

## الموضوع

أثر القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز

أسم الطالب

( امانى فرج سميدع )

الرقم الجامعي

٢٠٢١٢٠٥٨١٥

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث- 2024

بسم الله الرحمن الرحيم

جدول المحتويات:

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
|  |                                 |
|  | صفحة الغلاف                     |
|  | جدول المحتويات                  |
|  | قائمة الأشكال                   |
|  | قائمة الجداول                   |
|  | المقدمة                         |
|  | مشكلة البحث                     |
|  | أهمية البحث                     |
|  | أسئلة البحث                     |
|  | أهداف البحث                     |
|  | فرضيات البحث                    |
|  | نموذج البحث                     |
|  | منهجية البحث                    |
|  | الدراسة الميدانية               |
|  | مخطط المشروع                    |
|  | الدراسات السابقة والإطار النظري |
|  | المراجع                         |

## قائمة الأشكال:

| رقم الشكل | العنوان      | رقم الصفحة |
|-----------|--------------|------------|
| ١         | نموذج البحث  | ١١         |
| ٢         | منهجية البحث | ١٢         |
|           |              |            |

## قائمة الجداول:

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|------------|---------|------------|
|            |         |            |
|            |         |            |
|            |         |            |

## 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 المتغيرات 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 ان تتفاعل مع تلك التطورات بحكمة وابداع وإدارة قوية، وفق رؤية واقعية مخطط لها. وفي اوج ذلك التطور والازدهار ومواكبةً لرؤية المملكة (2030) فقد أصبح الابداع 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 التنظيمات، وخلق مناخ مشجع على الابداع الإداري، بالتالي يتم تحقيق التميز المؤسسي، وتؤثر القيادة على الافراد من خلال تنمية قدراتهم، وتدعي م طرح الأفكار الإبداعية، وتشجيعهم بالتوجه نحو التميز، من خلال

القدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وتوجيههم نحو التوصل الى أفكار جديدة، والوصول الى اقتراحات حل المشاكل، التي من الممكن ان تواجه المنظمة في المستقبل (Broushack,,2005:226).

ولان السعي للتميز المؤسس ي من اهم وأحدث الموضوعات، حيث ان المؤسسات عامة، والتعليمية خاصة، تسعى الى تحقيقه،ومن اجل ذلك جاء الاهتمام بالقيادة والابداع والابتكار،وبذل الجهود في دعم الأفكار الابداعية، لتحقيق النجاح، والوصول الى التميز المؤسس ي، لذا عمد الباحث إلى إجراء هذه الدراسة، لتسليط الضوء على الدور الفعال للقيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسس ي، في جامعة الملك عبد العزيز.

## مشكلة البحث:

مع التنوع في أساليب القيادة اليوم في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها، سواء كانت حكومية أو خاصة من أجل النهوض بمستوى المؤسسة و تميزها المؤسسي أصبحت الحاجة للقيادة الإبداعية ضرورة أساسية لكل مؤسسة تهدف للوصول للتميز المؤسسي و ان عدم وجود قيادة إبداعية فعالة يخلق صعوبة بالغة في البقاء و النمو و الاستمرارية و يولد عجز في مواجهة التحديات المستقبلية الاقتصادية مما يؤدي الى عرقلة عملية التطور.

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 الى استخدام اساليب الادارة الحديثة التي تساعد على تقديم الحلول المبتكرة والمستدامة التي تخدم العملية التعليمية وتطورها (بريكة و قسبي، 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 اجل 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 الى تحقيق التميز المؤسسي .

جاءت هذه الدراسة لاختبار أثر ممارسات القيادة الإبداعية في 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؟

## 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 في هذا 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.

### أسئلة البحث:

وسط 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:

١. ما مدى توافر ابعاد القيادة الإبداعية في جامعة الملك عبد العزيز؟
٢. ما هو تأثير القيادة الإبداعية في الوصول الى التميز المؤسسي؟
٣. ما هي أبعاد القيادة الإبداعية في جامعة الملك عبد العزيز؟
٤. إلى أي مدى يتواجد التميز المؤسس ي في بيئة جامعة الملك عبد العزيز؟
٥. ما هي المعايير المتبعة في جامعة الملك عبد العزيز للوصول إلى التميز المؤسسي؟

## أهداف البحث:

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

ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف تتمثل في:

١. تقديم إطار نظري عن القيادة الإبداعية، والتميز المؤسسي.
٢. معرفة مدى توافق أبعاد القيادة الإبداعية في جامعة الملك عبد العزيز.
٣. التعرف على تأثير القيادة الإبداعية في الوصول إلى التميز المؤسسي.
٤. التعرف على أبعاد القيادة الإبداعية في جامعة الملك عبد العزيز.
٥. التعرف على مدى تواجد التميز المؤسسي في بيئة جامعة الملك عبد العزيز.
٦. معرفة المعايير المتبعة في جامعة الملك عبد العزيز في الوصول إلى التميز المؤسسي.

## فرضيات البحث:

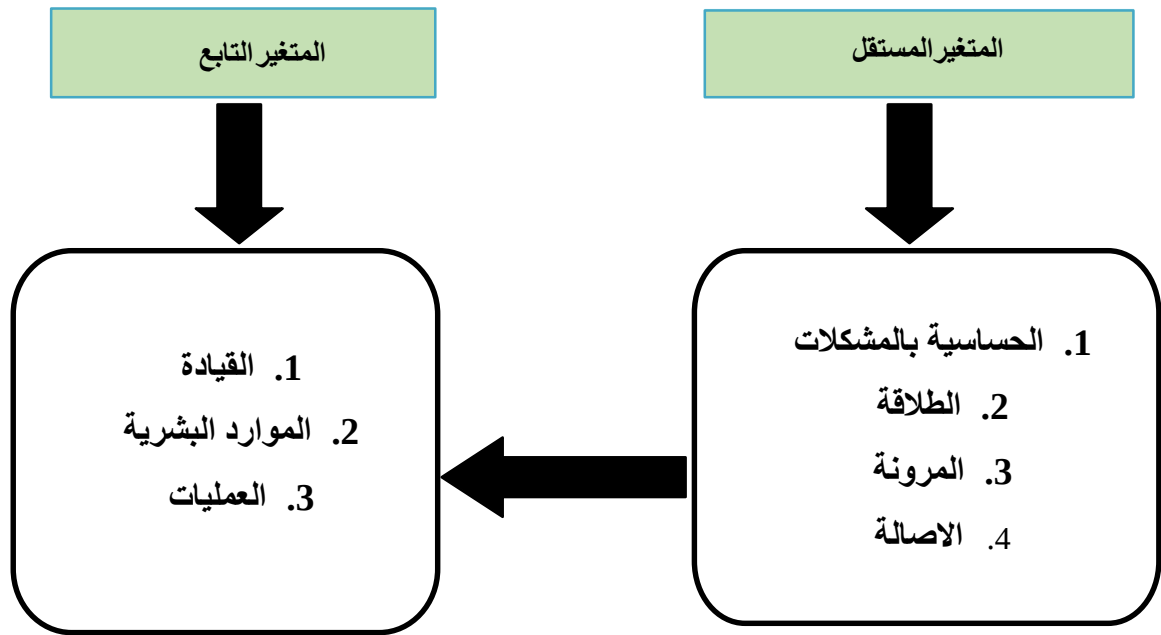
الفرضية الرئيسية:

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

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- ١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الحساسية بالمشكلات وتحقيق التميز المؤسسي.
- ٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الطلاقة وتحقيق التميز المؤسسي.
- ٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المرونة وتحقيق التميز المؤسسي.
- ٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأصالة وتحقيق التميز المؤسسي.

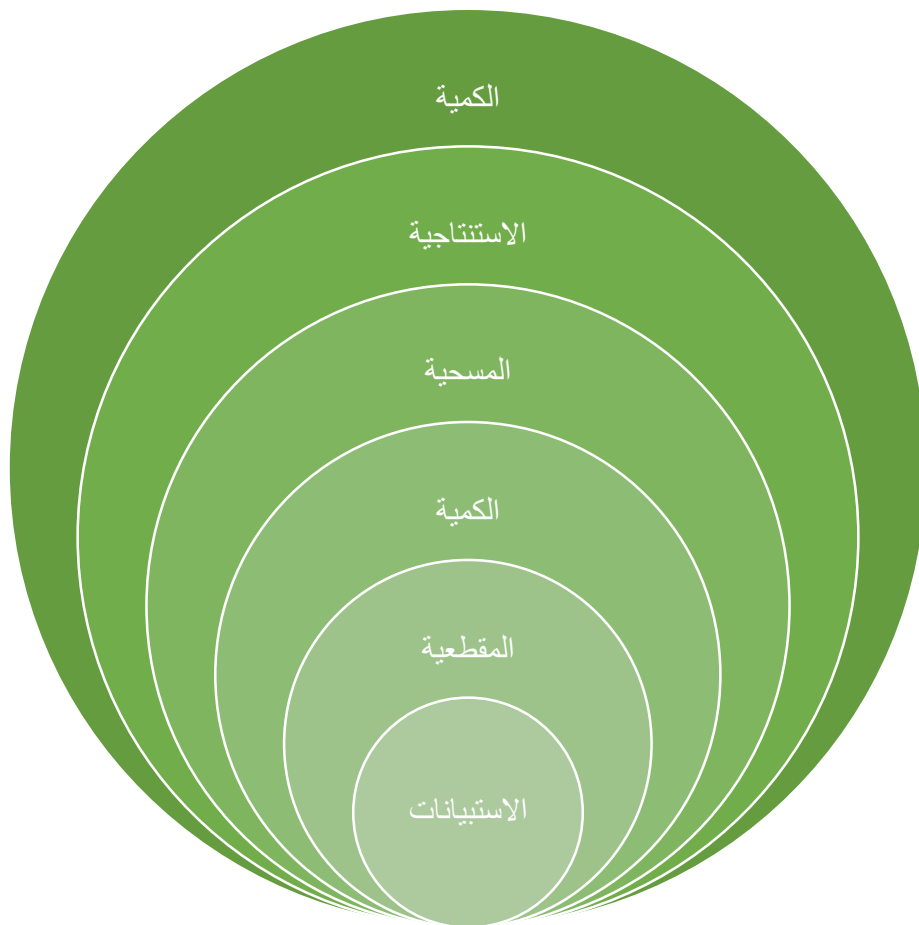
## نموذج البحث :



الشكل (١) النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث

## منهجية 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.



الشكل (٢)

الدراسة الميدانية:

## مخطط المشروع:

|  |                                       |  |
|--|---------------------------------------|--|
|  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة     |  |
|  | الفصل الثاني: الإطار النظري           |  |
|  | الفصل الثالث: منهجية البحث            |  |
|  | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي        |  |
|  | الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة |  |

## الدراسات السابقة والإطار النظري:

## المقدمة:

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

## المتغير الأول: ( القيادة الإبداعية):

### مفهوم القيادة الإبداعية:

تُعد القيادة الإبداعية سمة من سمات المنظّمات الحديثة، في ظل المنافسة الشّرسية، وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال، وما تحمله من فرص، وتهديدات، وظهور التّكتلات 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، وتهيئة المناخ الفعّال، وتلبية حاجات الأتباع، والبيئة المحيطة.

ويرى الباحث أن القيادة الإبداعية تعنى قدرة القائد على انتهاج 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 ) فيما يلي:

- ١- يعد الإبداع دافعاً أساسياً ، لعمل فريق العمل، وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع، لتوليد الأفكار الجديدة.
  - ٢- تعتبر البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم، والسياسات، والاستراتيجيات.
  - ٣- تساهم في قيادة المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
  - ٤- تلعب دوراً هاماً في مواكبة التغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المؤسسة التعليمية.
  - ٥- تساهم في التطوير، والتحسين المستمر، من خلال تشجيع، وتدعيم طرح الافكار الابداعية.
  - ٦- تعمل على تشجيع، وتحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية.
  - ٧- تسهل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية، باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من التفاهم مع مختلف الأطراف، التي تتعامل معها المؤسسة.
  - ٨- 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:

##### ١- 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، وإثارة 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.

##### ٢- 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.

##### ٣- 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.

#### ٤- 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 المؤسس ي تتمثل في: الحساسية بالمشك لات، الطلاقة، المرونة، والأصالة.

#### المتغير الثاني: (التميز المؤسسي)

##### تعريف التميز المؤسسي:

عرف آل إبراهيم، الجارودي (2020) التميز المؤسس ي 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 المؤسس ي بأنه: حالة من الابداع 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 المؤسس ي 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:
- ١- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
  - ٢- البساطة، والرشاقة في حجم المنظمة، ومستويات هيكلها التنظيمي.
  - ٣- الانحياز نحو العمل، من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
  - ٤- الإنتاجية من خلال العاملين، بتوفير الثقة والمشاركة.
  - ٥- الصلة الوثيقة بالمتعاملين، والاستجابة لمقترحاتهم.
  - ٦- الاهتمام بقيم المنظمة الجوهرية، بحيث تكون مرتبطة بأعمال المنظمة.
  - ٧- رقابة ضمنية فعالة، ومرنة بإتباع المركزية، واللامركزية.
- ويرى الباحث إن التميز المؤسسي يتميز بجودة الرقابة على الأعمال، والحرية في العمل، وتبادل المقترحات والآراء مع العاملين.

## أهداف التميز المؤسسي:

لقد حدد عودة (2022: 47)، الأهداف التي يهتم التميز

المؤسس ي بتحقيقها فيما يلي:

- ربط استراتيجيات المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية، لتحقيق نتائج ايجابية ملموسة.
  - المساهمة في إدارة التغيير المؤسس ي، 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 المؤسس ي تتمثل في تحسين وضع المؤسسة للأفضل، وخلق بيئة عمل مهياة للإبداع والتطوير.

## أبعاد التميز المؤسسي:

تتمثل الأبعاد التي تؤثر في التميز المؤسسي كما بينها

النعمي (2020: 86) النقاط التالية:

### ١- 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.

### ٢- الموارد البشرية:

إن منظمات اليوم تواجه تحديات متكررة ومتغيرة، وذلك يتطلب من الإدارات العليا تبني 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 المبادأة، والتركيز على الأهداف الرئيسية، وعدم تشتت الجهود.

### ٣- العمليات:

إن العملاء عامة على مختلف فئاتهم، يعتبرون مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين، فإنهم يلجؤون الى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التمييز 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.

## الخاتمة:

### تلخيص نتائج الدراسات السابقة:

- 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.

## التوصيات:

- استنادا إلى ما سبق توصي الدراسة بالآتي:
- تفعيل دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسس ي.
- 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 المؤسس ي، والاهتمام به وفق الفكر الإبداعي.
- لابد من تمتع القائد الإبداعي بالقدرة على طرح أفكار متنوعة.
- ضرورة التحفيز المستمر للعاملين، ودعم الإبداع والابتكار لتطوير الأداء، وتحقيق التميز المؤسس ي.
- صقل مهارات حل المشكلات لدى القادة.
- ضرورة تشجيع روح الفريق والتعاون على كافة المستويات.
- لابد 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 المؤسس ي بمكاتب العمل في مدينة الرياض على ضوء معايير جائزة التعليم للتميز. "مجلة البحث العلمي في التربية. ج10. ع21.
- بريكة، الزهرة وقسمي، طارق (2015). محددات الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي. دراسة ميدانية. مجلة الباحث. ع15.
- البوش ي، 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 المؤسس ي: دراسة تطبيقية، (رسالة ماجستير). كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة القادسية.
- الخنعمي، مسفر سعيد (2019). القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين. دراسة ميدانية.
- المجلة العلمية. ج36. ع1.
- 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. ج28. ع3.
- 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 المؤسس ي. مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية.
- ج2. ع6. ص205-237.
- الشروقي، خليفة علي (2018) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسس ي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. (رسالة ماجستير). كلية تدريب الضباط. الأكاديمية الملكية للشرطة. مملكة البحرين.

-عقيلي. عمر وصفي (2018). المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة. (ط3). الأردن:  
دار وائل للنشر.

-العمرى، خالد (2019م).الموجه قائد للتغيير والتطوير التربوي . ورقة عمل مقدمة  
للمؤتمر الأول للتوجيه التربوي. أبو ظبي

## الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أُتقدم لحضراتكم الكرام بوضع هذا الاستبيان لديكم والذي يدور حول بحث بعنوان " أثر القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز " ضمن متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس بقسم الإدارة، تخصص إدارة مشاريع، والتي اسعى من خلالها إلى استطلاع ارائكم حول الفقرات الموجودة، علماً ان الإجابات الدقيقة لها ستساعدني في تحقيق أهداف البحث، لذا ارجوا من حضراتكم الكرام اختيار الإجابة التي ترون انها اكثر تناسباً مع الواقع الفعلي لشركتكم، وخبرتكم، ورؤيتكم.

يرجى العلم انه جميع المعلومات التي سيتضمنها الاستبيان ستكون متسمة بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع كل الشكر والتقدير.

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdSrh9EnOYSJVaRFIASDyQB4-TJmS6H-7YucKGkh73QXHTLw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdSrh9EnOYSJVaRFIASDyQB4-TJmS6H-7YucKGkh73QXHTLw/viewform?usp=sf_link)

**المحور الأول: البيانات الشخصية:**

**العمر:**

- ☐ ٢٠ - ٣٠
- ☐ ٣١ - ٤٠
- ☐ ٤١ - ٥٠
- ☐ ٥١ - فأكثر

**المؤهل العلمي:**

- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماستر
- ☐ دكتوراه

**سنوات الخبرة في العمل :**

- ☐ ٠ - ٥
- ☐ ٦ - ١٠
- ☐ ١١ - ٢٠
- ☐ ٢٠ - فأكثر

**المسمى الوظيفي:** .....

| المتغير           | ابعاد المتغير      | عدد العبارات | المرجع                                                                                                                                                                                     |
|-------------------|--------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القيادة الإبداعية | الحساسية بالمشكلات | ١٠           | فايز بن ظفره، س. ع.، & سعدال عزام./ (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات في البنوك بالتطبيق على إمارة منطقة مكة المكرمة . مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٤ (٢)، ٢٦٧-٢٩٩. |
|                   | الطلاقة            |              |                                                                                                                                                                                            |
|                   | المرونة            |              |                                                                                                                                                                                            |
|                   | الاصالة            |              |                                                                                                                                                                                            |

### المحور الثاني: بيانات متعلقة بمتغيرات الدراسة (القيادة الإبداعية):

| الفقرات                                                                                                                                                                                     | أوافق | أحياناً | لا أوافق | محايد |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|----------|-------|
| توجد علاقات ارتباط معنوية قوية للقيادة التحويلية في بناء المنظمة المتعلمة                                                                                                                   |       |         |          |       |
| العنصر البشري هو المورد الأهم في عالم الأعمال                                                                                                                                               |       |         |          |       |
| القائد المبدع ذو السلوك التحويلي، هو القائد الذي يستطيع مواجهة تحديات العولمة ويحدث تغييراً في استجابة الأفراد والمنظمات ككل                                                                |       |         |          |       |
| هنالك ارتباط معنوي راسخ بين نمط القيادة التحويلية وبين كل من الانتماء المعياري والعاطفي والقدرة على تطوير طرق العمل والرضا الوظيفي للعاملين                                                 |       |         |          |       |
| تهدف القيادة التحويلية إلى تعزيز التواصل والتنسيق بين الموظفين                                                                                                                              |       |         |          |       |
| العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي التحويلي والولاء التنظيمي للعاملين أقوى من العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي التبادلي والولاء التنظيمي للعاملين                                   |       |         |          |       |
| المروسين المرتبطين بقيادة تحويلية يستطيعون التكيف أفضل مع التغيير الثقافي، ويتمتعون برضا وظيفي أكبر                                                                                         |       |         |          |       |
| القيادة التحويلية تزيد من دافعية وإنجاز التابعين أكثر من القيادة التبادلية                                                                                                                  |       |         |          |       |
| عوامل السلوك القيادي التحويلي، المتمثلة في التأثير المثالي (الجاذبية)، الدافعية الإلهامية، الاستمالة الذهنية والاعتبارات الفردية، لها دور كبير في ترسيخ وتعزيز الثقافة الإبداعية في المنظمة |       |         |          |       |
| يجب اهتمام القيادات العليا بمفهوم القيادة التحويلية واتخاذ السياسات والإجراءات اللازمة التي تعمل على رفع مستوى الإبداع لدى العاملين                                                         |       |         |          |       |

| المتغير        | ابعاد المتغير   | عدد العبارات | المرجع                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------|-----------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التميز المؤسسي | القيادة         | ٨            | <p>فايز بن ظفره، س. ع.، &amp;<br/> سعدآل عزام/. (٢٠٢٣).<br/> أثر القيادة التحويلية على<br/> إدارة الأزمات في البنوك<br/> بالتطبيق على إمارة منطقة<br/> مكة المكرمة . مجلة كلية<br/> الاقتصاد والعلوم<br/> السياسية، ٢٤ (٢)، ٢٦٧-<br/> ٢٩٩.</p> |
|                | الموارد البشرية |              |                                                                                                                                                                                                                                                |
|                | العمليات        |              |                                                                                                                                                                                                                                                |

### المحور الثالث: بيانات متعلقة بمتغيرات الدراسة (التميز المؤسسي):

| الفقرات                                                                           | أوافق | أحياناً | لا أوافق | محايد |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|----------|-------|
| إلى أي مدى تشعر بأن مؤسستنا ملتزمة بتحقيق التميز في جميع جوانب عملها؟             |       |         |          |       |
| هل تعتقد أن مؤسستنا توفر لك الأدوات والموارد اللازمة للقيام بوظيفتك على أكمل وجه؟ |       |         |          |       |
| هل تشعر بأن هناك ثقافة من الابتكار والتحسين المستمر تسود في مؤسستنا؟              |       |         |          |       |
| هل تعتقد أن قرارات المؤسسة تتخذ بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة؟                  |       |         |          |       |
| هل تشعر بأن مؤسستنا تستمع إلى آراء الموظفين وتأخذها بعين الاعتبار؟                |       |         |          |       |
| إلى أي مدى تعتقد أن القيادة في مؤسستنا تلهمك وتدفعك لتحقيق أهداف أعلى؟            |       |         |          |       |
| هل تشعر بأن القيادة في مؤسستنا تهتم بتطوير مهاراتك وقدراتك؟                       |       |         |          |       |
| هل تعتقد أن القيادة في مؤسستنا قادرة على خلق رؤية مشتركة للمستقبل؟                |       |         |          |       |