هدف الدراسة	عينة الدراسة	النتائج
عودة	إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين	2020	التعرف الى أثر إدارة المعرفة في التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين	الإدارات العليا الوسطى في ديوان الموظفين العام في فلسطين، وقد بلغ عددهم (133) مديراً ومديرة	أن واقع إدارة المعرفة في ديوان الموظفين العام في فلسطين جاء بدرجة كبيرة، وأن مستوى التميز المؤسسي جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي، وكذلك وجود أثر ذو دلالة لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي
آل إبراهيم، والجارودي	متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز	2020م	التعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض في ضوء معايير جائزة التميز من وجهة نظر المشرفات التربويات، والتعرف على الفروق بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة التوفر للمتغيرات	المشرفات التربويات بمكاتب التعليم بمدينة الرياض بلغت (80) مشرفة تربوية	وجود موافقة مرتفعة على متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي لمكاتب التعليم في ضوء معايير جائزة التعليم للتميز من وجهة نظر المشرفات التربويات من حيث القيادة والتخطيط والتطوير المستمر

الباحث	الموضوع	السنة	هدف الدراسة	عينة الدراسة	النتائج
المهنا	درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها	2020م	التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها	تكونت العينة من (504) معلماً ومعلمة بمدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت	أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية ككل وجميع أبعادها لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت أبعاد القيادة الإبداعية بالترتيب التالي: مواصلة الاتجاه نحو الهدف، يليه الأصالة، ثم المرونة، وأخيراً الحساسية للمشكلات
الخثعمي	القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين	2019	التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة خميس مشيط للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين	عينة الدراسة التي تكونت من (356) معلماً في محافظة خميس مشيط	وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الإبداعية جاءت كبيرة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيري الخبرة، والمؤهل العلمي
Svejenova	دور القيادة الإبداعية في التأثير الاجتماعي	2018م	التعرف على دور القيادة الإبداعية في التأثير الاجتماعي	تكونت عينة الدراسة من (120) موظفاً	توسع مفهوم القيادة الإبداعية إلى سباق التغيير الاجتماعي، كما أنه يزيد من فهم الصناعات الإبداعية من خلال اقتراح غرض اجتماعي
Mitashree	بناء فريق عمل لجودة تحقيق التميز في الأعمال	2018م	التعرف على بناء فرق العمل لتحقيق التميز في منظمات الأعمال في الهند	الاعتماد على العينة العشوائية تكونت من 370 موظفاً في خمس شركات صناعية هندية	وجود دور لفرق العمل بجميع أبعادها (نمط القيادة، سلوكيات أعضاء فريق العمل، البنية الاجتماعية لفرق العمل)، في تحقيق التميز في الشركات

### الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاته

تمهيد:

يتم من خلال هذا الفصل توضيح المنهج والإجراءات المتبعة في البحث، والذي يتضمن تحديد المنهجية، والمجتمع، والعينة المستهدفة بالدراسة، وأدوات جمع البيانات، والأدوات والعمليات الإحصائية التي ستستخدم في تحليل البيانات، وذلك على النحو التالي.

منهج الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ملائمة طبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من القيادات من أكاديميين وإداريين في جامعة الملك عبد العزيز.

عينة الدراسة:

اعتمد الباحث في اختيار عينة الدراسة على أسلوب العينة العشوائية من مجتمع الدراسة.

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث، نظراً لطبيعتها من حيث

أهدافها ومنهجها ومجتمعها

## أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v. 24) لتحليل أداة الدراسة. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

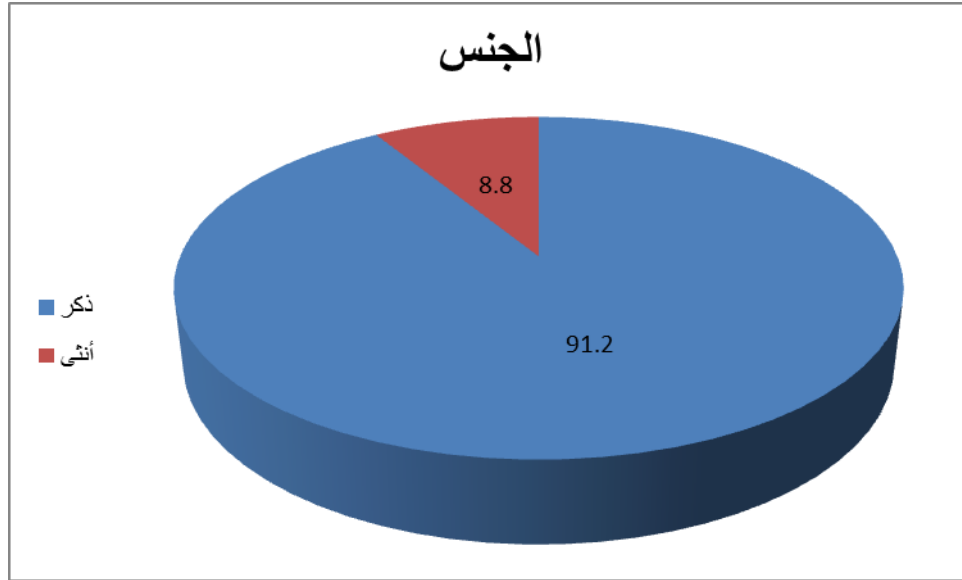
## الفصل الرابع: تحليل الاستبيان

## تحليل البيانات الأولية:

## 1- الجنس:

النسبة	العبرة
91.2	ذكر
8.8	أنثى
%100	المجموع

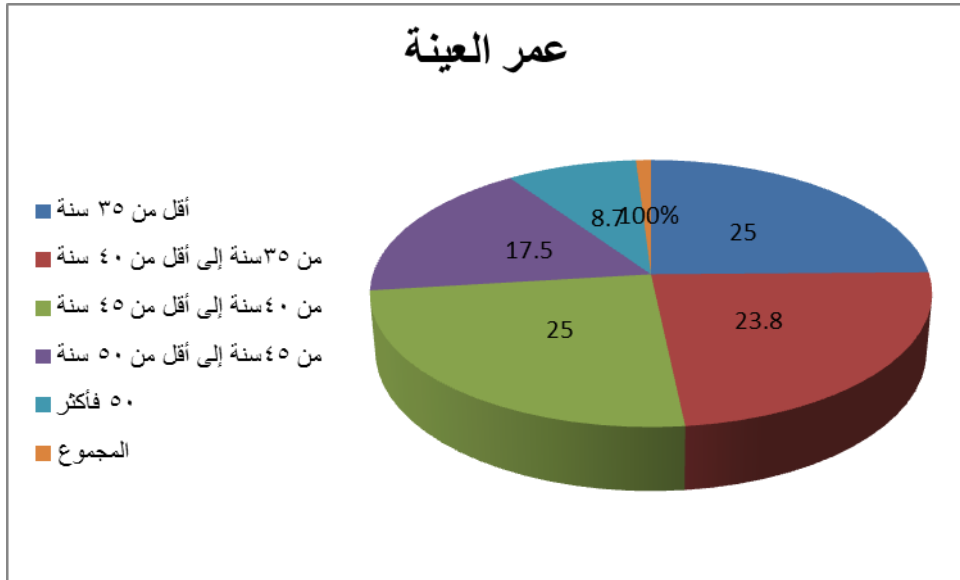
يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة التي عرض عليها الاستبيان الخاص بدور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي قد بلغت (91.2)، ونسبة الإناث بلغت (8.8).



## 2- العمر:

النسبة	العبرة
25	أقل من 35 سنة
23.8	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة
25	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة
17.5	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة
8.7	50 فأكثر
%100	المجموع

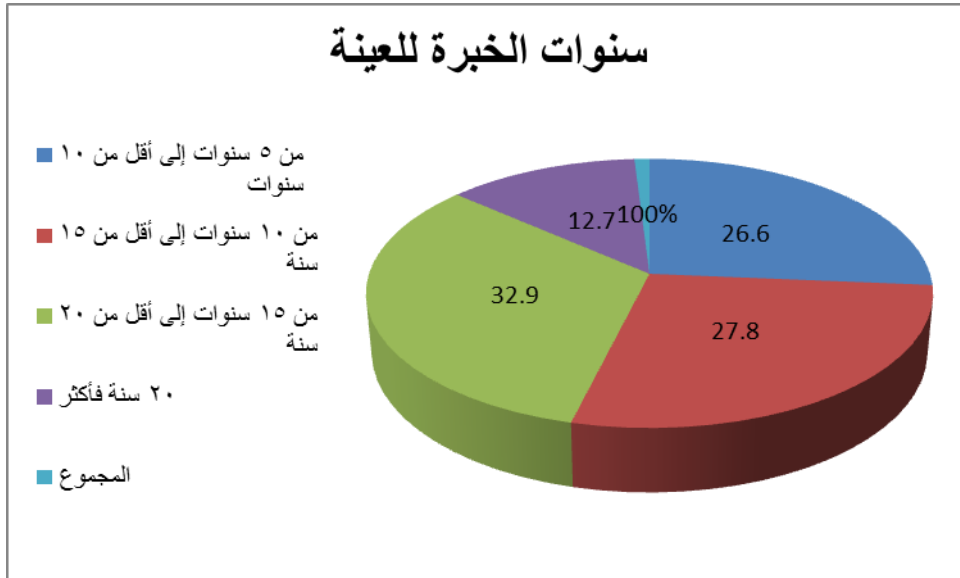
يوضح من الجدول أعلاه عمر العينة، فقد بلغت نسبة الذين أعمارهم أقل من 35 سنة (25) وهي مساوية لنسبة الذين أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة، أما نسبة الذين أعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة فقد بلغت (23.8)، ونسبة الذين أعمارهم من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة بلغت (17.5)، ونسبة الذين أعمارهم 50 فأكثر قد بلغت (8.7).



3- سنوات الخبرة:

النسبة	العبرة
26.6	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
27.8	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
32.9	من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة
12.7	20 سنة فأكثر
%100	المجموع

يوضح من الجدول أعلاه سنوات الخبرة للعينة، فقد بلغت نسبة الذين سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات (26.6)، ونسبة الذين سنوات خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة (27.8)، ونسبة الذين سنوات خبرتهم من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة (32.9)، ونسبة الذين سنوات خبرتهم 20 سنة فأكثر فقد بلغت (12.7).

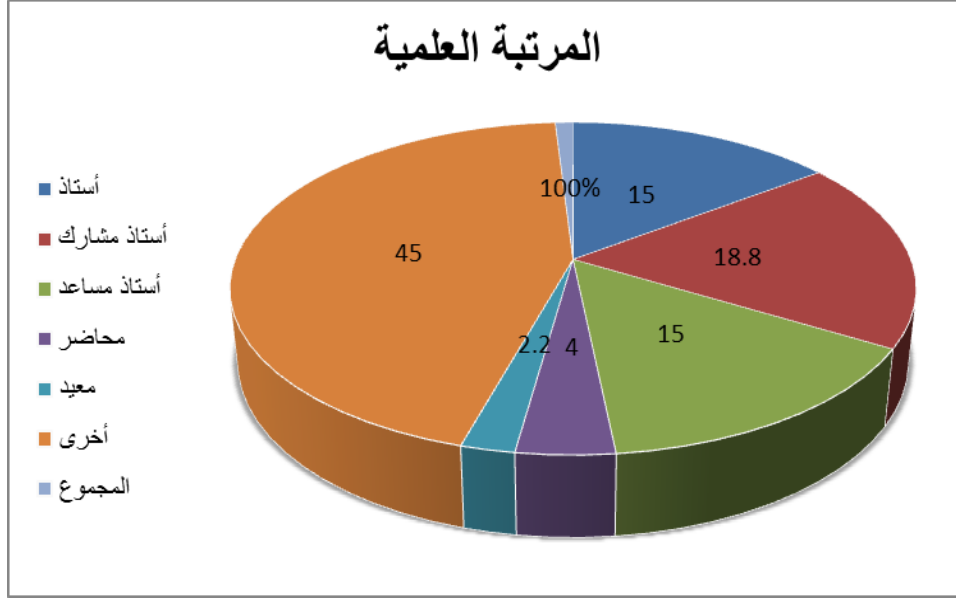


4- المرتبة العلمية:

النسبة	العبرة
15	أستاذ
18.8	أستاذ مشارك
15	أستاذ مساعد

النسبة	العبارة
4	محاضر
2.2	معيد
45	أخرى
%100	المجموع

يوضح من الجدول اعلاه المرتبة العلمية للعينة، فقد بلغت نسبة أستاذ (15)، ونسبة أستاذ مشارك (18.8)، ونسبة أستاذ مساعد (15)، ونسبة محاضر (4)، ونسبة معيد (2.2) وهنالك مراتب علمية أخرى لعينة الدراسة فقد بلغت نسبتها (45).



تحليل البيانات الأساسية:

نتائج المحور الأول: دور الحساسية بالمشكلات في تحقيق التميز المؤسسي.

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	مرتفعة جداً	83.6	0.71	4.18	1. يساهم التحكم في مسببات المشاكل في تحقيق التميز المؤسسي
2	مرتفعة جداً	82.2	0.83	4.11	2. التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
4	مرتفعة	79.2	0.95	3.96	3. تحرص القيادة على قراءة شكاوى الموظفين في الجامعة.
3	مرتفعة	79.6	1.05	3.98	4. للتخطيط لمواجهة مشكلات العمل دور في تحقيق التميز المؤسسي.
	مرتفعة	79.6	0.88	3.97	الإجمالي

أن جميع العبارات التي تعبر عن محور دور الحساسية بالمشكلات في تحقيق التميز المؤسسي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3). هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على دور الحساسية بالمشكلات في تحقيق التميز المؤسسي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة، حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام قدره (3.97)، وانحراف معياري (0.88)، وأهمية نسبية (79.6). وهذا يدل على وجود دور للحساسية بالمشكلات في تحقيق التميز المؤسسي.

نتائج المحور الثاني: دور الطلاقة في تحقيق التميز المؤسسي.

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	مرتفعة جداً	88.0	0.61	4.40	1. يتمتع القائد الإبداعي بالقدرة على طرح أفكار متنوعة
2	مرتفعة جداً	84.0	0.72	4.20	2. يساهم اقتراح حلول مناسبة لمواجهة المشاكل في تحقيق التميز

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
					المؤسسي.
4	مرتفعة	75.6	0.92	3.78	3. يمتلك القائد سرعة البديهة في التعامل مع الظروف الصعبة.
3	مرتفعة جداً	76.4	1.01	3.82	4. التعبير عن الأفكار التطويرية بوضوح يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
	مرتفعة جداً	80.8	0.82	4.04	الإجمالي

أن جميع العبارات التي تعبر عن محور دور الطلاقة في تحقيق التميز المؤسسي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على دور الطلاقة في تحقيق التميز المؤسسي في المجتمع موضع الدراسة، بمستوى استجابة مرتفعة جداً، حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام قدره (4.04)، وانحراف معياري (0.82)، وأهمية نسبية (80.8).

وهذا يدل على وجود دور للطلاقة في تحقيق التميز المؤسسي.

نتائج المحور الثالث: دور المرونة في تحقيق التميز المؤسسي.

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	مرتفعة جداً	41.4	0.78	4.07	1. يساهم منح الصلاحيات للعاملين في المستويات المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي
2	مرتفعة جداً	80.4	0.75	4.02	2. تتعاطي القيادة مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل.
4	مرتفعة	74.2	1.03	3.71	3. التحديث المستمر في أساليب العمل يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
3	مرتفعة	77.4	0.86	3.87	4. تتيح القيادة للموظفين فرصة لإبداء رأيهم للاستفادة منه.
	مرتفعة	80.3	0.85	3.98	الإجمالي

أن جميع العبارات التي تعبر عن محور دور المرونة في تحقيق التميز المؤسسي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على دور المرونة في تحقيق التميز المؤسسي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة، حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام قدره (3.98)، وانحراف معياري (0.85)، وأهمية نسبية (80.3).

وهذا يدل على وجود دور للمرونة في تحقيق التميز المؤسسي.

نتائج المحور الرابع: دور الأصالة في تحقيق التميز المؤسسي.

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1	مرتفعة جداً	80.0	0.76	4.08	1. تبحث القيادة باستمرار عن الأفكار الحديثة والابداعات
2	مرتفعة جداً	82.3	1.01	4.00	2. قدرة القادة على مواجهة التحديات والتغلب عليها يحقق التميز المؤسسي.
4	مرتفعة	79.2	0.72	3.82	3. إنجاز الأعمال بأسلوب مبتكر يحقق التميز المؤسسي.
3	مرتفعة	74.4	0.80	3.94	4. تمتع القيادة بمهارات فن إدارة الحوار يحقق التميز المؤسسي.
	مرتفعة	78.6	0.83	3.95	الإجمالي

أن جميع العبارات التي تعبر عن محور دور الأصالة في تحقيق التميز المؤسسي يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على دور الأصالة في تحقيق التميز المؤسسي في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة، حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام قدره (3.95)، وانحراف معياري (0.83)، وأهمية نسبية (78.6).

وهذا يدل على وجود دور للأصالة في تحقيق التميز المؤسسي.

نتائج أبعاد التميز المؤسسي:



الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
2	مرتفعة	77.4	0.81	3.87	1. تشجع القيادة روح الفريق والتعاون على كافة المستويات
4	مرتفعة	73.6	1.01	3.68	2. تعتمد القيادة المنهجية العلمية في حل المشاكل.
1	مرتفعة	77.8	0.80	3.89	3. القادة يمثلون قدوة للمرؤوسين في سلوكهم الرفيع.
3	مرتفعة	74.2	1.03	3.71	4. تشجع القيادة الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة.
	مرتفعة	74	0.94	3.70	الإجمالي

أن جميع العبارات التي تعبر عن محور القيادة يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على أهمية القيادة في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة، حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام قدره (3.70)، وانحراف معياري (0.94)، وأهمية نسبية (74).

-2 الموارد البشرية:

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	مرتفعة	79.2	0.82	3.96	1. يتم التخطيط لسياسات الموارد البشرية على المدى الطويل.
2	مرتفعة	78.6	0.87	3.93	2. يتم توصيف وتحليل الوظائف بطريقة علمية.
4	مرتفعة	76.4	0.86	3.82	3. توجد سياسة مدروسة للاختيار والتعيين.
3	مرتفعة	77.8	0.93	3.89	4. تمارس أنشطة التدريب لرفع كفاءة العاملين.
	مرتفعة	77.4	0.90	3.87	الإجمالي

أن جميع العبارات التي تعبر عن محور الموارد البشرية يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على أهمية الموارد البشرية في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة، حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام قدره (3.87)، وانحراف معياري (0.90)، وأهمية نسبية (77.4).

-3 العمليات:

الترتيب	مستوى الاستجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	مرتفعة جداً	80.4	0.72	4.02	1. توفر القيادة الموارد اللازمة للإبداع والتميز.
4	مرتفعة	78.4	0.83	3.97	2. تساهم القيادة على اعتماد سياسات للعمليات بناء على مؤشرات دقيقة.
2	مرتفعة	79.8	0.75	3.99	3. تهتم القيادة بتقييم مستوى جودة العمليات.
3	مرتفعة	79.6	0.79	3.98	4. تضع القيادة خطط استراتيجية لتحسين الأداء.
	مرتفعة	78.6	0.79	3.93	الإجمالي

أن جميع العبارات التي تعبر عن محور العمليات يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، هذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على أهمية العمليات في المجتمع موضع الدراسة بمستوى استجابة مرتفعة، حيث حققت جميع العبارات متوسطاً عام قدره (3.93)، وانحراف معياري (0.79)، وأهمية نسبية (78.6).

## الفصل الخامس ملخص النتائج والتوصيات

أولاً: اهم النتائج:

- من خلال ما سبق يمكن استخلاص نتائج الدراسة في الآتي:
- هنالك علاقة ارتباط ايجابية بين أبعاد القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي.
- يوجد دور للحساسية بالمشكلات في تحقيق التميز المؤسسي.
- للتحكم في مسببات المشاكل دور فعال في تحقيق التميز المؤسسي.

- التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
- يوجد دور للطلاقة في تحقيق التميز المؤسسي.
- تمتع القائد الإبداعي بالقدرة على طرح أفكار متنوعة، يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
- بحث القيادة باستمرار عن الأفكار الحديثة والابداعات يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.
- يوجد دور للمرونة في تحقيق التميز المؤسسي.
- يساهم منح الصلاحيات للعاملين في المستويات المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي.
- تعاطي القيادة مع الأفكار الجديدة لتطوير العمل يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
- يوجد دور للأصالة في تحقيق التميز المؤسسي.
- قدرة القادة على مواجهة التحديات والتغلب عليها يحقق التميز المؤسسي.
- تشجع القيادة روح الفريق والتعاون على كافة المستويات.
- يتم التخطيط لسياسات الموارد البشرية على المدى الطويل.
- يتم توصيف وتحليل الوظائف بطريقة علمية.
- توفر القيادة الموارد اللازمة للإبداع والتميز.
- تهتم القيادة بتقييم مستوى جودة العمليات.

#### ثانياً: التوصيات:

- استناداً إلى ما سبق توصي الدراسة بالآتي:
- تفعيل دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي.
- ضرورة تدريب العاملين والقيادات بشكل مستمر، من أجل رفع القدرات الإبداعية لديهم.
- تعزيز القيادة الإبداعية من خلال تطبيق الابتكار في العمل الإداري، والتحديث المستمر لأساليب العمل.
- ضرورة النظر إلى التميز المؤسسي، والاهتمام به وفق الفكر الإبداعي.
- لا بد من تمتع القائد الإبداعي بالقدرة على طرح أفكار متنوعة.
- ضرورة التحفيز المستمر للعاملين، ودعم الإبداع والابتكار لتطوير الأداء، وتحقيق التميز المؤسسي.
- صقل مهارات حل المشكلات لدى القادة.
- ضرورة تشجيع روح الفريق والتعاون على كافة المستويات.
- لا بد من منح الصلاحيات للعاملين في المستويات المختلفة.
- الاهتمام بالتخطيط لسياسات الموارد البشرية على المدى الطويل.

#### المراجع:

- آل إبراهيم، تغريد، والجارودي، ماجدة (2020). متطلبات تطبيق إدارة التميز المؤسسي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز". مجلة البحث العلمي في التربية. ج.10. ع.21.
- بريكة، الزهرة وقسي، طارق (2015). محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي. دراسة ميدانية. مجلة الباحث. ع.15.
- البوشي، غادة عبد الله (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة البحث العلمي في التربية. العدد التاسع عشر. ص 607-642.
- حسن، بنين (2018). إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية. [رسالة ماجستير]. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة القادسية.
- الخنعي، مسفر سعيد (2019). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين. دراسة ميدانية. المجلة العلمية. ج.36. ع.1.
- زكي، خديجة محمود وآخرون (2020). دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. ج.28. ع.3.
- الزهراني مريم أحمد (2015). القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

- سليم، نجوى وفائي(2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي. مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية. ج2. ع6. ص205-237.
- الشروقي، خليفة علي (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. [رسالة ماجستير]. كلية تدريب الضباط. الأكاديمية الملكية للشرطة. مملكة البحرين.
- عقيلي. عمرو وصفي (2018). المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة. (ط3). الأردن: دار وائل للنشر.
- العمري، خالد (2019م). *الموجه قائد للتغيير والتطوير التربوي*. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للتوجيه التربوي. أبو ظبي
- عودة، رجاء محمد (2022). إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين. [رسالة ماجستير]. جامعة القدس المفتوحة.
- عوض، محمد (2021). دور متطلبات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي. [دراسة ميدانية]. جامعة الأقصى غزة.
- غنيم، أحمد محمد (2018م)، *إدارة الإنتاج والعمليات*، مصر: المكتبة العصرية بالمنصورة.
- فرح، فدوى أبو الحسن (2019). مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ج16. ع2.
- المهنا، محمد فرح (2020). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها. مجلة العلوم التربوية. ج3. ع1.
- النعيمي، محمد عبد المال (2019). *إدارة التميز*، (ط3). الأردن: دار البارودي للنشر والتوزيع.
- هريو، دزابر (2022). القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية. ج8. ع1.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

#### المراجع الأجنبية:

- Broushack, M., (2005). Determinates and effects of the structural human resource innovative leadership styles of university head managers, Dissertation Abstract International, University of California, 56 (30), 769 -788
- Mitashree, Tripathy (2018). Buinlding Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business. International Research Journal of Management. IT & Social Sciences. Vol: 5, No: 3, pp: 1-7.
- Svejenova. Silviya (2018). The role of creative leadership in Social impact