

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

## 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:

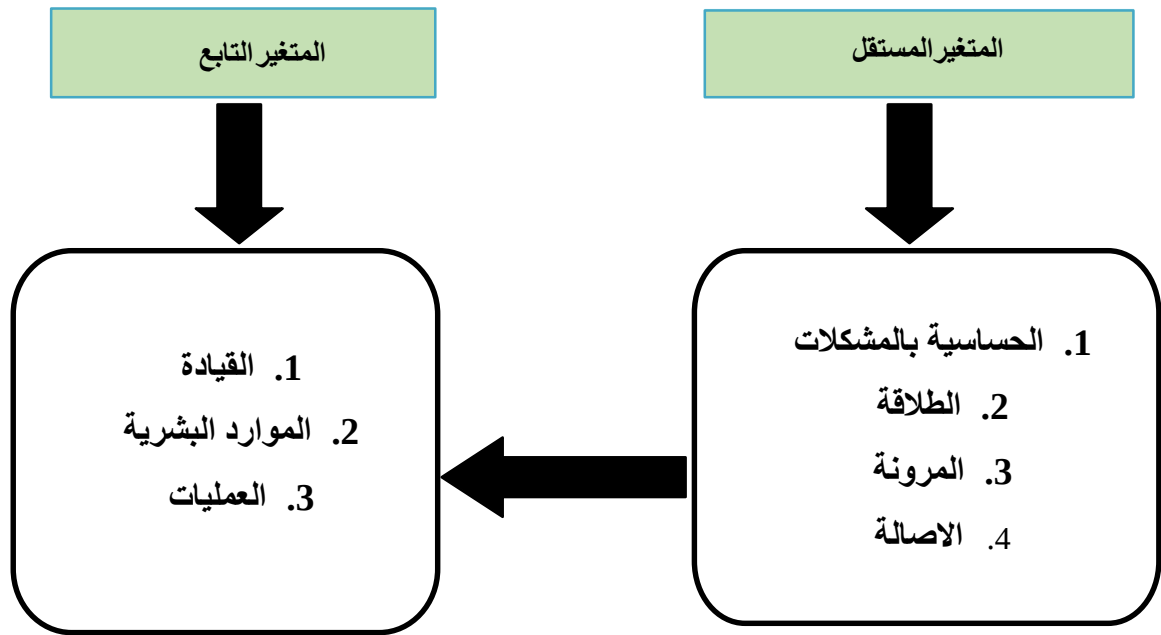
الفرضية الرئيسية:

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.

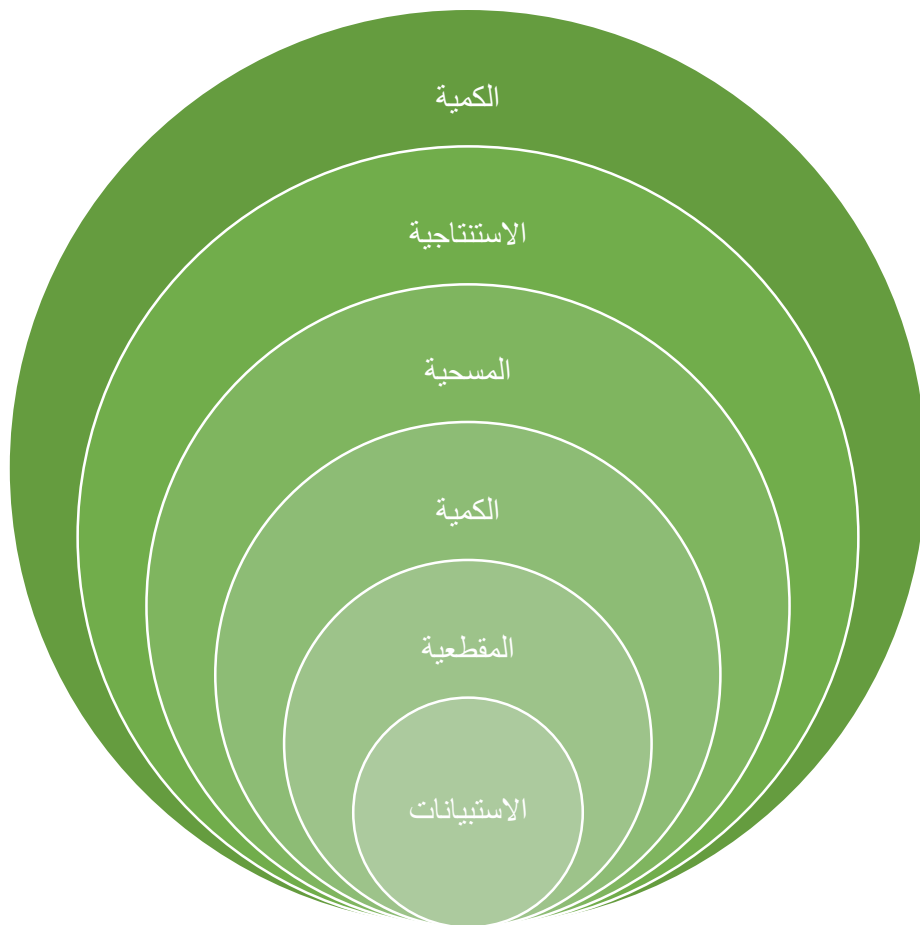
## نموذج البحث :



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.

#### أبعاد 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 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.
- لابد 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.
- لابد من منح الصلاحيات للعاملين في المستويات المختلفة.
- الاهتمام بالتخطيط لسياسات الموارد البشرية على المدى الطويل.

## الفصل الثالث: منهجية البحث

## مقدمة

يوضح هذا الفصل البحث المستخدمة في التحقيق (أثر القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز)، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به، ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

### القيادة الإبداعية :

التعريف الإجرائي: القيادة الإبداعية هي نوع من القيادة التي تشجع على التفكير خارج الصندوق، وتنمي روح الابتكار والإبداع لدى الأفراد والفريق ككل. القائد الإبداعي لا يكتفي بإدارة العمل اليومي، بل يسعى إلى تطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة.

### التميز المؤسسي :

التعريف الإجرائي: هو مستوى عالٍ من الأداء يتجاوز فيه الأداء المتوقع في الصناعة. المؤسسة المتميزة تتميز بقدرتها على تحقيق نتائج استثنائية، والابتكار المستمر، والقدرة على التكيف مع التغيرات.

## تصميم البحث

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

اختيار البحث: الطريقة الاحادية.

الأفق الزمني: مستعرضة.

التقنيات والإجراءات: الاستبيانات.



## مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

### مجتمع البحث

الشكل ٩: مجتمع البحث

| اسم الشركة             | التصنيفات | عدد الموظفين |
|------------------------|-----------|--------------|
| جامعة الملك عبد العزيز | الإدارة   | ١٠           |
|                        | الموظفين  | ١٥           |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

### عينة البحث

الشكل ١٠: عينة البحث

| عينة البحث | عدد الموظفين |
|------------|--------------|
|------------|--------------|

١٥ - ٢٥ موظف

جامعة الملك عبد العزيز

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

### طريقة وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

### طريقة جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

#### المتغير المستقل (القيادة الابداعية)

اعتمد الباحث من أجل قياس المتغير المستقل (القيادة الابداعية)، وذلك من حيث أربع أبعاد وهي: العوامل الطبيعية، العوامل الاجتماعية والثقافية، العوامل الاقتصادية، العوامل التكنولوجية، حيث إن الإجمالي ١٣ عنصر للمتغير بأكمله، حيث إن بعد العوامل الطبيعية يتكون من ٣ عناصر، وبعد العوامل الاجتماعية والثقافية يتكون من ٤ عناصر، وبعد العوامل الاقتصادية يتكون من ٣، وبعد العوامل التكنولوجية يتكون من ٣، نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

## الشكل ١١ : المتغير المستقل

| المرجع                                        | عدد البيانات | أبعاد المتغير                | المتغير   |
|-----------------------------------------------|--------------|------------------------------|-----------|
|                                               | ٣            | العوامل الطبيعية             |           |
| أثر القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي | ٢            | العوامل الاجتماعية والثقافية | القيادة   |
| دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز      | ٣            | العوامل الاقتصادية           | الابداعية |
|                                               | ٣            | العوامل التكنولوجية          |           |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

## المتغير التابع (التميز المؤسسي)

اعتمد الباحث من أجل قياس المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وذلك من حيث بعد واحد وهو: اثر الممارسات الاستراتيجية، حيث إن الإجمالي ١٩ عنصر للمتغير بأكمله، نوع الأداة ليكرت: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

الشكل ١٢ : المتغير التابع

| المرجع                                        | عدد البيانات | أبعاد المتغير      | المتغير        |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------------|----------------|
| أثر القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي | ١١           | العوامل الاجتماعية | التميز المؤسسي |
| دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز      |              |                    |                |

المصدر: الباحث (٢٠٢٤)

## أنواع البيانات

### بيانات أولية

تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عال. تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة، وتم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

### بيانات ثانوية

تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.

تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.

## طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

## الفصل الرابع : التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

#### 4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها احصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي spss الاصدار ٢٨ الفصل الحالي للتحليل الاحصائي يتضمن الاحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام spss الاصدار ٢٨ اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جميع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية من اجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج تم اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر spss 28

#### 4.2 خصائص عينة الدراسة

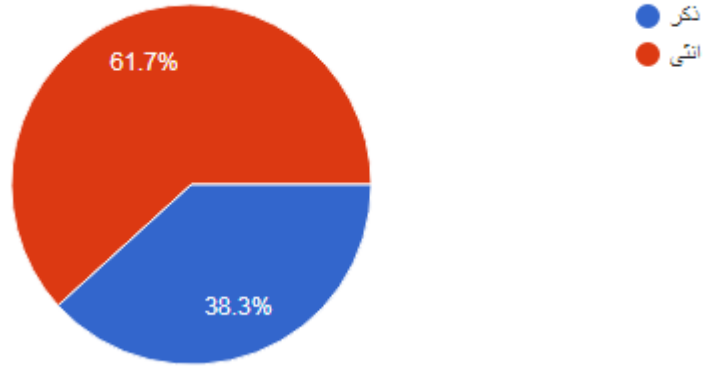
تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - عدد سنوات الخبرة - طبيعة العمل والمستوى التعليمي

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل ( أقل من ٣٠ سنة ، من ٣٠ الى ٤٠ سنة ، من ٤١ الى ٥٠ سنة ، أكثر من ٥٠ سنة ) عدد سنوات الخبرة تشمل ( أقل من ٥ سنوات ، من ٥ الى ١٠ سنوات ، من ١١ الى ٢٠ سنة ، أكثر من ٢١ سنة ) طبيعة العمل تشمل ( قادة ، موظفين ، تقنيين ) المستوى التعليمي يشمل ( ثانوي ، جامعي ، دراسات عليا )

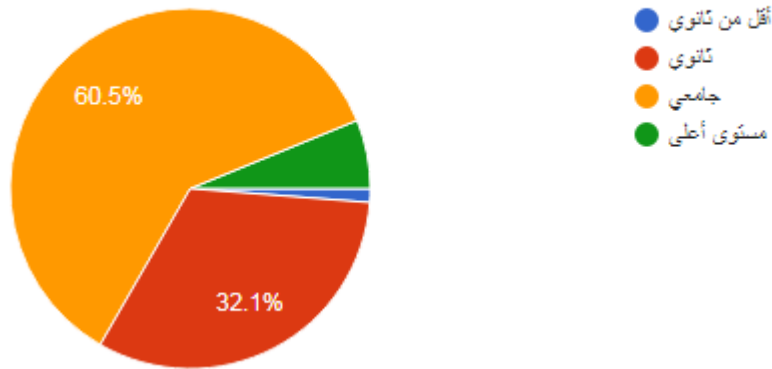
| المتغير          | فئات المتغير     | العدد | نسبة العينة الإجمالية |
|------------------|------------------|-------|-----------------------|
| الجنس            | ذكر              | ٣١    | ٣٨,٣                  |
|                  | أنثى             | ٥٠    | ٦١,٧                  |
|                  | الإجمالي         | ٨١    | ١٠٠                   |
| الفئة العمرية    | أقل من ٣٠ سنة    | ٢٦    | ٣٤                    |
|                  | من ٣٠ الى ٤٠ سنة | ٩     | ١٢                    |
|                  | من ٤١ الى ٥٠ سنة | ٢٢    | ٢٤                    |
|                  | أكثر من ٥٠ سنة   | ٢٤    | ٣٠                    |
|                  | الإجمالي         | ٨١    | ١٠٠                   |
| المستوى التعليمي | ثانوي            | ٢٦    | ٣٢,١                  |
|                  | جامعي            | ٤٩    | ٦٠,٥                  |
|                  | دراسات عليا      | ٥     | ٦,٥                   |
|                  | الإجمالي         | ٨١    | ١٠٠                   |
| المركز الوظيفي   | موظف منتظم       | ٤٨    | ٥٩,٣                  |
|                  | مدير قسم         | ١١    | ١٣,٦                  |
|                  | مدير وحدة        | ٤     | ٤,٩                   |

|                |                   |    |      |
|----------------|-------------------|----|------|
|                | اداري             | ١٦ | ١٩,٨ |
|                | طالب              | ٢  | ٢,٥  |
| الخبرة المهنية | اقل من ٥ سنوات    | ٤٣ | ٥٣,١ |
|                | من ٦ الى ١٠ سنوات | ١٦ | ١٩,٨ |
|                | من ١١ الى ١٥ سنة  | ٣  | ٣,٧  |
|                | اكثر من ١٥ سنة    | ١٩ | ٢٣,٥ |

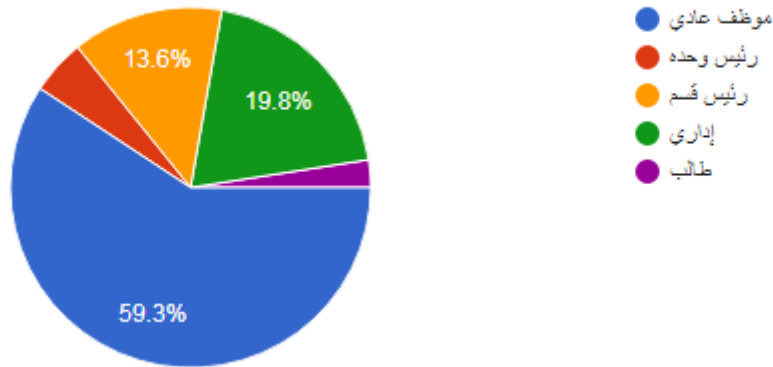
بالنسبة للتوزيع حسب الجنس أظهرت النتائج الاحصائية ان عدد الاناث في العينة فاق عدد الذكور حيث بلغ عدد الاناث ٥٠ مما يشكل نسبة ٦١,٧% من اجمالي العينة في حين بلغ عدد الذكور ٣١ مما يشكل نسبة ٣٨,٣% كما في الشكل التالي



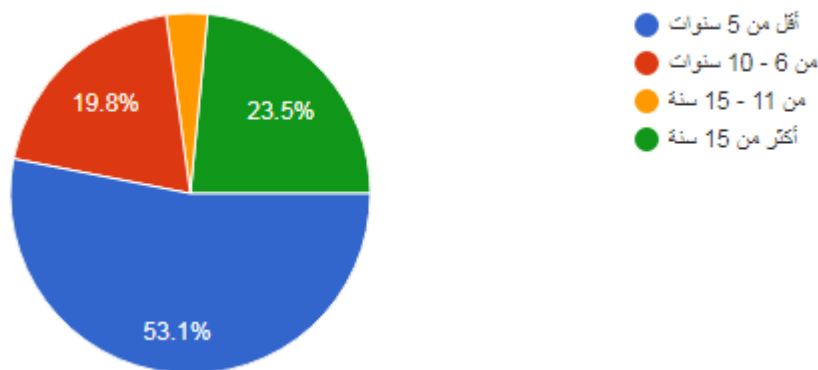
بالنسبة للتوزيع حسب المؤهل أظهرت النتائج الاحصائية ان شخص واحد حاصل على مؤهل اقل من الثانوي مما يشكل نسبة ١,٢% ، و ٢٦ شخص حاصل على شهادة الثانوية مما يشكل نسبة ٣٢,١% ، و ٤٩ شخص حاصل على مؤهل عالي جامعي مما يشكل نسبة ٦٠,٥% ، و ٥ اشخاص حاصلين على دراسات عليا مما يشكل نسبة ٦,٢% كما في الشكل التالي



بالنسبة للتوزيع حسب المركز الوظيفي وجد ان عدد الموظفين العاديين ٤٨ موظف مما يشكل نسبة ٥٩,٣% ، و ٤ اشخاص بوظيفة رئيس وحدة مما يشكل نسبة ٤,٩% ، و ١١ شخص بوظيفة رئيس قسم مما يشكل نسبة ١٣,٦% ، و ١٦ شخص اداري مما يشكل نسبة ١٩,٨% ، و طالبين مما يشكل نسبة ٢,٥% كما في الشكل التالي :



بالنسبة للتوزيع حسب سنوات الخبرة وجد ان ٤٣ شخص بخبره وظيفية اقل من ٥ سنوات مما يشكل نسبة ٥٣,١ % ، و ١٦ شخص بخبره وظيفية من ٦ الى ١٠ سنوات مما يشكل نسبة ١٩,٨ % ، و ٣ اشخاص بخبره وظيفية من ١١ الى ١٥ سنة مما يشكل نسبة ٣,٧ % ، و ١٩ شخص بخبره اكثر من ١٥ سنة مما يشكل نسبة ٢٣,٥ % كما في الشكل التالي



#### 4.3 قياس صدق وثبات أدوات الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختيار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة الى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين AVE بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة الفا كرونباخ من خلال نموذج المعادلة البنائية SEM باستخدام برنامج التحليل الاحصائي spss اصدار ٢٨

##### صدق الاتساق الداخلي :

يقصد به مدى اتساق كل عبارته من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي اليه لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي اليه وفقا لدراسة (Kaiser (1974 معامل الارتباط اقل من ٠,٥ درجه يتم حذفه من الاستبانة

##### الصدق التقاربي :

يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE التي يجب ان تكون قيمتها اكبر من ٠,٥ وفقا ل Hair et al 2006 الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب ( معاملات الارتباط ، الانحراف المعياري ، قيمة T المحسوبة وقيمة P value ) بين درجه كل عبارته والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات

كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SEM - PLS كما يلي :

| المتغير        |              | العبارات | KMO  | معامل الارتباط | الانحراف المعياري | P values | متوسط التباين |
|----------------|--------------|----------|------|----------------|-------------------|----------|---------------|
| المتغير الاول  | البعد الاول  | A1       | 0.81 | 0.79           | 1.143544          | 0.00     | 0.6597        |
|                |              | A2       |      | 0.75           | 1.441153          |          |               |
|                |              | A3       |      | 0.69           | 1.290994          |          |               |
|                |              | A4       |      | 0.57           | 0.599145          |          |               |
|                |              | A5       |      | 0.66           | 0.800641          |          |               |
|                |              | A6       |      | 0.78           | 1.235168          |          |               |
|                | البعد الثاني | A7       |      | 0.59           | 1.652504          | 0.00     |               |
|                |              | A8       |      | 0.68           | 1.182132          |          |               |
|                |              | A9       |      | 0.79           | 1.76141           |          |               |
|                |              | A10      |      | 0.64           | 1.38212           |          |               |
|                |              | A11      |      | 0.68           | 1.519109          |          |               |
|                |              | A12      |      | 0.78           | 1.5525            |          |               |
| المتغير الثاني | البعد الاول  | B1       | 0.79 | 0.79           | 0.960769          | 0.00     | 05634         |
|                |              | B2       |      | 0.79           | 1.493576          |          |               |
|                |              | B3       |      | 0.87           | 0.877058          |          |               |
|                |              | B4       |      | 0.96           | 0.660225          |          |               |
|                |              | B5       |      | 0.78           | 1.250641          |          |               |
|                |              | B6       |      | 0.99           | 1.120897          |          |               |
|                |              | B7       |      | 0.89           | 1.377474          |          |               |
|                |              | B8       | 0.79 | 0.79           | 0.869718          |          |               |
|                |              | B9       |      | 0.67           | 0.877058          |          |               |
|                | البعد الثاني | B10      |      | 0.76           | 1.115164          | 0.00     |               |
|                |              | B11      |      | 0.78           | 0.438529          |          |               |
|                |              | B12      |      | 0.66           | 0.50637           |          |               |
|                |              | B13      |      | 0.78           | 0.83205           |          |               |

يتضح من الجدول بالاعلى :  
مقياس تطبيق المتغير الاول جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها  
بالاضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباط للعبارات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية وفقا لذلك فقد

تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس كذلك من النتائج بالاعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة يتضح ان قيمه AVE لمتغير مستقل < ٠,٥ وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة مقياس تطبيق المتغير الثاني جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابع لها بالاضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباط للعبارات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس كذلك من النتائج بالاعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة يتضح ان قيمه AVE لمتغير تابع < ٠,٥ وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

#### 4.3.2 قياس صدق وثبات اداة البحث :

يشير ثبات الاستبيان الى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم اعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة تم احتساب قيم الفاكرونباخ بواسطة برنامج spss الاصدار ٢٨

| الفاكرونباخ |       | عدد العبارات | المتغير      |
|-------------|-------|--------------|--------------|
| 1.71        | 0.946 | ٧            | البعد الاول  |
|             | 0.764 | ٦            | البعد الثاني |
| 1.658       | 0.862 | ٩            | البعد الاول  |
|             | 0.796 | ١٠           | البعد الثاني |

#### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

يبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرات الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات

| المتوسط الحسابي | النتيجة        | الوزن النسبي | درجة الاهمية |
|-----------------|----------------|--------------|--------------|
| ١ - ١,٨٠        | غير موافق بشدة | ٢٠ - ٣٦      | منخفض جدا    |
| ١,٨٠ - ٢,٦٠     | غير موافق      | ٣٦ - ٥٢      | منخفض        |
| ٢,٦٠ - ٣,٤٠     | محايد          | ٥٣ - ٦٨      | متوسط        |
| ٣,٤٠ - ٤,٢٠     | موافق          | ٦٩ - ٨٤      | مرتفع        |
| ٤,٢٠ - ٥        | موافق بشدة     | ٨٥ - ١٠٠     | مرتفع جدا    |

وقد تم حساب مستوى الاهمية وفقا للمعادلة التالية :

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في ١٠٠ ÷ ٥ (المقياس الخماسي) = ٢٠%

#### معاملات الارتباط الخطي :

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة والتي تم قياسها باستخدام spss 28 على النحو التالي :

| المتغير                     | البعد الاول للمتغير الاول | البعد الثاني للمتغير الاول | البعد الاول للمتغير الثاني | البعد الثاني للمتغير الثاني |
|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| البعد الاول للمتغير الاول   | Pearson correlation       | 491                        | 486                        | 493                         |
|                             | Sig.(2-tailed)            | 003                        | 002                        | 002                         |
|                             | N                         | 38                         | 32                         | 34                          |
| البعد الثاني للمتغير الاول  | Pearson correlation       | 481                        | 476                        | 493                         |
|                             | Sig.(2-tailed)            | 003                        | 002                        | 002                         |
|                             | N                         | 38                         | 32                         | 34                          |
| البعد الاول للمتغير الثاني  | Pearson correlation       | 497                        | 486                        | 493                         |
|                             | Sig.(2-tailed)            | 003                        | 002                        | 002                         |
|                             | N                         | 35                         | 30                         | 31                          |
| البعد الثاني للمتغير الثاني | Pearson correlation       | 491                        | 482                        | 473                         |
|                             | Sig.(2-tailed)            | 003                        | 002                        | 002                         |
|                             | N                         | 36                         | 38                         | 32                          |

نتائج اختبار صحة فروض الدراسة :  
يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية ويتم عرض النتائج الاحصائية التي تم التوصل اليها باستخدام كلا من الحزم الاحصائية spss 28 و sem - pls على النحو التالي :

الفرض الرئيسي للدراسة :  
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الإبداعية وتحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فرضين فرعية كما يلي :  
ف ١ : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين مستوى الطلاقة وتحقيق التميز المؤسسي  
ف ٢ : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين مستوى المرونة وتحقيق التميز المؤسسي

نتائج اختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة :  
ينص على انه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإبداعية وتحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبد العزيز. ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

نتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الاول للدراسة :

ينص على انه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مستوى الطلاقة وتحقيق التميز المؤسسي  
نتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة :  
ينص على انه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين مستوى المرونة وتحقيق التميز المؤسسي  
وبناء على ما سبق يتم قبول صحة الفرضيات .

## **الفصل الخامس : مناقشة النتائج والاستنتاجات**

## 5.1 المقدمة :

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية بالإضافة الى التوصيات وحدود الدراسة والدراسات المستقبلية والخاتمة على النحو التالي :

## 5.2 المساهمة النظرية :

يهدف هذا البحث إلى استكشاف أثر القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز تسعى الدراسة إلى فهم أعمق لعوامل الدافعية والتحديات التي تواجه هذه الشركات في تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية، وكيفية تأثير ذلك على أدائها وسمعتها.

يهدف هذا البحث إلى إضافة قيمة معرفية جديدة إلى حقل الإدارة والقيادة، وذلك من خلال استكشاف العلاقة بين القيادة الإبداعية وتحقيق التميز المؤسسي في سياق المؤسسات الأكاديمية، ممثلة بجامعة الملك عبد العزيز.

أبرز المساهمات النظرية المتوقعة من هذا البحث هي:

تعميق فهم العلاقة السببية: يسعى البحث إلى تحديد العلاقة السببية بين ممارسات القيادة الإبداعية وبين تحقيق التميز المؤسسي. هل القيادة الإبداعية هي مجرد عامل مساعد في تحقيق التميز، أم أنها عامل حاسم وغير قابل للاستبدال؟  
تحديد الأبعاد الهامة للقيادة الإبداعية: من خلال تحليل البيانات، يمكن تحديد الأبعاد الأكثر أهمية للقيادة الإبداعية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات.  
تطوير نموذج مفاهيمي: يمكن بناء نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين القيادة الإبداعية وأبعاد التميز المؤسسي المختلفة، مما يساهم في تعميق الفهم النظري للآليات التي تعمل من خلالها القيادة الإبداعية.  
الإسهام في بناء نظرية متكاملة: يمكن للنتائج التي يتم التوصل إليها أن تساهم في بناء نظرية متكاملة حول القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، وذلك من خلال ربط النتائج بدراسات سابقة ونظريات قائمة.  
تقديم أدلة إمبريقية: يقدم البحث أدلة إمبريقية تدعم أو ترفض النظريات القائمة حول القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، مما يساهم في تطوير المعرفة في هذا المجال.  
أهمية هذه المساهمات النظرية تكمن في:

توجيه البحوث المستقبلية: يمكن لهذه الدراسة أن تشكل أساساً لأبحاث مستقبلية أكثر تخصصاً في مجال القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي.  
تطوير البرامج التدريبية: يمكن استخدام نتائج البحث لتطوير برامج تدريبية للقيادات الأكاديمية تركز على تنمية المهارات الإبداعية.  
صياغة السياسات المؤسسية: يمكن الاستفادة من النتائج في صياغة سياسات مؤسسية تشجع على الإبداع والابتكار.  
بشكل عام، يمكن القول إن هذا البحث يساهم في سد فجوة معرفية مهمة في مجال القيادة والإدارة، ويوفر إطاراً نظرياً متيناً لفهم العلاقة بين القيادة الإبداعية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الأكاديمية.

### 5.3 التطبيقات العملية :

بعد أن قدمنا الإطار النظري لهذا البحث، دعونا نتطرق إلى التطبيقات العملية التي يمكن أن تنشأ عن نتائج هذه الدراسة. على مستوى جامعة الملك عبد العزيز: تطوير برامج تدريب القيادات: يمكن تصميم برامج تدريبية مخصصة لتنمية المهارات الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية، مما يساهم في تعزيز قدراتهم على الابتكار وتشجيع بيئة عمل محفزة للإبداع.

صياغة سياسات مؤسسية داعمة للإبداع: يمكن تطوير سياسات مؤسسية تشجع على الإبداع والابتكار، مثل تخصيص ميزانيات لدعم المشاريع الإبداعية، وتبسيط الإجراءات البيروقراطية، وتكريم المبدعين.

بناء ثقافة مؤسسية إبداعية: يمكن العمل على بناء ثقافة مؤسسية تشجع على تبادل الأفكار، وتقبل المخاطرة، وتقدير التنوع.

تقييم أداء القيادات: يمكن تطوير أدوات لتقييم أداء القيادات الأكاديمية والإدارية بناءً على مؤشرات مرتبطة بالقيادة الإبداعية.

على مستوى المؤسسات الأكاديمية بشكل عام: تحديد أفضل الممارسات: يمكن تحديد أفضل الممارسات في مجال القيادة الإبداعية في المؤسسات الأكاديمية، وتعميمها على مؤسسات أخرى.

تطوير نماذج للقيادة الإبداعية: يمكن تطوير نماذج للقيادة الإبداعية يمكن تطبيقها في مختلف المؤسسات الأكاديمية.

تحسين جودة التعليم والبحث العلمي: يمكن للقيادة الإبداعية أن تساهم في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي من خلال تشجيع الأساتذة والطلاب على الابتكار وتطوير حلول مبتكرة للمشكلات.

على مستوى السياسات التعليمية: تطوير السياسات التعليمية: يمكن استخدام نتائج البحث لتطوير سياسات تعليمية تشجع على الإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية.

تقييم برامج التعليم العالي: يمكن تقييم برامج التعليم العالي بناءً على مدى مساهمتها في تنمية المهارات الإبداعية لدى الخريجين.

على مستوى البحث العلمي: توسيع نطاق البحث: يمكن إجراء أبحاث مستقبلية أكثر تخصصاً في مجال القيادة الإبداعية، مثل دراسة تأثير القيادة الإبداعية على أداء الطلاب، أو دراسة العلاقة بين القيادة الإبداعية والابتكار التكنولوجي.

تطوير أدوات القياس: يمكن تطوير أدوات قياس أكثر دقة لقياس مستويات القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي.

بشكل عام، يمكن القول إن هذا البحث يقدم إسهاماً قيماً في تطوير المؤسسات الأكاديمية، ويعزز من قدرتها على تحقيق التميز والابتكار.

### 5.4 التوصيات :

بناءً على النتائج المتوقعة من هذا البحث، يمكن تقديم التوصيات التالية:

توصيات لجامعة الملك عبد العزيز: تطوير برامج تدريب القيادات: تصميم برامج تدريبية مكثفة تركز على تنمية المهارات الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية، مع التركيز على المهارات مثل التفكير النقدي، وحل المشكلات، والابتكار.

بناء ثقافة مؤسسية داعمة للإبداع: العمل على خلق بيئة عمل تشجع على تبادل الأفكار، وتقبل المخاطرة، وتقدير التنوع، وتوفير الدعم اللازم للمشاريع الإبداعية.

صياغة سياسات مؤسسية داعمة للإبداع: تطوير سياسات مؤسسية تشجع على الإبداع والابتكار، مثل تخصيص ميزانيات لدعم المشاريع الإبداعية، وتبسيط الإجراءات البيروقراطية، وتكريم المبدعين.

تقييم أداء القيادات: تطوير أدوات لتقييم أداء القيادات الأكاديمية والإدارية بناءً على مؤشرات مرتبطة بالقيادة الإبداعية.

إنشاء مراكز للابتكار: إنشاء مراكز للابتكار تعمل على تحفيز وتوجيه الجهود الإبداعية في الجامعة.

توصيات للمؤسسات الأكاديمية بشكل عام:

تحديد أفضل الممارسات: تحديد أفضل الممارسات في مجال القيادة الإبداعية في المؤسسات الأكاديمية، وتعميمها على مؤسسات أخرى.

تطوير نماذج للقيادة الإبداعية: تطوير نماذج للقيادة الإبداعية يمكن تطبيقها في مختلف المؤسسات الأكاديمية.

تحسين جودة التعليم والبحث العلمي: تشجيع الأساتذة والطلاب على الابتكار وتطوير حلول مبتكرة للمشكلات.

توصيات للباحثين و صناع السياسات:

أبحاث مستقبلية: إجراء أبحاث مستقبلية أكثر تخصصاً في مجال القيادة الإبداعية، مثل دراسة تأثير القيادة الإبداعية على أداء الطلاب، أو دراسة العلاقة بين القيادة الإبداعية والابتكار التكنولوجي.

تطوير أدوات القياس: تطوير أدوات قياس أكثر دقة لقياس مستويات القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي.

صياغة سياسات تعليمية: تطوير سياسات تعليمية تشجع على الإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية.

تقييم برامج التعليم العالي: تقييم برامج التعليم العالي بناءً على مدى مساهمتها في تنمية المهارات الإبداعية لدى الخريجين.

بشكل عام، يمكن القول إن هذا البحث يقدم إسهاماً قيماً في تطوير المؤسسات الأكاديمية، ويعزز من قدرتها على تحقيق التميز والابتكار. من خلال تطبيق هذه التوصيات، يمكن للمؤسسات الأكاديمية أن تصبح أكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## 5.5 حدود الدراسة :

حدود موضوعية : تقتصر الدراسة على بيان واقع أثر القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي وابعاده

حدود بشرية : الموظفين في جامعة الملك عبد العزيز

حدود مكانية : ، المملكة العربية السعودية

حدود زمانية : ٢٠٢٤

## 5.6 الدراسات المستقبلية :

بناءً على النتائج المتوقعة من هذا البحث، هناك العديد من الاتجاهات التي يمكن للدراسات المستقبلية أن تتناولها لتعزيز فهم أعمق أثر القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي

دراسات في جوانب محددة:

دراسة دور الثقافة المؤسسية: يمكن إجراء دراسات لتقييم دور الثقافة المؤسسية في دعم القيادة الإبداعية وتأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة تأثير التكنولوجيا: يمكن دراسة دور التكنولوجيا في تمكين القيادة الإبداعية وتأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة العلاقة بين القيادة الإبداعية والابتكار: يمكن إجراء دراسات لتحديد العلاقة بين القيادة الإبداعية والابتكار، وكيف تساهم القيادة الإبداعية في تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات وخدمات جديدة.

دراسة تأثير القيادة الإبداعية على أداء الموظفين: يمكن دراسة تأثير القيادة الإبداعية على أداء الموظفين، ومدى إسهامها في زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية.

دراسات مقارنة: يمكن مقارنة دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي بين القطاعات المختلفة (مثل القطاع العام والخاص، والقطاع الصناعي والخدمي).

مقارنة بين البلدان: يمكن مقارنة دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي بين البلدان المختلفة ذات الثقافات المختلفة.

مقارنة بين المؤسسات: يمكن مقارنة دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي بين المؤسسات الأكاديمية والمؤسسات التجارية.

دراسات طويلة الأجل: دراسة تطور القيادة الإبداعية: يمكن إجراء دراسات طويلة لتتبع تطور القيادة الإبداعية في المؤسسات على مر الزمن، وتحديد العوامل التي تؤثر على هذا التطور.

دراسة العلاقة بين القيادة الإبداعية والاستدامة: يمكن دراسة العلاقة بين القيادة الإبداعية والاستدامة، وكيف يمكن للقيادة الإبداعية أن تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

دراسات أخرى: دراسة دور الجنس والجنسية في القيادة الإبداعية: يمكن دراسة دور الجنس والجنسية في ممارسة القيادة الإبداعية، وتأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة تأثير الأزمات على القيادة الإبداعية: يمكن دراسة تأثير الأزمات (مثل جائحة كورونا) على القيادة الإبداعية وكيف يمكن للقيادات الإبداعية أن تتجاوز هذه الأزمات.

أهمية هذه الدراسات:

توسيع المعرفة: تساهم هذه الدراسات في توسيع المعرفة حول القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، وتحديد الفجوات المعرفية التي تحتاج إلى مزيد من البحث.

تطوير النظريات: يمكن لهذه الدراسات أن تساهم في تطوير النظريات القائمة حول القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، وبناء نظريات جديدة.

تطوير الممارسات الإدارية: يمكن استخدام نتائج هذه الدراسات لتطوير الممارسات الإدارية في المؤسسات، وتعزيز قدرات القيادات على تحقيق التميز.

صياغة السياسات: يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في صياغة سياسات داعمة للإبداع والابتكار في المؤسسات.

بشكل عام، يمكن القول إن هذا البحث يفتح آفاقاً واسعة للبحث العلمي في مجال القيادة والإدارة، ويقدم إطاراً نظرياً متيناً لفهم العلاقة بين القيادة الإبداعية وتحقيق التميز المؤسسي.

## 5.7 الخاتمة :

خاتمة مطولة لبحث أثر القيادة الإبداعية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز  
بعد أن استعرضنا في هذا البحث العلاقة بين القيادة الإبداعية وتحقيق التميز المؤسسي، وتعمقنا في تحليل البيانات والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية على جامعة الملك عبد العزيز، يمكننا استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات التي تلخص أهم جوانب الدراسة.

أهم النتائج التي توصلنا إليها:

أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات القيادة الإبداعية وتحقيق التميز المؤسسي في جامعة الملك عبد العزيز. فقد أظهرت التحليلات الإحصائية أن القادة الإبداعيون الذين يتمتعون بخصائص مثل الحساسية للمشكلات، والمرونة، والأصالة، يساهمون بشكل فعال في خلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، نوصي بما يلي:

تطوير برامج تدريب القيادات: يجب على الجامعة تطوير برامج تدريبية مكثفة تركز على تنمية المهارات الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية، مع التركيز على المهارات مثل التفكير النقدي، وحل المشكلات، والابتكار.  
بناء ثقافة مؤسسية داعمة للإبداع: يجب على الجامعة العمل على خلق بيئة عمل تشجع على تبادل الأفكار، وتقبل المخاطرة، وتقدير التنوع، وتوفير الدعم اللازم للمشاريع الإبداعية.  
صياغة سياسات مؤسسية داعمة للإبداع: يجب على الجامعة تطوير سياسات مؤسسية تشجع على الإبداع والابتكار، مثل تخصيص ميزانيات لدعم المشاريع الإبداعية، وتبسيط الإجراءات البيروقراطية، وتكريم المبدعين.  
تقييم أداء القيادات: يجب على الجامعة تطوير أدوات لتقييم أداء القيادات الأكاديمية والإدارية بناءً على مؤشرات مرتبطة بالقيادة الإبداعية.  
إنشاء مراكز للابتكار: يجب على الجامعة إنشاء مراكز للابتكار تعمل على تحفيز وتوجيه الجهود الإبداعية في الجامعة.  
تشجيع البحث العلمي في مجال القيادة الإبداعية: يجب على الجامعة تشجيع أعضاء هيئة التدريس والباحثين على إجراء المزيد من الأبحاث في مجال القيادة الإبداعية، وذلك لتعزيز المعرفة في هذا المجال وتطويره.  
أهمية هذه التوصيات:

تتمثل أهمية هذه التوصيات في أنها تساهم في:

تحسين الأداء المؤسسي: من خلال تعزيز دور القيادة الإبداعية في الجامعة، يمكن تحقيق تحسينات ملحوظة في الأداء المؤسسي على مختلف المستويات. زيادة القدرة التنافسية: تساعد هذه التوصيات الجامعة على زيادة قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. الاستجابة للتغيرات المستمرة: تمكن الجامعة من الاستجابة بفعالية للتغيرات السريعة التي يشهدها العالم، والتصدي للتحديات المستقبلية. تطوير الكوادر البشرية: تساهم هذه التوصيات في تطوير الكوادر البشرية في الجامعة، وزيادة كفاءتهم وابتكارهم. الحدود والاتجاهات المستقبلية للبحث:

على الرغم من أهمية النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث، إلا أنه من المهم الإشارة إلى بعض الحدود والاتجاهات المستقبلية التي يمكن للباحثين الآخرين استكشافها:

الحدود: يقتصر هذا البحث على دراسة جامعة الملك عبد العزيز، مما يجعل تعميم النتائج على مؤسسات أخرى يحتاج إلى مزيد من الدراسة. الاتجاهات المستقبلية: يمكن إجراء دراسات مستقبلية لتعميق فهم العلاقة بين القيادة الإبداعية وتحقيق التميز المؤسسي في سياقات مختلفة، ودراسة تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على هذه العلاقة.

ختامًا، يمكن القول إن هذا البحث يمثل مساهمة قيمة في مجال دراسة القيادة الإبداعية وتحقيق التميز المؤسسي. نتائج هذا البحث يمكن أن تكون بمثابة نقطة انطلاق لأبحاث مستقبلية، وتساهم في تطوير فهمنا لدور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي.

## 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/> سعد آل 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؟                |       |         |          |       |