



**القيادة الابداعيه وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديرات
ووكيلات المرحلة الثانويه الحكوميه بمحافظة الخرج
Creative leadership and its relationship to institutional
excellence among female principals and deputies of
government secondary schools in Al-Kharj Governorate**

إعداد

**جواهر بنت محمد بن فريج العبدان
Jawaher Muhammad Fareej Al-Abdan**

Doi: 10.21608/jasep.2024.394978

استلام البحث: ٢٠٢٤/٩/٣

قبول النشر: ٢٠٢٤/١٠/٢

العبدان، جواهر بنت محمد بن فريج (٢٠٢٤). القيادة الابداعيه وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديرات ووكيلات المرحلة الثانويه الحكوميه بمحافظة الخرج. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٤٣)، ١٣٩ - ١٧٦.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

القياده الابداقيه وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديرات ووكيلات المرحله الثانويه الحكوميه بمحافظة الخرج

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التَّعَرُّف على درجة توافر أبعاد القيادة الإبداعية: (المثابرة، والمرونة، والأصالة، والمبادرة، والحساسية للمشكلات) لدى مديرات ووكيلات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج، بالإضافة إلى التَّعَرُّف على مستوى التَّميُّز المؤسسي لدى مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديرات ووكيلات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخرج بالمملكة، واشتملت عينة الدراسة على (٧٤) مديرة ووكيلة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي منهجًا للدراسة، وتوصّلت إلى عدة نتائج، أبرزها: جاءت درجة توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديرات ووكيلات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن بدرجة ممارسة (عالية جدًا)، حيث جاء في الترتيب الأول بُعدا (المثابرة والمرونة)، ثم بُعد الحساسية للمشكلات، وأخيرًا بُعد الأصالة. كما جاء مستوى التَّميُّز المؤسسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج من وجهة نظر مديرات ووكيلات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية؛ بدرجة (عالية). أيضًا توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية: (المثابرة، والمرونة، والأصالة، والمبادرة، والحساسية للمشكلات) والتميز المؤسسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية. وبناءً على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة تحسين مديرة المدرسة لبيئة العمل وتهيئتها للاستجابة للقيادة الإبداعية وتقليلها للتغيير وتحقيق الأفضل، وصقل مهارات حلّ المشكلات لدى مديرات ووكيلات مدارس المرحلة الحكومية الثانوية في محافظة الخرج.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، التَّميُّز المؤسسي، مديرات المدرس ووكيلاتها، محافظة الخرج.

Abstract:

The current study aimed to identify the degree of availability of the dimensions of creative leadership: (perseverance, flexibility, originality, initiative, and sensitivity to problems) among female principals and deputies of government secondary schools in Al-Kharj Governorate, in addition to identifying the level of institutional excellence in government

secondary schools in Al-Kharj Governorate. The study community consisted of all principals and vice principals of government secondary schools in Al-Kharj Governorate in the Kingdom. The study sample included (74) principals and vice principals. The descriptive correlational approach was used as a study method. The study reached several results, the most prominent of which are: The degree of availability of creative leadership dimensions among principals and vice principals of government secondary schools in Al-Kharj Governorate from their point of view was (very high) in practice, as the dimensions (perseverance and flexibility) came in first place, then the dimension of sensitivity to problems, and finally the dimension of originality. The level of institutional excellence in government secondary schools in Al-Kharj Governorate from the point of view of principals and vice principals of government secondary schools was (high). The study also found a statistically significant relationship between the dimensions of creative leadership: (perseverance, flexibility, originality, initiative, and sensitivity to problems) and institutional excellence in government secondary schools in Al-Kharj Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia. Based on the results of the study, the researcher recommended that the school principal should improve the work environment and prepare it to respond to creative leadership and accept change and achieve the best, and hone the problem-solving skills of principals and deputies of secondary government schools in Al-Kharj Governorate.

Keywords: Creative leadership, institutional excellence, school principals and deputies, Al-Kharj Governorate.

المقدمة:

تؤدي القيادة المدرسية دورًا مهمًا في العملية التعليمية؛ لتحقيق أهدافها المنشودة، فهي المسؤولة عن توجيه الجهود التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة

في المؤسسة التعليمية، وتوفير كافة التسهيلات، وتقديم الحلول اللازمة، وتوفير البيئة المناسبة، ومتابعة نواتج التعلّم للطلبة؛ لأن القيادة جوهر العملية الإدارية، حيث تُمثل عاملاً مهماً في نجاح أي مؤسسة تعليمية أو فشلها؛ لما لها من تأثير في العملية التعليمية (الحربي وآخرون، ٢٠٢٢)، كما أكدت دراسة الحربي (٢٠١١) أهمية القيادة المدرسية في العملية التعليمية، وقدرتها على تطبيق المفاهيم القيادية الحديثة، ولكي تقوم القيادة المدرسية بالعمل بفاعلية؛ فيجب أن تعمل وفق خطة إستراتيجية ناجحة، وأن تُطبّق جودة الأداء الإداري؛ مما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية، وأكدت دراسة الحر (٢٠١٧) أهمية قائد المدرسة؛ إذ من خلال قيادته تتحد وجهة المدرسة؛ مما يؤثر في أداء المؤسسة التعليمية ككل.

والقيادة الإبداعية حجر الزاوية في حياة أي منظمة ونجاحها، فالقائد هو الأساس في نجاح المُنظمة، وهو المسؤول عن ضمان استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، وهو الدافع لعوامل القوة والحيوية والتقدم، والباعث لعوامل الابتكار والإبداع والتجديد؛ بما يضمن التطور العلمي لمواجهة التحديات التي تقابلها، فللقيادة الإبداعية حلول غير تقليدية؛ تساعد على حلّ المشكلات من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة (الدوسري، ٢٠٢٣).

والتميّز المؤسسي فلسفة إدارية حديثة، يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تطبيقات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أفضل الطرق؛ للارتقاء بأداء المؤسسات وتطويرها، والوصول بها إلى مستويات تُرضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة، وجعلت ذلك الهدف الرئيس لوجودها (السلطي، ٢٠١٥).

كما يمكن عدّ التميّز مدخلاً تستطيع المؤسسات التعليمية من خلاله أن تُحقّق الأداء المتميّز، عن طريق استثمار قدراتها الداخلية المتمثلة في: العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية، وتحسينها بشكل مستمر في ظل وضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية؛ سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة (John, 2014).

والتميّز المؤسسي غاية تسعى جميع المؤسسات - خاصة المؤسسات التعليمية- إلى تحقيقه بعد استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية والإستراتيجيات الحديثة المُطبّقة في النظام التعليمي حالياً؛ حتى تتمكن المؤسسات التعليمية من مواجهة التحديات والصعوبات التي يمكن أن تقابلها، فالتميّز غاية يجب على الجميع التكاتف والعمل بروح الفريق الواحد للوصول إليه (Zaira, 2014).

ولأهمية الدور الذي تؤديه القيادة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية؛ فإنه يُعدّ من الموضوعات المعاصرة؛ إذ أصبح يُشكّل سمة أساسية لمنظمات اليوم، وقد أُجريت دراسات عدة حوله للتعرف على مدى أهميته وفاعليته على كافة المستويات،

ومن ضمنها المجال التعليمي، كدراستي ساعد (٢٠١٦)، ولوجاني (٢٠٢٢)، اللتين أوضحنا أن هناك دوراً رئيساً تؤديه القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية؛ نظراً لما تشتمل عليه من عناصر وخصائص تحقق التَّميُّز للمؤسسات التعليمية؛ وانطلاقاً من ذلك؛ فقد سعت الدراسة الحالية إلى التَّعرُّف على علاقة القيادة الإبداعية بالتَّميُّز المؤسسي لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

في ظل التطورات العلمية والتقنية، بالإضافة إلى المنافسة العالمية في التعليم؛ أصبحت الحاجة مُلحةً للقيادات الإبداعية؛ لما لها من أهمية في نقل الطلاب إلى مستويات متميزة تستطيع مواكبة الواقع، وهو ما أكدته بعض الدراسات من أهمية الدور الذي تؤديه القيادة الإبداعية في رفع مستوى المُخرجات التعليمية بشكل عام (العوين، ٢٠١٩)، وأنَّ هناك علاقة بين القيادة الإبداعية والتَّميُّز المؤسسي (الدوسري، ٢٠٢٣).

وأوضحت دراسة المخلافي وإبراهيم (٢٠٢٠) أنَّ درجة ممارسة قادة مدارس التعليم للقيادة الإبداعية كانت بدرجة متوسطة، وتسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيق التَّميُّز المؤسسي، حيث أصبحت معايير التَّميُّز المؤسسي أولوية تطمح إلى تحقيقها جميع المؤسسات - بما فيها المؤسسات التعليمية- في سبيل سعيها إلى تحسين أدائها؛ ومن ثم يُتطلب من القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية بذل جهود إضافية في سبيل تحقيق التَّميُّز المؤسسي.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسات السابقة من أهمية القيادة الإبداعية، وما تقوم به من دور محوري في التَّميُّز المؤسسي، جاءت الدراسة الحالية للتَّعرُّف على العلاقة بين القيادة الإبداعية والتَّميُّز المؤسسي لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج.

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة توافر أبعاد القيادة الإبداعية: (المتابرة، والمرونة، والأصالة، والمبادرة، والحساسية للمشكلات) لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج، من وجهة نظرهن؟
٢. ما مستوى التَّميُّز المؤسسي لدى مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الخرج، من وجهة نظر مديراتها ووكيلاتها؟

٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية: (المثابرة، والمرونة، والأصالة، والمبادرة، والحساسية للمشكلات)، والتَّميُّز المؤسسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج في المملكة العربية السعودية؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج للقيادة الإبداعية والتَّميُّز المؤسسي، تبعًا للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، والعمل الحالي، وعدد سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة:

١. التَّعرُّف على درجة توافر أبعاد القيادة الإبداعية: (المثابرة، والمرونة، والأصالة، والمبادرة، والحساسية للمشكلات) لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج.
٢. التَّعرُّف على مستوى التَّميُّز المؤسسي لدى مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج.
٣. الكشف عما إذا كانت هناك علاقة بين أبعاد القيادة الإبداعية (المثابرة، والمرونة، والأصالة، والمبادرة، والحساسية للمشكلات)، والتَّميُّز المؤسسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج في المملكة العربية السعودية.
٤. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج للقيادة الإبداعية والتَّميُّز المؤسسي، تبعًا للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي، والعمل الحالي، وعدد سنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة:

- تتضح الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة على النحو الآتي:
- الأهمية العلمية (النظرية):
١. تُسهم نتائج الدراسة في توضيح أهمية القيادة الإبداعية بالمؤسسات التعليمية، والوصول من خلالها إلى التَّميُّز المؤسسي.
٢. يُؤمل أن تُثري هذه الدراسة الجانبين العلمي والبحثي لدى الباحثين في ميادين البحث الأكاديمي، وإثراء المصادر العلمية ضمن مجال الدراسة.
- الأهمية العملية (التطبيقية):
١. يُؤمل أن تُسهم الدراسة في توضيح أهمية ممارسة المؤسسات التعليمية للقيادة الإبداعية والتَّميُّز المؤسسي؛ لما لها من أثر في الارتقاء بمكانة المؤسسة التعليمية على المستويين المحلي والإقليمي.

٢. من خلال نتائج الدراسة؛ تستطيع المؤسسات التعليمية - بما فيها المدارس- التَّعرُّف على جوانب القصور في تطبيق القيادة الإبداعية والتَّميُّز المؤسسي لديها.
٣. تتطلَّع الباحثة إلى أن تساعد الدراسة الحالية على تطوير المؤسسة التعليمية، باعتماد مداخل القيادة الإبداعية والتَّميُّز المؤسسي في المدارس الثانوية.
- حدود الدراسة:**

تمثَّلت حدود الدراسة فيما يأتي:

الحدود الموضوعية: العلاقة بين أبعاد القيادة الإبداعية: (المتابرة، والمرونة، والأصالة، والمبادرة، والحساسية للمشكلات)، والتَّميُّز المؤسسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج بالمملكة.

الحدود الزمانية: طُبِّقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٥هـ، الموافق ٢٠٢٣م.

الحدود البشرية: غطت الدراسة الحالية كامل مجتمع الدراسة البالغ (٧٤) من مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج.

الحدود المكانية: مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الإبداعية: القيادة في اللغة: "القول"، وهي نقيض "السوق"، يُقال: "يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها؛ وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والإرشاد" (لوجاني، ٢٠٢٣، ص.٣).

وتُعرَّف القيادة الإبداعية إجرائياً بأنها: القيادة التي تُمكن مديري المدارس من إحداث تغيير فيها إلى الأفضل، باستخدام طرق إبداعية وابتكارية بعيداً عن الطرق التقليدية المعتادة؛ لتحقيق أهداف المدرسة وفق الإمكانيات المتاحة بالمدرسة.

التَّميُّز المؤسسي: "أسلوب فكري وفلسفة إدارية قائمة على منهج مرتبط بكيفية تحقيق نتائج ملموسة للمنظمة؛ لتحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف، سواء أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في سياق ثقافة التعلُّم والإبداع والتحسين المستمر" (Abu Naser & Al Shobaki, 2017,p. 12).

ويُعرَّف التَّميُّز المؤسسي إجرائياً بأنه: الجهود التنظيمية المخطَّطة، التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمدارس التعليمية بمحافظة الخرج في المملكة العربية السعودية، وتَفوُّق المؤسسات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وتعرِّف قدرات المؤسسات التعليمية المنافسة لها، ونقاط الضعف والقوة المرتبطة بها وبيئتها المحيطة.

الإطار النظري والدراسات السابقة.

تمهيد:

تُشكّل القيادة محورًا مهمًا، حيث تُمثّل قلب العملية الإدارية، كما أنها تؤدي دورًا مهمًا في نجاح المؤسسات وتقدمها، فالقائد الناجح هو الذي يعمل على استثمار الطاقات الكامنة للعاملين، وتوظيف إمكاناتهم وقدراتهم، والتأثير فيهم، ودفعهم من خلال استخدام وسائل وأساليب تحفيزية؛ لتحقيق الأهداف المنشودة (محيسن، ٢٠١٥، ص.١٢).

وعلى الرغم من تعدد الأدبيات التي تطرقت إلى موضوع القيادة الإبداعية، ومناقشة جوانبها ودراسة أبعادها وخصائصها؛ لكن معظمها تقيس الأبعاد والخصائص نفسها، وفيما يتعلّق بهذا الشأن يتناول هذا المبحث: مفهوم القيادة الإبداعية وأهميتها، والمهام الأساسية للقائد المبدع، والعلاقة بين القيادة والإدارة في المؤسسة التعليمية، وأبعاد القيادة الإبداعية.

مفهوم القيادة الإبداعية:

تُعدّ القيادة الإبداعية الرؤية، وتولّد أفكارًا جديدة، وتصنع أساليب متنوّعة، وتنتج مخرجات مبتكرة، وتعمل محقّقًا لإحداث تغيير مفيد في النظام البيئي. وهناك العديد من المفاهيم والتعريفات للقيادة الإبداعية، وهذا التعدد سببه تعدد وجهات نظر الكُتّاب والباحثين والمختصين الذين تناولوا موضوع القيادة الإبداعية، ويمكن عرض أبرز تعريفات مفهوم القيادة الإبداعية على النحو الآتي:

عُرّفت القيادة الإبداعية بأنها: أسلوب إداري ونمط يركّز على التغيير، حيث يعدّ القائد المبدع مصدرًا أساسيًا للتفكير والسلوك الإبداعي، أو رائد أعمال مؤسسيًا مبدعًا (عبد الباقي وكويد، ٢٠٢١).

وعُرّفت كذلك بأنها: ترجمة المعرفة إلى اختبارات جديدة، وامتلاك أفكار تتسم بالحدّثة، ومفيدة ومتصلة بحلّ المشكلات أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة (الباز، ٢٠٢٠).

وعُرّفت أيضًا بأنها: القيادة التي تقوم على وجود الإبداعية في التأثير الفعّال لتحقيق الأهداف المشتركة، من خلال استخدام أفكار وأساليب جديدة تستند إلى العلم والمعرفة، مع توفير مناخ يُشجّع على الإبداع، وإثارة حماس العاملين نحو الإبداع، وإظهار مواهبهم وقدراتهم الإبداعية؛ للمساهمة في إنتاج أفكار أصيلة ومفيدة لحلّ المشكلات بطرق إبداعية (العريب وحديد، ٢٠٢٠).

واستخلاصًا لما سبق؛ ترى الباحثة أنّ القيادة الإبداعية تُبنى على الإبداع والابتكار في المؤسسات التربوية، إضافة إلى قدرة التأثير في الآخرين بشكل كفوء

وفعال؛ مما يسهم في التعرف بشكل ملموس على مواهبهم وقدراتهم الإبداعية؛ الأمر الذي يسهم في إنتاج أفكار إبداعية تتسم بالإصالة، يتم من خلالها تحقيق أهداف تسهم في تحقيق التميّز المؤسسي للمؤسسة.

أهمية القيادة الإبداعية:

تتجلى أهمية القيادة الإبداعية، من خلال تقديم حلول للمشاكل التي تواجهها المؤسسات التعليمية، والتأكد من أن المديرين يحققون أقصى استفادة من الموارد البشرية والمادية الموجودة، كما أن توافر ظاهرة الإبداع لدى القادة في المدارس يمكن أن يحقق القدرة على الاستجابة لمُتغيّرات البيئة المحيطة.

وتكمن أهمية القيادة الإبداعية في قدرة الأفراد على تنمية مواهبهم ومهارات التفكير الإبداعي لديهم، ومواكبة التطورات والتغيرات المتلاحقة في المؤسسات المعاصرة، بالإضافة إلى قدرة القيادة الإبداعية على التنبؤ بالمستقبل عبر ما تمتلكه من قدرات ومهارات إبداعية (القحطاني، ٢٠١٢). وتتجلى أهمية القيادة الإبداعية في أنها تؤدي أدواراً مهمة جداً في المؤسسات العامة والخاصة، ولها دور إستراتيجي يتمثل في الخطط المُعدّة، والأهداف التي تُصمّم وتنفذ (الزهراني، ٢٠١٣).

وتكمن أهمية القيادة الإبداعية في تنمية المهارات الشخصية وتراكمها في التفكير الإبداعي الجماعي والتفاعل، وتحسين جودة القرارات المُصاغة لحلّ المشكلات على مستوى المُنظّمة ككل: بشرية أو فنية أو إدارية أو مالية (عوض الله، ٢٠١٨).

وترى الباحثة أن أهمية القيادة الإبداعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالخصائص والصفات الشخصية التي يتميّز بها القائد المبدع، ومهاراته وقدراته المتميّزة والمتنوّعة، والإصالة في التفكير وأداء الأعمال، فضلاً عن المثابرة والمبادرة، والقدرة على التكيف مع التطوّرات السريعة والمتلاحقة على المستويين المحلي والعالمي.

أبعاد القيادة الإبداعية:

تناولت العديد من الدراسات السابقة القيادة الإبداعية، التي ركّزت على العديد من الأبعاد التي تمثلت في: المثابرة، والقابلية للتغير، والمبادرة والمجازفة، والقدرة على الاتصال والتواصل، وتحفيز الإبداع، والمعرفة الإبداعية، وقوة القائد وتأثيره، الكفاءة وتحمل المسؤولية، والثقة بالنفس والتابعين، والإصالة، والإيثار، والحساسية للمشكلات. وقد تم تصنيف أبعاد القيادة الإبداعية إلى عدة عناصر، نُوضّح على النحو الآتي:

الحساسية للمشكلات: هي القدرة على تحسّس المشكلات وإدراك طبيعتها، والقائد المُبدع هو الذي يمتلك القدرة على ملاحظة العديد من الأمور التي لا يمكن للآخرين ملاحظتها، وتتمثل في: قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المحيطة والمختلفة بالمواقف المختلفة، فالشخص المُبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور (القرشي، ٢٠١٥).

الأصالة: تعني القدرة على إنتاج استجابات أصيلة: أي قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، ويعني هذا أنه كلما قلّت درجة شيوع الفكرة؛ زادت درجة أصالتها، وتتميّز هذه الاستجابات بالجدة والقبول الاجتماعي (المري، ٢٠٢٠).

المبادرة: تعني: القدرة على إضافة تفصيلات جديدة ومتنوّعة لفكرة أو حلّ لمشكلة من شأنها أن تساعد على تطويرها، وتتمثل في مدى الخبرة والمعرفة القائمة على مجالات أوسع، وتطوير وتحسين ما هو قائم، بحيث يصبح أكثر كفاءة وفاعلية، أو يؤدي أعمالاً جديدة لم يكن يؤديها من قبل، والمبادرة شكل من أشكال التفكير الابتكاري (نافع، ٢٠٢١).

المثابرة: قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز، وتحمل المسؤولية، والزيادة في النضج الانفعالي، والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات، والميل إلى الأعمال التي فيها تحدّ وصبر، وهي إحدى السمات الشخصية المُبدعة المهمة، ويحب الفرد المُبدع روح المخاطرة، وأن يكون مستقلاً ومثابراً وعالي الدافعية، ومنتشكاً، ومنفتحاً على الآراء الجديدة، وقادراً على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة (رزيق، ٢٠١٥). ويرى الفرد الذي يتمتّع بدرجة عالية من المثابرة؛ أنه فرد كفء قادر على التحكم فيما يحدث له، كما أنه يشعر بنجاحه في تحقيق ما يرغب من خلال العمل الذي يقوم به.

المرونة: هي القدرة على توليد أفكار متنوّعة، ليست من نوع الأفكار المتوقّعة عادة، وتوجيه مسار التفكير أو تحويله مع تغير المُثير أو متطلّبات الموقف، والمرونة هي عكس الجمود الذهني، الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغير حسب ما تستدعي الحاجة، ومن أشكال المرونة: المرونة التلقائية، والمرونة التكيفية.

التَّميُّز المؤسسي:

تتجسّد أهمية التَّميُّز المؤسسي في الحفاظ على كفاءة المُنظّمة وفعاليتها، بما يُحافظ على استدامة تقدّمها وتميُّزها من خلال العمليات والبرامج والتدريب في ظلّ التحدّيات التنافسية والمُتغيّرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تتطلب توفير المهارات اللازمة لتحقيق الإبداع والتَّميُّز في المُنظّمة. ويهدف التَّميُّز المؤسسي إلى توفير مجموعة من المعايير الضرورية التي تُسهم في التحقّق من جودة المُخرجات،

وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتحقيق جوانب القوة والتميز في أداؤها (Holten & Brenner, 2015).

مفهوم التميز المؤسسي: تتعدّد مفاهيم التميز المؤسسي تبعاً للمجال الذي يعمل فيه، فالتميز في المفهوم التعليمي يعني: توازن احتياجات الطلبة، والكادر، والممولين، وجهات الاعتماد، بالإضافة إلى المجتمع المحلي (أبو سعدة، ٢٠٢١).

ويُعرّف التميز المؤسسي بأنه: أسلوب إداري يمثل حالة سمو المؤسسة، وتفردّها في أداؤها بطريقة تميّزها عن مثيلاتها من المنظمات المنافسة لها في العديد المجالات، مثل: جودة الخدمات المقدّمة للمستفيدين، أو تميّزها عن مثيلاتها بخدمة ما بعد البيع، أو كفاءتها في إدارة مواردها، أو تحقيقها لمستويات عالية في جودة الخدمات المقدّمة أو الأرباح (الدغمي، ٢٠١٩).

ويمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه: جملة من السلوكيات والممارسات والمعارف والمواهب المتبعة، التي تضمن سير الأعمال داخل المنظمة بشكل مثالي؛ مما يُمكنها من تلبية مُتطلبات بيئة التنافس بشكل سريع وفعال (الدحيات، ٢٠١٩).

وتعرّف الباحثة التميز المؤسسي بناءً على التعريفات السابقة بأنه: سعي المنظمة إلى اغتنام الفرص المتقدّمة بالتخطيط الإستراتيجي، والسعي الدائم للتطوير والاستدامة في تقديم قيمة جديدة للعملاء وأصحاب المؤسسة، من خلال توقع احتياجاتهم وتلبيتها والقيام بكل شيء، وقدرتها على الحفاظ على الأداء التنافسي الإيجابي الذي يحقّق التميز المؤسسي. أهداف التميز المؤسسي:

هناك العديد من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها التميز المؤسسي، فالمنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها، ومن أهداف التميز المؤسسي:

١. ربط إستراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية؛ لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة من خلال المبادرات المتميزة؛ للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية (العلوي، ٢٠٢٣).

٢. المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز، وتحقيق أهداف المنظمات، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك، بأقل التكاليف والجهود (عبدالمحسن، ٢٠٢٢).

٣. دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأفراد، عبر تطبيقات التميز، ونشر أفضل الممارسات، وبتّ روح

المسؤولية في مُتطلّبات الشراكة نحو المجتمع، وتقديم الخدمات المجتمعية، وتحقيق التواصل التنظيمي الفعّال في كافة الاتجاهات، وبين كل المستويات والعناصر؛ مما يحقّق التوافق التنظيمي، ويسهم في تحسين مستويات الأداء، وتحسين آليات حلّ المشكلات التنظيمية (عبد الله والطيب، ٢٠٢٢).

مراحل التَّميُّز المؤسسي:

المرحلة الأولى: يُشكّل فيها فريق عمل داخل المُنظّمة؛ لقيادة جودة الأداء وتطوير الأداء المؤسسي، ويجب على الفريق القيام بعمليات التوعية اللازمة حول أهمية تحقيق التَّميُّز والجودة في الأداء، كما يجب عليه بناء ثقافة تدعم التطوير المؤسسي بدعم من الإدارة العليا للمؤسسة (Karam, 2019).

المرحلة الثانية: هي مرحلة التقييم الذاتي للمؤسسة، عبر عملية التقييم الذاتي تستطيع المؤسسة التَّعرُّف على نقاط القوة والضعف في مجالات العمل المختلفة، كما تكمن قوة التقييم الذاتي في أنه يمكّن كل مؤسسة من التَّعرُّف على وضعها الحالي وقدراتها وإمكاناتها المختلفة واحتياجاتها ومتطلّباتها نحو تحقيق التَّميُّز وجودة الأداء المطلوبة وذلك بالرجوع إلى معايير ضمان الجودة (Lewis et al., 2015).

المرحلة الثالثة: مرحلة تحديد أولويات التطوير المؤسسي، التي يتم فيها معرفة نقاط القوة في الأداء المؤسسي، والجوانب التي تحتاج إلى التطوير والتحسين. وفي هذه المرحلة تُحدّد فجوات الأداء، وتُناقش أسباب تلك الفجوات، وتُحدّد الخطوات القادمة لها حسب الأهمية والحاجة والمصلحة العامة (الكردي، ٢٠١٨).

المرحلة الرابعة: مرحلة تصميم الخطة الإجرائية وإعدادها لتطوير الأداء المؤسسي؛ وهنا يُحدّد الجدول الزمني اللازم لإدارة هذه الخطة وتنفيذها، وتحديد الأهداف العامة لتطوير المدرسة، ومستويات الأداء المتوقع تحقيقها، وفي النهاية تحقيق الخطة وتنفيذها على أرض الواقع، وتحديد إستراتيجيات العمل، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات (Al shobaki & Abu-Naser, 2016).

المرحلة الخامسة: مرحلة مراقبة الأداء المتعلّق بتنفيذ الخطة الإجرائية وتقييمه؛ لتطوير الأداء المؤسسي، وهنا يُشكّل فريق مراقبة الأداء وتقييمه، وتعريفه بأساليب مراقبة الأداء وتقييمه وفقاً للأنشطة القائمة، والاتفاق على آليات المتابعة اللازمة وأدواتها، والاتفاق على جودة الأداء والأدلة والبراهين. والمطلوب متابعته، والتأكد من توافره على أرض الواقع، وكيفية تحليله وتقييمه؛ لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنه؛ لضمان استمرارية تطوير الأداء؛ بهدف الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من مؤشرات معايير ضمان الجودة في الأداء المؤسسي (Jundt et al., 2015).

أنواع التَّميُّز المؤسسي:

١. التَّميُّز القيادي: للقيادة العليا تأثير مباشر في التَّميُّز، عبر تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم على التوجُّه نحو الإبداع والتَّميُّز، من خلال تميُّزها في المهارة القيادية، وعلاقة العمل الفعَّالة، والقدرة على التفكير الابتكاري الذي يبتعد عن التقليد، فضلاً عن اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للخروج بالأفكار المهمة (بعزيز، ٢٠٢١).
٢. تميُّز الهيكل التنظيمي: يعني الاعتماد على هيكل تنظيمي يبتعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية، واتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة؛ من أجل القدرة على التحديث، واستثمار الفرص، وسرعة اتخاذ القرارات، وكذلك قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدِّد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضِّح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة (قنديل، ٢٠٢٠).
٣. تميُّز الإستراتيجية: بحيث يكون للمنظمة رؤية مستقبلية ضمن التغيرات المحيطة، مع وضع الخطط المناسبة لتحقيقها، ويتفق عليها العاملون ويسهمون في تحقيقها، والعمل عليها بالتدريب والتعلم والابتكار، وتميُّز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتبني خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات المحيطة. وهو سعي المنظمة إلى تحقيق التَّميُّز في أداؤها، عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة؛ تعدُّ الإطار الصحيح والمنهج السليم للاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة؛ لتحقيق أهدافها، والتوجُّه نحو تبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزاء المنظمة (الأخضر، ٢٠١٨).
٤. التَّميُّز البشري: ترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب، منها: أن الإنسان صاحب القرار، وهو المسؤول عن الإبداع والابتكار، وهو وسيط التعلُّم في المنظمة. وعلى الرغم من الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرار التنظيمي؛ لكن العنصر البشري بكل المقاييس يعدُّ العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرار (الحريري، ٢٠١٤).
٥. تميُّز الثقافة التنظيمية: هو التعبير عن قيم الأفراد ذوي التأثير في منظمة ما؛ حيث إن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة، كما تؤثر في علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرؤوسيه، وهو نسيج مركب من الأفكار، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد،

وأساليب التفكير، والأنماط السلوكية، والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة، التي تؤثر في العاملين فيها، وتُشكل شخصياتهم، وتتحكم في خبراتهم، وفي الوقت نفسه تؤثر في المنظمة، وتنعكس على جودة خدماتها، وكفاءة أدائها، ونوعية مخرجاتها، وقدرتها على تحقيق التميّز (Al-Abrow & Atshan, 2015).

ثانياً: الدراسات السابقة:

تعرض الباحثة في هذا القسم عدداً من الدراسات - العربية والأجنبية- ذات الصلة بموضوع الدراسة، وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، واشتمل عرضها على: (اسم الباحث، وسنة النشر، وعنوان البحث، وهدفه، والمنهج المتبع، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة وعينتها، وأبرز نتائج الدراسة). ومن خلال التعليق على الدراسات السابقة، أشارت الباحثة إلى أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى أوجه الاستفادة منها.

- دراسة كرم وكيثانا (Karam & Kitana 2020)، بعنوان: دراسة استكشافية للتعرف على أثر الأنماط القيادية في تحقيق التميّز المؤسسي بالقطاع العام: دولة الإمارات العربية المتحدة. هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الأساليب القيادية في التميّز المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بجمع البيانات من خلال استبانة ذاتية مكونة من (٤٩) فقرة، وأستخدم أخذ العينات الملائمة لجمع البيانات من (٣٢٩). وتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي بين النموذج التحويلي (القيادة التحويلية) في التميّز المؤسسي.

- دراسة أبي عيادة وعبانة (٢٠٢١)، بعنوان: درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى القيادات التربوية في المدارس الأردنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، فيما تكوّنت عينة الدراسة من المعلمين والبالغ عددهم (١١٠) معلمين ومعلمات. وتوصّلت الدراسة إلى أن مدى تطبيق القيادة الإبداعية في المدارس الأردنية جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمُتغيّري: الجنس وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمُتغيّر المؤهل العلمي؛ لصالح حملة درجة البكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المراحل الدراسية؛ لصالح المستوى الثاني من مرحلة التعليم الأساسي.

- دراسة عيسى (٢٠٢١)، بعنوان: دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميّز المؤسسي تجاه المجتمع: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة

الطائف. هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف، وأُعدت على المنهج الوصفي، وطُبقت الدراسة على عينة حجمها (٣٨٤) من المعلمين والمعلمات. وكان من أبرز نتائج الدراسة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر الأبعاد المرتكزة على المبادئ بين المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية الحكومية طبقاً للعمر والمستوى الوظيفي؛ باستثناء بُعد المستوى الشخصي، والالتزام بالعمل كمؤسسة مسؤولة في المجتمع بحسب المؤهل والخبرة، ووجود علاقة ارتباط متوسط وضعيفة بين أبعاد القيادة المرتكزة على المبادئ من جانب، وأبعاد التَّميُّز المؤسسي تجاه المجتمع من جانب آخر بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية الحكومية بمحافظة الطائف.

- دراسة الشميري والظفيري (٢٠٢٢)، بعنوان: درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية ومقترحات تعزيز دورها في تنمية المواهب لدى الطالبات. هدفت هذه الدراسة إلى التَّعرُّف على درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكوَّنت عينة الدراسة من (٣٠٥) معلمات، وتوصَّلت الدراسة إلى أنَّ درجة ممارسة القيادة الإبداعية من قِبَل مديرات المدارس الثانوية كانت عالية جداً.
- دراسة البربري (٢٠٢٢)، بعنوان: القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية. هدفت هذه الدراسة إلى التَّعرُّف على دور القيادة الإبداعية في تطبيق أبعاد وآليات الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية استُخدم المنهج الوصفي، وتكوَّنت عينة الدراسة من (٨٠) من مدارس التعليم الثانوي بمحافظة الشرقية، حيث طُبقت على (٣٣٧) من العاملين داخل الإدارات التعليمية في المدارس الثانوية الفنية الصناعية. وتوصَّلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين متغيّري البحث.
- دراسة براهيم وبرايمي (٢٠٢٢)، بعنوان: مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية: دراسة ميدانية في ولاية المسيلة في الجزائر. هدفت الدراسة إلى التَّعرُّف على مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة، استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكوَّنت عينتها من (٤٩٢) مديراً، وتوصَّلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية، وارتفاع مستوى إدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإبداعية وإدارة الوقت.

– دراسة عودة (٢٠٢٢)، بعنوان: دور الإدارة المدرسية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا في مدارس محافظة الزرقاء. هدفت الدراسة إلى النَّعْرُف على دور الإدارة المدرسية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا بمدارس محافظة الزرقاء، استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وتكوّنت عينة الدراسة من (١٠٠) من مديري مدارس التعليم الحكومي في المملكة الأردنية بمحافظة الزرقاء، وتوصّلت الدراسة إلى أن دور الإدارة المدرسية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا جاء بدرجة مرتفعة.

– دراسة الدوسري (Al-Dossary, 2023)، بعنوان: مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتَّميُّز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. هدفت الدراسة إلى النَّعْرُف على مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر، وعلاقتها بالتَّميُّز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من (١٩٥) معلماً من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة وادي الدواسر بالسعودية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر من وجهة نظر المعلمين بدرجة تقدير (كبيرة)، كما أظهرت النتائج أن مستوى التَّميُّز المؤسسي لدى المدارس الثانوية بوادي الدواسر من وجهة نظر المعلمين؛ جاء بدرجة تقدير (كبيرة).

التعقيب على الدراسات السابقة:

١- أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
من حيث منهج الدراسة: اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تشابهت مع دراسات: أبي عيادة وعبابنة (٢٠٢١)، والبربري (٢٠٢٢)، والدوسري (٢٠٢٣).

من حيث أداة الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة أداة للدراسة، مثل دراسات: الدوسري (٢٠٢٣)، والرفاعي (٢٠٢٢)، وعودة (٢٠٢٢).

من حيث مجتمع الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المجتمع وعينة الدراسة في اختيارها للإدارة المدرسية مجتمعاً للدراسة، كدراستي: الرفاعي (٢٠٢٢)، وعودة (٢٠٢٢).

٢- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث الحدود المكانية والموضوعية: طُبِّقت الدراسة الحالية على مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها في محافظة الخرج، وهو ما تختلف به عن الدراسات السابقة.

من حيث مُتغيّرات الدراسة: شملت الدراسة الحالية القيادة الإبداعية مُتغيّراً مستقلاً، في حين ركّزت على التَّميُّز المؤسسي مُتغيّراً تابعاً؛ وهو ما تختلف فيه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، من خلال تناولها لموضوعي: القيادة الإبداعية والتَّميُّز المؤسسي لدى مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الخرج في السعودية.

٣- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. بناء تصوّر شامل لمشكلة الدراسة، والتَّعرُّف على أسبابها، عبر الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة.
٢. بناء هيكل الدراسة النظري، والاستفادة من المراجع التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة.
٣. اختيار أداة الدراسة والأبعاد الخاصة بمتغيّراتها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

بُغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، ويُعدّ هذا المنهج أحد أنواع المناهج الوصفية، ويُستخدم في قياس العلاقة بين متغيّرين (مُتغيّر مستقل، ومُتغيّر تابع)، وهل هذه العلاقة مُوجبة أو سالبة، ومن ثمّ التنبؤ بمستوى معين من الدلالة في صورة رقمية. وتعدّ العلاقات الارتباطية بمثابة خطوة أولية تساعد الباحث نحو دراسة أكثر شمولاً (العامري، ٢٠١٦).

مجتمع الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية كامل مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (٧٤) من مديرات ووكيلات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج بالمملكة العربية السعودية، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من (٣٣) من المديرات، و(٤١) من الوكيلات، حسب الإحصاءات الرسمية لوزارة التعليم بإدارة التعليم في محافظة الخرج.

أفراد الدراسة:

بسبب صغر حجم مجتمع الدراسة الكلي، والبالغ عددهم (٧٤) من مديرات ووكيلات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج؛ فقد شمل أفراد الدراسة مجتمعها بشكل كامل بأسلوب المسح الشامل؛ وبذلك تكوّنت أفراد الدراسة من (٧٤) من مديرات ووكيلات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج.

- خصائص أفراد الدراسة:

يمكن تصنيف أفراد الدراسة وفقاً للمجموعات الآتية: (المؤهل العلمي، والعمل الحالي، وعدد سنوات الخبرة)، حيث إن هذه المتغيرات لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، وتعكس الخلفية العلمية لأفراد الدراسة، وتفصيل تحليل هذه المتغيرات وفق النحو الآتي:

الجدول (١): توزيع أفراد الدراسة حسب متغيرات الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
86.5 %	64	بكالوريوس
12.2 %	9	ماجستير
1.4 %	1	دكتوراه
100.0 %	74	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	العمل الحالي
56.8 %	42	وكيلة مدرسة
43.2 %	32	مديرة
100.0 %	74	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	عدد سنوات الخبرة
13.5 %	10	أقل من 5 سنوات
21.6 %	16	5 - 10 سنوات
64.9 %	48	أكثر من 10 سنوات
100.0 %	74	المجموع

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الحالية، حيث تكونت الاستبانة من قسمين ركز الجانب الأول على المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة فيما تطرق الجانب الثاني إلى محاور متغيرات الدراسة، حيث تكونت محاور الدراسة من (٤٤) فقرة، موزعة على محورين: اشتمل المحور الأول (أبعاد القيادة الإبداعية) ويتكون من (٢٨) فقرة، تم تقسيمها إلى (٥) أبعاد، في حين تطرق المحور الثاني إلى فقرات التميز المؤسسي وعددها (١٦) فقرة.

ثبات أداة الدراسة:

يهدف التحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، تم استخدام معادلة (الفا كرونباخ)، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات الناتجة عن مؤشر (الفا كرونباخ):

جدول (٢): مُعَامِل الثبات لمحاوِر الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

ثبات المحور	عدد الفقرات	أبعاد الدراسة	محاوِر الدراسة	
0.95	6	المبادرة	القيادة الإبداعية	المُتَغَيَّرَات المستقلة
0.96	6	المرونة		
0.93	5	الأصالة		
0.96	5	المتابرة		
0.97	6	الحساسية للمشكلات		
0.98	28	مُعَامِل الثبات لفقرات محور القيادة الإبداعية		
0.98	16	مُعَامِل الثبات لفقرات محور (التميز المؤسسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج)		
0.99	44	مجموع فقرات الاستبانة ككل		

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

مناقشة نتائج السؤال الأول وتفسيرها: ما درجة توافر أبعاد القيادة الإبداعية (المتابرة، والمرونة، والأصالة، والمبادرة، والحساسية للمشكلات) لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن؟ للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أبعاد القيادة الإبداعية: (المتابرة، والمرونة، والأصالة، والمبادرة، والحساسية للمشكلات) لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الإبداعية: (المتابرة، والمرونة، والأصالة، والمبادرة، والحساسية للمشكلات) لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب البعد	درجة الممارسة
١	المبادرة	4.22	0.88	84.4%	4	عالية جداً
٢	المرونة	4.38	0.93	87.6%	1	عالية جداً
٣	الأصالة	4.18	0.78	83.6%	5	عالية
٤	المتابرة	4.38	0.84	87.6%	2	عالية جداً
٥	الحساسية للمشكلات	4.23	1.02	84.6%	3	عالية جداً
درجة توفر القيادة الإبداعية ككل		4.28	0.85	85.6%		عالية جداً

يُشير الجدول رقم (٣) إلى درجة توافر القيادة الإبداعية وأبعادها: (المثابرة، والمرونة، والأصالة، والمبادرة، والحساسية للمشكلات) لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن، وبعد تحليل النتائج التي حُصل عليها؛ تبين أنّ القيادة الإبداعية متوافرة بدرجة (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.28)، بانحراف معياري (0.85)، وأن بُعد المرونة جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج، بمتوسط حسابي (4.38)، يليه في المرتبة الثانية بُعد المثابرة، بمتوسط حسابي (4.38)، وبُعد الحساسية للمشكلات في الترتيب الثالث، بمتوسط حسابي (4.23)، وفي المرتبة الرابعة بُعد المبادرة، بمتوسط حسابي (4.22)، في حين جاء في المرتبة الخامسة بُعد الأصالة، بمتوسط حسابي (4.18).

وقد يعود توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج بدرجة (عالية جداً) إلى توافر مقومات تطبيق نمط القيادة الإبداعية لدى مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدوسري (٢٠٢٣)، التي أظهرت أن ممارسة المعلمين لأبعاد القيادة الإبداعية جاءت بدرجة مرتفعة، كما اتفقت مع دراسة الشميري والظفيري (٢٠٢٢)، التي أظهرت أن ممارسة القيادة الإبداعية جاءت بدرجة عالية جداً. ولمزيد من الإيضاح فقد حسبت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بُعد على حدة، كما يأتي:

١. بُعد المبادرة:

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بُعد المثابرة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة	درجة الممارسة
١	أبادر لإنجاز الأعمال والمهام المبتكرة بمبادرة شخصية.	4.21	0.99	84.2%	5	عالية جداً
٢	أسخر موافق العمل اليومية للتعلم الذاتي والتعليم المستمر.	4.29	0.98	85.8%	1	عالية جداً
٣	استخدم طرقاً متنوّعة لتحقيق الأهداف المطلوبة.	4.28	0.92	85.6%	2	عالية جداً
٤	أبحث عن كل جديد في العمل المدرسي.	4.24	1.08	84.8%	3	عالية جداً
٥	أميل لإنجاز المهام التي تتطلب قدرات وإمكانات عالية.	4.22	0.94	84.4%	4	عالية جداً

٦	استخدم الابتكار في أداء الأعمال.	4.05	0.94	81%	6	عالية
	درجة توفر المثابرة ككل	4.22	0.88	84.4%		عالية جداً

من خلال الجدول أعلاه؛ يُستنتج أنّ درجة توافر بُعد المثابرة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن؛ جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.22)، الذي يُشير إلى درجة توفر عالية جداً لهذا البُعد. كما يتبين أن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد المثابرة؛ إذ تراوحت المتوسطات ما بين (4.05 – 4.29)، التي تُشير إلى درجة ممارسة (عالية – عالية جداً).

كما يتضح من الجدول رقم (٤) ما يأتي: جاءت العبارة: (أسخّر مواقف العمل اليومية للتعلم الذاتي والتعليم المستمر) بالمرتبة الأولى، بدرجة ممارسة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٢٩). وقد يعود ذلك إلى أنه كلما سخّرت المديرية والوكالة عملهما للتعلم الذاتي؛ زادت درج التحسن والتطور لديهما. كما جاءت العبارة: (أستخدم طرقاً متنوّعة لتحقيق الأهداف المطلوبة) بالمرتبة الثانية، وبدرجة ممارسة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٢٨)، كما جاءت العبارة (أستخدم الابتكار في أداء الأعمال) بالمرتبة السادسة والأخيرة، وبدرجة ممارسة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٤.٠٥)؛ وقد يعود ذلك إلى طبيعة عمل المديرات والوكيلات وكمية المهام الموكلة إليهن؛ مما يتطلب منهن درجة عالية من الابتكار والبحث عن كل ما هو جديد في العمل المدرسي.

٢. بُعد المرونة:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بُعد المرونة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة	درجة الممارسة
١	أهتم بالأفكار الجديدة التي تُسهم في تحسين العمل المدرسي.	4.33	1.05	86.6%	5	عالية جداً
٢	أتعامل مع المعلمين في المدرسة بطريقة تُسهم في تنمية الإبداع لديهم.	4.37	0.96	87.4%	4	عالية جداً
٣	أناقش الأفكار المطروحة من المعلمين؛ حتى وإن كانت مخالفة لرأيي.	4.45	0.95	89%	2	عالية جداً
٤	لديّ القدرة على التكيف مع طبيعة المواقف المختلفة.	4.39	0.97	87.8%	3	عالية جداً

٥	أمنح المعلمين الصلاحيات لتسهيل العمل داخل المدرسة.	4.28	1.04	85.4%	6	عالية جداً
٦	أقبل الأفكار الجديدة التي تهدف إلى حلّ المشكلات.	4.47	1.03	89.4%	1	عالية جداً
درجة توفر المرونة ككل		4.38	0.93	87.6%	عالية جداً	

من خلال الجدول أعلاه؛ يُستنتج أنّ درجة توفر بُعد المرونة جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.38)، ويُشير إلى درجة توافر عالية جداً لهذا البُعد، وأن هناك تفاوتاً في استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد المرونة؛ إذ تراوحت المتوسطات ما بين (4.28 - 4.47)، وتُشير إلى درجة ممارسة (عالية جداً).

كما يتضح من الجدول رقم (٥) ما يأتي: جاءت العبارة (أقبل الأفكار الجديدة التي تهدف إلى حلّ المشكلات) بالمرتبة الأولى، بدرجة ممارسة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٤٧)؛ وقد يعود ذلك إلى طبيعة عمل المديرات والوكيلات القيادي، الذي يتطلب منهن بشكل دائم تقبل الأفكار الجديدة التي تهدف إلى حلّ المشكلات، كما جاءت العبارة: (أمنح المعلمين الصلاحيات لتسهيل العمل داخل المدرسة) بالمرتبة السادسة والأخيرة، وبدرجة ممارسة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٢٨). وقد يعود ذلك إلى اهتمام المديرات والوكيلات بالنتائج التي سيحصل عليها، حيث تمنح المعلمين الصلاحيات لتسهيل العمل داخل المدرسة، من خلال توفير الوقت والجهد في العمل.

٣. بُعد الأصالة:

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بُعد الأصالة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة	درجة الممارسة
١	أحلّ المشكلات بطرق غير مألوف وإبداعية.	3.89	0.91	77.8%	5	عالية
٢	لديّ القدرة على استخدام الأفكار الإبداعية لحلّ المشكلات المماثلة.	4.01	0.91	80.2%	4	عالية
٣	أحقر المعلمين على تحقيق التميّز المؤسسي للمدرسة.	4.24	0.90	84.8%	3	عالية جداً
٤	أشجّع أفكار المعلمين التي تنسم بالأصالة.	4.40	0.84	88%	1	عالية جداً
٥	أسعى باستمرار للاطلاع على كل	4.36	0.86	87.2%	2	عالية جداً

جديد في الإدارة المدرسية.	4.18	0.78	83.6%	عالية
درجة توفر الأصالة ككل				

من الجدول أعلاه؛ يُستنتج أنّ درجة توافر بُعد الأصالة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج - من وجهة نظرهن- جاءت بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.18)، الذي يُشير إلى درجة توافر عالية جداً لهذا البُعد. كما يتضح أنّ هناك تفاوتاً في استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد الأصالة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.40 - 3.89)، وتُشير إلى درجة ممارسة (عالية- عالية جداً).

كما يتبيّن من الجدول رقم (٦) ما يأتي: جاءت العبارة: (أشجّع أفكار المعلمين التي تتسم بالأصالة) بالمرتبة الأولى، بدرجة ممارسة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٤٠)؛ وقد يعود ذلك إلى تفويض صلاحيات تخصّ اتخاذ القرار، عبر الحصول على أفكار جديدة تتسم بالأصالة، وتساعد على تحسين العمل المدرس بشكل مناسب؛ لذلك تشجّع المديرات والوكيلات أفكار المعلمات التي تتسم بالأصالة، كما جاءت العبارة: (أحلّ المشكلات بطرق غير مألوف وإبداعية) بالمرتبة الخامسة والأخيرة، وبدرجة ممارسة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٣.٨٩)؛ وقد يعود ذلك إلى طبيعة المشكلات التي تواجه المديرات والوكيلات في العمل المدرسي، التي تتطلب قدرًا عاليًا من الإبداع والابتكار؛ لذلك تبحث المديرات والوكيلات عن الأفكار الخارجة عن المألوف؛ لتطبيقها والاستفادة منها.

٤. بُعد المثابرة:

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بُعد المثابرة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة	درجة الممارسة
١	أتابع العمل بهمة من أجلّ تحقيق أهداف المدرسة.	4.39	0.87	87.8%	3	عالية جداً
٢	أبحث عن أفضل البدائل في حلّ المشكلات.	4.44	0.86	88.8%	1	عالية جداً
٣	أتمتع بقدرات على التركيز الشديد؛ رغم المُعوقات التي تواجه العمل المدرسي.	4.25	0.93	85%	5	عالية جداً
٤	أثق بما أملك من قدرات تساعدني على تحقيق الأهداف المطلوبة.	4.36	0.94	87.2%	4	عالية جداً
٥	أسعى إلى إزالة العقبات أمام	4.44	0.87	88.8%	2	عالية جداً



المعلمين			
درجة توفر المثابرة ككل	4.38	0.84	87.6%
عالية جدًا			

من خلال الجدول أعلاه نستنتج بأن درجة توفر بُعد المثابرة كأحد أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن جاءت بدرجة (عالية جدًا)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.38)، والذي يشير إلى درجة توفر عالية جدًا لهذا البُعد. كما يتضح من النتائج في الجدول السابق بأن هناك تفاوتًا في استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد الأصالة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.25 - 4.44) والتي تشير إلى درجة ممارسة (عالية جدًا).

كما يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي: جاءت العبارة (أبحث عن أفضل البدائل في حل المشكلات) بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة (عالية جدًا) وبمتوسط حسابي (٤.٤٤) وقد يعود ذلك إلى طبيعة عمل كل من المديرات والوكيلات الذي يتطلب منهن المثابرة بصفة دائمة لإيجاد أفضل الحلول للمشكلات وعدم حل المشكلات بالطرق التقليدية المعروفة، كما جاءت العبارة (أتمتع بقدرات على التركيز الشديد رغم المعوقات التي تواجه العمل المدرسي) بالمرتبة الخامسة والأخيرة وبدرجة مما رسة (عالية جدًا) وبمتوسط حسابي (٤.٢٥)، وقد يعود ذلك إلى مدى إدراك مديرات ووكيلات المدارس الثانوية الحكومية إلى أهمية القادة الإبداعية وأهمية عنصر المثابرة في أداء الأعمال وما له من تأثير على التحسين والتطوير المستمر مما يتطلب منهن التمتع بقدرات عالية على التركيز على أداء الأعمال بطريقة عالية بالرغم من وجود مُعَوِّقات تواجه العمل المدرسي.

٥. بُعد الحساسية للمشكلات:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات بُعد الحساسية للمشكلات لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة	درجة الممارسة
١	أجمع أكبر قدر من المعلومات؛ بهدف تحديد جوانب المشكلة.	4.24	1.07	84.8%	2	عالية جدًا
٢	أسعى لمعرفة جوانب القصور والضعف في بيئة العمل قبل وقوع المشكلة.	4.24	1.08	84.8%	3	عالية جدًا
٣	أسارع إلى تحديد أي مشكلة	4.32	1.07	86.4%	1	عالية جدًا

تواجه المدرسة.					
أعمل على وضع العديد من الحلول والبدائل؛ لحلّ المشكلات التي قد تواجه المدرسة.	4.24	1.04	84.8%	4	عالية جداً
أتصرّف بحكمة في مواجهة مشكلات العمل.	4.21	1.06	84.2%	5	عالية جداً
أتشاور مع مختصين؛ بهدف حلّ مشاكل محددة.	4.12	1.21	82.4%	6	عالية
درجة توفر الحساسية للمشكلات ككل	4.23	1.02	84.6%		عالية جداً

من الجدول أعلاه؛ تستنتج الباحثة أنّ درجة توافر بُعد الحساسية للمشكلات لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج - من وجهة نظرهن- جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.23)، ويُشير إلى درجة توافر عالية جداً لهذا البُعد. كما يتبيّن أنّ هناك تفاوتاً في استجابات أفراد الدراسة على عبارات بُعد الحساسية للمشكلات، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.12 - 4.32)، وتُشير إلى درجة ممارسة (عالية -عالية جداً). كما يتضح من الجدول رقم (٨) ما يأتي: جاءت العبارة: (أسارع إلى تحديد أي مشكلة تواجه المدرسة) بالمرتبة الأولى، بدرجة ممارسة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٣٢)؛ وقد يعود ذلك إلى أهمية عامل الحساسية للمشكلات والبحث عن الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى وقوع المشكلة قبل حدوثها؛ ومن ثمّ حلها ومعالجتها بأفضل الطرق الممكنة، كما جاءت العبارة: (أتشاور مع مختصين؛ بهدف حلّ مشاكل محددة) بالمرتبة السادسة والأخيرة، وبدرجة ممارسة (عالية)، وبمتوسط حسابي (٤.١٢). وقد يعود ذلك إلى مدى إدراك مديرات ووكيلات المدرسة الثانوية الحكومية إلى أهمية التشاور الدائم مع مختصين لحلّ مشكلات محددة؛ لما لذلك من أهمية في تطوير الأداء وتحسينه، بالإضافة إلى القدرة والجاهزية لأي مشكلة صغيرة أو كبيرة يمكن أن تواجه سير العمل المدرسي.

مناقشة نتائج السؤال الثاني وتفسيرها: ما مستوى التَّميُّز المؤسسي لدى مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظر مديراتها ووكيلاتها؟

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات لعبارات محور التَّميِّز المؤسسي لدى مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الخرج من وجهة نظر مديراتها ووكيلاتها

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الفقرة	درجة الممارسة
١	تستفيد المدرسة من تجاربها السابقة في تطوير الخدمات المتنوعة المقدمة.	4.13	1.02	82.6%	8	عالية
٢	تبنى إدارة المدرسة علاقات طيبة مع أولياء الأمور.	4.27	1.03	85.4%	1	عالية جداً
٣	تتبع المدرسة نظاماً للصيانة الدورية لجميع المعدات المدرسية.	4.13	1.05	82.6%	9	عالية
٤	تتفاعل المدرسة بصورة مستمرة بمواقع التواصل الاجتماعي.	4.06	1.12	81.2%	14	عالية
٥	تمتلك المدرسة خطاً تشغيلية معتمدة كجزء من خطة الوزارة.	4.24	1.00	84.8%	2	عالية جداً
٦	تُطور قدرات المعلمين داخل المدرسة بشكل مستمر.	4.21	1.07	84.2%	4	عالية جداً
٧	توظف المدرسة التكنولوجيا الحديثة في إجراءات تقديم الخدمات.	4.22	1.01	84.4%	3	عالية جداً
٨	يتوافر في المدرسة نظام معلومات خاص بحفظ الوثائق وتداولها واستدعائها.	3.91	1.10	78.2%	15	عالية
٩	تحرص إدارة المدرسة على وضع خطة للطوارئ.	4.09	1.03	81.8%	12	عالية
١٠	يُحفِّز المعلمين على التفكير الإبداعي في أداء الأعمال الموكلة إليهم.	4.20	1.07	84%	5	عالية جداً
١١	يُشرك المعلمين في صياغة الأهداف والغايات للمدرسة.	4.09	1.06	81.8%	13	عالية
١٢	تعقد المدرسة دورات تدريبية على التقنية لموظفيها.	3.86	1.23	77.2%	16	عالية
١٣	تبنى إدارة المدرسة علاقات عمل فعالة مع المعلمين لديها.	4.17	1.12	83.4%	7	عالية
١٤	تدعم الإدارة المدرسية مشاركة الطلاب في المسابقات المحلية والدولية.	4.18	1.10	83.6%	6	عالية
١٥	توفّر الإدارة المدرسية بيئة عمل مناسبة لإنجاح العملية التعليمية.	4.10	1.21	82%	11	عالية
١٦	أحرص على الموازنة بين إمكانات المدرسة وخطط العمل.	4.13	1.10	82.6%	10	عالية
	مستوى التَّميِّز المؤسسي ككل	4.13	0.98	82.6%		عالية

من الجدول أعلاه؛ تستنتج الباحثة أنّ مستوى التميّز المؤسسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج - من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها- جاءت بدرجة (عالية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.13)، ويُشير إلى درجة توافر عالية جداً لهذا المحور. وإجمالاً يمكن القول إنّ الاتجاه العام لاستجابات أفراد الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها كان بدرجة جيدة. وقد يُعزى ذلك إلى زيادة وعي أفراد الدراسة (مديرات ووكيلات مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الخرج) بهذه العبارات، وأنّ لديهم اتجاهاً ايجابياً على أهمية تحقيق التميز المؤسسي بمدارس المرحلة الثانوية، الأمر الذي يتطلب العمل على تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيقه بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج وبدرجة مرتفعة.

كما يتبيّن أنّ هناك تفاوتاً في استجابات أفراد الدراسة على عبارات محور التميّز المؤسسي، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.86 - 4.27)، وتُشير إلى درجة ممارسة (عالية - عالية جداً)، كما يمكن تسليط الضوء على فقرات هذا المحور من خلال التحليل الآتي:

جاءت العبارة: (تبني إدارة المدرسة علاقات طيبة مع أولياء الأمور) بالمرتبة الأولى، بدرجة ممارسة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (4.27)؛ وقد يعود ذلك إلى أهمية إنشاء علاقات مع أصحاب المصلحة؛ وبالتالي حرص المدرسة على التواصل مع أولياء الأمور، بوصفهم طرفاً مهماً في نجاح العملية التعليمية. كما جاءت العبارة: (تمتلك المدرسة خططاً تشغيلية معتمدة كجزء من خطة الوزارة) بالمرتبة الثانية، وبدرجة ممارسة (عالية جداً)، وبمتوسط حسابي (4.24)؛ وقد يعود ذلك إلى أهمية إنشاء خطة تشغيلية تتوافق مع الخطط الاستراتيجية الموضوعية؛ مما يساعد على تحقيق أهداف المدرسة بما يتوافق مع الأهداف التي وضعتها الوزارة.

كما جاءت العبارة: (تعقد المدرسة دورات تدريبية على التقنية لموظفيها) بالمرتبة السادسة عشرة والأخيرة، وبدرجة ممارسة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.86)؛ وقد يعود ذلك إلى مدى إدراك مدارس المرحلة الثانوية الحكومية لأهمية الدورات التدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لموظفيها؛ مما يساعد على تحسين الأداء وتحقيق التميّز المؤسسي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدوسري (2023)، التي أظهرت أنّ مستوى التميّز المؤسسي لدى المدارس الثانوية جاء بدرجة مرتفعة، وبدرجة تقدير كبيرة. كما اتفقت مع دراسة الأقرع (2022)، التي توصّلت إلى أنّ تطبيق التميّز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم جاء بدرجة مرتفعة.

٤-٣ مناقشة نتائج السؤال الثالث وتفسيرها: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية: (المثابرة، والمرونة، والأصالة، والمبادرة، والحساسية للمشكلات)، والتَّميُّز المؤسسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج في المملكة العربية السعودية؟

جدول (١٠): قيم مُعامل الارتباط بيرسون؛ لتوضيح العلاقة بين القيادة الإبداعية والتَّميُّز المؤسسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج في المملكة العربية السعودية

التَّميُّز المؤسسي	القيادة الإبداعية		
0.85**	1	مُعامل الارتباط	القيادة الإبداعية
0.001	-	مستوى المعنوية	
74	74	حجم الدراسة	
1	0.85**	مُعامل الارتباط	التَّميُّز المؤسسي
-	0.001	مستوى المعنوية	
74	74	حجم الدراسة	

** دال عند مستوى دلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق؛ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ ، بين القيادة الإبداعية والتَّميُّز المؤسسي، من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين (٠.٨٥)، وتُفسر الباحثة هذه النتيجة بأن ممارسة القيادة الإبداعية وتطبيق أبعادها؛ يُسهم بنسبة كبيرة في تحقيق التَّميُّز المؤسسي للمدارس.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الأقرع (٢٠٢٢)، التي تضمّنت نتائجها وجود علاقة بين واقع القيادة الإبداعية وتعزيز التَّميُّز المؤسسي، كما اتفقت مع دراسة الدوسري (٢٠٢٣)، التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين القيادة الإبداعية والتَّميُّز المؤسسي.

جدول (١١): قيم مُعامل الارتباط بيرسون؛ لتوضيح العلاقة بين أبعاد القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج في المملكة العربية السعودية

التميز المؤسسي		
**0.78	مُعامل الارتباط	المبادرة
0.001	مستوى المعنوية	
74	حجم الدارسة	
**0.80	مُعامل الارتباط	المرونة
0.001	مستوى المعنوية	
74	حجم الدارسة	
**0.77	مُعامل الارتباط	الأصالة
0.001	مستوى المعنوية	
74	حجم الدارسة	
**0.80	مُعامل الارتباط	المثابرة
0.001	مستوى المعنوية	
74	حجم الدارسة	
**0.85	مُعامل الارتباط	الحساسية للمشكلات
0.001	مستوى المعنوية	
74	حجم الدارسة	

** دال عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول السابق؛ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي - من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج- حيث بلغت قوة العلاقة بين مُتغير الحساسية للمشكلات والتميز المؤسسي (٠.٨٥)، وبين مُتغير المثابرة والتميز المؤسسي (٠.٨٠)، وبين مُتغير المرونة

والتَّمَيُّز المؤسسي (٠.٨٠)، وبين مُتَغَيِّر المبادرة والتَّمَيُّز المؤسسي (٠.٧٨)، وبين مُتَغَيِّر الأصالة والتَّمَيُّز المؤسسي (٠.٧٧)؛ وتُفسَّر هذه النتيجة بأنَّ تطبيق أبعادها يُسهم بنسبة كبيرة في تحقيق التَّمَيُّز المؤسسي للمدارس.

٤-٤ مناقشة نتائج السؤال الرابع وتفسيرها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج للقيادة الإبداعية والتَّمَيُّز المؤسسي، تبعًا للمتغَيِّرات الآتية: (المؤهل العلمي، والعمل الحالي، وعدد سنوات الخبرة)؟ وفيما يأتي عرض لأبرز النتائج المُتعلِّقة بهذا السؤال:

١- مُتَغَيِّر المؤهل العلمي:
استخدمت الباحثة اختبار التباين الأحادي (أنوفا) للعينات المستقلة؛ لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة لممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج للقيادة الإبداعية والتَّمَيُّز المؤسسي، تبعًا لمُتَغَيِّر المؤهل العلمي، ويبين الجدول الآتي نتائج اختبار أنوفا للدلالة على الفرق بين المتوسطات.

جدول (١٢): نتائج اختبار التباين الأحادي (أنوفا) للدلالة على الفروق لمُتَغَيِّر المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
القيادة الإبداعية	بين المجموعات	1.94	2	0.973	1.361	0.263
	داخل المجموعات	50.79	71	0.715		
	المجموع	52.74	73			
التَّمَيُّز المؤسسي	بين المجموعات	1.720	2	0.860	0.881	0.419
	داخل المجموعات	69.332	71	0.977		
	المجموع	71.053	73			

بالنظر إلى الجدول (٤-١٠)، يتضح أنه لا توجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية في القيادة الإبداعية والتَّمَيُّز المؤسسي، حيث كانت قيمة (sig) أكبر من (٠.٠٥)؛ مما يُشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة لممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج للقيادة الإبداعية والتَّمَيُّز المؤسسي، تبعًا لمُتَغَيِّر المؤهل العلمي.

٢- مُتَغَيِّر العمل الحالي:

استخدمت الباحثة اختبار (ت) للعينات المستقلة؛ لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة لممارسة مديرات مدارس المرحلة

الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، تبعاً لمُتَغَيِّر العمل الحالي، وبيِّن الجدول الآتي نتائج اختبار (ت) للدلالة على الفرق بين المتوسطات.

جدول (١٣): نتائج اختبار (ت) للدلالة على الفروق لمُتَغَيِّر العمل الحالي

المحور	العمل الحالي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
القيادة الإبداعية	وكيلة	42	4.46	0.62	2.234	0.029
	مديرة مدرسة	32	4.03	1.03		
التميز المؤسسي	وكيلة	42	4.26	0.89	1.308	0.195
	مديرة مدرسة	32	3.95	1.08		

بالنظر إلى الجدول رقم (١٣)، يتبين أنه توجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية في القيادة الإبداعية؛ لكن لا توجد فروقات جوهرية في التميز المؤسسي، حيث كانت قيمة (sig) أكبر من (٠.٠٥)؛ مما يُشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة لممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، تبعاً لمُتَغَيِّر المؤهل العلمي.

٣- مُتَغَيِّر سنوات الخبرة:

استخدمت الباحثة اختبار التباين الأحادي (أنوفا) للعينات المستقلة؛ لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة لممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج للقيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، تبعاً لمُتَغَيِّر سنوات الخبرة، وبيِّن الجدول الآتي نتائج اختبار أنوفا للدلالة على الفرق بين المتوسطات.

جدول (١٤): نتائج اختبار التباين الأحادي (أنوفا) للدلالة على الفروق في مُتَغَيِّر سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
القيادة الإبداعية	بين المجموعات	8.14	2	4.074	6.486	0.003
	داخل المجموعات	44.59	71	0.28		
	المجموع	52.74	73			
التميز	بين المجموعات	8.63	2	4.319	4.913	0.010

		0.879	71	62.41	داخل المجموعات	المؤسسي
			73	71.053	المجموع	

بالاطلاع على الجدول (١٤)، الذي يُشير إلى الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة لممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج للقيادة الإبداعية والتَّميُّز المؤسسي، تبعًا لمُتغيِّر سنوات الخبرة؛ يتضح أنه توجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية في القيادة الإبداعية والتَّميُّز المؤسسي، حيث كانت قيمة (sig) أقل من (٠.٠٥)؛ مما يُشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد مجتمع الدراسة لممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج للقيادة الإبداعية والتَّميُّز المؤسسي، تبعًا لمُتغيِّر سنوات الخبرة.

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات

نتائج الدراسة:

- ١- جاء توافر القيادة الإبداعية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن بدرجة ممارسة (عالية جدًا)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.28)، بانحراف معياري (0.85).
- ٢- جاء توافر بُعد المبادرة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن بدرجة ممارسة (عالية جدًا)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (4.22)، بانحراف معياري (0.88).
- ٣- أتى توافر بُعد المرونة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن بدرجة ممارسة (عالية جدًا)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (4.38)، بانحراف معياري (0.93).
- ٤- جاء توافر بُعد الأصالة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن بدرجة ممارسة (عالية جدًا)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (4.18)، بانحراف معياري (0.78).
- ٥- أتى توافر بُعد المثابرة لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن بدرجة ممارسة (عالية جدًا)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (4.38)، بانحراف معياري (0.84).
- ٦- جاء توافر بُعد الحساسية للمشكلات لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج من وجهة نظرهن بدرجة ممارسة (عالية جدًا)، وبلغ المتوسط الحسابي العام (4.23)، بانحراف معياري (1.02).

٧- جاء مستوى التَّميُّز المؤسسي في مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج - من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها- بدرجة (عالية)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.13)، بانحراف معياري (0.98).

٨- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)، بين القيادة الإبداعية والتَّميُّز المؤسسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية ووكيلاتها بمحافظة الخرج في المملكة العربية السعودية.

توصيات الدراسة:

- ١- توصي الدراسة بضرورة تهيئة برامج تدريبية وورش عمل فيما يخص حلّ المشكلات وفق طرق التفكير الحديثة، وتطبيق الإستراتيجيات المناسبة لذلك.
- ٢- تُوصي الدراسة بضرورة تعزيز التواصل، واقتراح أفكار إبداعية تُسهم في إنجاز الأعمال بطرق أكثر ابتكارية.
- ٣- توصي الدراسة بضرورة منح المعلمين بعض الصلاحيات، التي من شأنها تسهيل العملية التعليمية داخل المدرسة بما لا يتعارض مع مبدأ تفويض الصلاحيات الرئيس داخل المدرسة.
- ٤- توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التوازن بين الحياة الشخصية والعمل؛ مما يخفّف من ضغط العمل لدى المديرات والوكيلات؛ ومن ثمّ يمنح درجة عالية من التركيز في أداء الأعمال.
- ٥- توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التواصل مع مختصين أصحاب خبرة من داخل المدرسة وخارجها؛ الأمر الذي يُسهم في حلّ المشكلات المعقّدة، والحصول على أفكار خارجة عن المألوف.
- ٦- توصي الدراسة بضرورة تكثيف الدورات التدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ الأمر الذي يوفّر خدمات وميزات متنوّعة لتقديم الخدمة التعليمية وإدارة المهام والاختبارات، وتتابع تقدّم الطلاب.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع العربية

- إبراهيمي، مختار، وبراهيمي، سامية. (٢٠٢٢). مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية: دراسة ميدانية في ولاية المسيلة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٤(١)، ٢٤١-٢٦١.
- أبو سعدة، أحمد رياض. (٢٠٢١). إدارة التَّميُّز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٥(١٥).
- أبو عيادة، هبة، وعابنة، صالح. (٢٠٢١). درجة تطبيق القيادة الإبداعية لدى القيادات التربوية في المدارس الأردنية. مجلة دراسات، ١(٩٩)، ٦٣-٨٧.
- أمنة، بعزیز. (٢٠٢١). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التَّميُّز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة سونالغاز الوطنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهدي.
- الباز، عفاف. (٢٠٢٠). دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات. مجلة النهضة، ١١(٣)، ٨٢-٥٤.
- البربري، محمد أحمد. (٢٠٢٢). القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية: دراسة ميدانية. المجلة التربوية في جامعة الشارقة، (٩٩)، ٨٢٩-٩٧٢.
- الحر، عبد العزيز. (٢٠١٧). القيادة في مدارس المستقبل. مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الحربي، رباب، خضر، خلود، والغامدي سعيد. (٢٠٢٢). دور القيادة المدرسية في تطبيق برنامج صعوبات التَّعلُّم في المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر معلمي ومعلمات صعوبات التعليم. المجلة العربية للنشر العلمي، ٤(٢).
- الحربي، قاسم. (٢٠١١). رؤية إستراتيجية لقيادة مدرسة المستقبل بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية، ١(١).
- الحريري، محمد سرور. (٢٠١٤). الإدارة المعاصرة. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الدحيات، دنيا. (٢٠١٩). دور رأس المال الفكري في تحقيق التَّميُّز المؤسسي: دراسة حالة في شركة تطوير العقبة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة.
- الدغمي، هيفاء. (٢٠١٩). التمكين الإداري في التَّميُّز المؤسسي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

- رزيق، حنان. (٢٠١٥). القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوندور [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أكلي محند أولحاج.
- الزهراني، مريم أحمد. (٢٠١٥). القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- السلطي، محمد إسحق. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحولية وعلاقتها بإدارة التَّميُّز لديهم [أطروحة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
- الشميري، عادل بن عايد، والظفيري، نوره نهابة. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية ومقترحات تعزيز دورها في تنمية الموهبة لدى الطالبات. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية.
- عبد الباقي، حياة، وكويد، سفيان. (٢٠٢١). تأثير القيادة الإبداعية على بناء وتعزيز رأس المال الفكري: دراسة حالة مجمع شي علي. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، ١(١٠)، ٤٨٧-٥٠٥.
- عبد الله، إبراهيم أبكر عبد الله، وعدلان، محمد حسن الطيب. (٢٠٢٢). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٣(٧).
- عودة، مراد حمد الله. (٢٠٢٢). دور الإدارة المدرسية في تحقيق التَّميُّز المؤسسي لدى المعلمين في ظل جائحة كورونا في مدارس محافظة الزرقاء. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦(٤٥)، ٧٧-٩١.
- عوض الله، فوزية علي. (٢٠١٨). أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي: دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة تدريس الجامعة. مجلة البحوث التجارية، ٤٠(١)، ١٢٢-١٩٤.
- العوين، عبد اللطيف عبد الرحمن. (٢٠١٩). واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى قيادات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر المشرفين التربويين. مجلة البحث العلمي في التربية بجامعة عين شمس، ١٣(٤٤)، ١٢٥-١٦١.
- عيسى، أحمد السيد. (٢٠٢١). دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع "دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف". مجلة البحوث التجارية 188-134، 43(3)،

- القحطاني، كفى جعفر. (٢٠١٢). واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمشرفات [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
- القرشي، ليلي حسن. (٢٠١٥). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- قنديل، سماح خليل. (٢٠٢٠). أثر الرشاقة التنظيمية على التَّميُّز التنظيمي، الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- الكردي، محمد أحمد. (٢٠١٨). التَّميُّز المؤسسي ومفهومه. دار صادر.
- لوجاني، عبد الوهاب. (٢٠٢٢). دور القيادة الإبداعية في تحقيق التَّميُّز لمنظمات الأعمال المعاصرة: دراسة حالة شركة أوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة تيسمسيلت.
- لوجاني، عبد الوهاب. (٢٠٢٢). دور القيادة الإبداعية في تحقيق التَّميُّز لمنظمات الأعمال المعاصرة: دراسة حالة شركة أوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة تيسمسيلت.
- المخلافي، سلطان، وإبراهيم، الطيب. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (١٠)٥، ٢٧٦-٣١١.
- المري، سنيد صالح. (٢٠٢٠). أثر القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات: الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة في دولة قطر [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة مؤتة.
- نافع، عبد الله أحمد. (٢٠٢١). دور القيادة الإبداعية في رفع كفاءة أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل للبترول [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النيلين.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Al-Dossary, M., F. (2023). The availability of dimensions of creative leadership among secondary school principals in Wadi Al-Dawasir and its relationship to institutional excellence from the teachers' point of view. Journal of Educational and Psychological Sciences, 7(8),1 –21.

- John, F.& Karen, A. (2014). Accountability and international co-operation in the Renewal of Higher Education, UNESCO Higher Education Indicators Study. The United Nations Education, Paris.
- Zaira, M. (2014). The 4Ps of Organizational Excellence. publishing TQM College, TQM College.
- Samy, S., Abu Naser, & Al Shobaki, J. (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, 6 (2), 47-59. fhal-01522415f.
- Holten, A., L., & Brenner, S., O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. Leadership & Organization Development Journal.
- Karam, A., A. (2019). The Impact of Training and Development on Different Cultural Employees' Performance through Interaction Employees Motivation in Erbil Public and Private Banks. Social Sciences, 10(1).
- Lewis, D., Schneider, S., & Jacoby, W. (2015). Institutional characteristics and state policy priorities: The impact of legislatures and governors. State Politics & Policy Quarterly, 15(4), 447-475.
- Jundt, D., Shoss, M., & Huang, J. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. Journal of Organizational Behavior, 36(1), S53-S71.
- Al-Abrow, H., Abdullah, H., & Atshan, N. (2019). Effect of organisational integrity and leadership behaviour on

organisational excellence: Mediator role of work engagement.
International Journal of Organizational Analysis, 27(4), 972-985.