



الجمهورية اليمنية

وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي

جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

## دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي

(دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية اليمنية في محافظة إب)

رسالة مقدمة لاستكمال نيل درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال

**إعداد الباحث:**

أصيل جميل محمد المنتصر

**إشراف**

د: محمد عبد الله سرحان الكهالي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - عميد كلية العلوم الإدارية

الجامعة الإماراتية الدولية.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا  
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

سورة البقرة: آية 32

# الإهداء

إلى من كانوا لي خير سند وعون في مسيرتي، وغرسوا في قلبي حب العلم والمعرفة،  
وكانت دعواتهم ترافقني طيلة دراستي، أتمنى أن أكون دائماً فخرًا لكم وأسأل الله أن يجعله  
في ميزان حسناتكم:

(أبي الغالي أُمي الغالية)،،،

إلى من سكنت قلبي، شريكة عمري ورفيقة دربي:

(زوجتي الحبيبة)،،،

إلى قرّة عيني، وفرحة عمري:

(ابني غيث)،،،

إلى خير من أشدد بهم أزرّي وأشركهم في امري سندي وذخري وخير الرفاق:

(إخواني وأخواتي)،،،

إلى كل من أسقطه القلم سهواً وذكره القلب من دون شك.

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد.

## الشكر والتقدير:

ولا يسعني في هذا المقام إلا الشكر أولاً وأخراً لله سبحانه وتعالى، الذي لولا فضله لما كان لهذا العمل أن يرى النور، قال تعالى: ﴿ذَلِكَ الْفَضْلُ مِنَ اللَّهِ وَكَفَى بِاللَّهِ عَلِيماً﴾ (النساء، آية 70)، وأصلي وأسلم على نبينا معلماً الأول وقدوتنا سيدي رسول الله عليه أفضل صلاةٍ وأتم تسليم، الذي قال: "من لا يشكر الله لا يشكر الناس".

ومن منطلق قول نبينا صلى الله عليه وسلم، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى من لم يبخل علينا بعلمه ووقته لإنجاز هذه الرسالة، إلى أستاذنا الدكتور/ محمد عبد الله الكهالي، وأسأل الله أن يبارك له في وقته وعمله وأن يسهل له بعلمه طريقاً إلى الجنة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جامعة الأندلس للعلوم والتقنية متمثلة برئيسها الدكتور/ أحمد محمد برقان وإلى كافة أعضاء هيئة التدريس وجميع منتسبي عمادة الدراسات العليا كلاً بسمه وصفته، وإلى قسم إدارة الأعمال، متمثلة بعميد كلية العلوم الإدارية الدكتور/ على هارب، ورئيس قسم إدارة الأعمال الدكتور/ جبر عبد القوي السنباني لما قدموه من جهد كبير في تقديم النصح والإرشاد لي خلال سنوات الدراسة في الجامعة. وكما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير، إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام، وهيئة المحكمين الأفاضل الذين قدموا مقترحاتهم المفيدة لتحكيم الاستبانة وإخراجها بالشكل المطلوب، وإلى قيادات الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب الذين تعاونوا معي أحسن التعاون أثناء تطبيق الدراسة الميدانية.

وفي الأخير أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من أسهم أو تعاون في إنجاز هذه الدراسة من قريب أو بعيد.

الباحث/

أصيل جميل المنتصر.

## ملخص الدراسة:

دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب.

إعداد الباحث: أصيل جميل محمد المنتصر إشراف أ. د: محمد عبد الله سرحان الكهالي

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الابتكارية بأبعادها: (الطلاقة، المرونة، الأصالة، والحساسية للمشكلات) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده: (التميز في الإستراتيجيات، التميز في الموارد البشرية، التميز في العمليات، والشراكات والموارد) في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب، ومعرفة مستوى تطبيق القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب، ومعرفة مستوى تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب، إذ أشتمل مجتمع الدراسة على جميع الأفراد العاملين ( الثابتين) بالجامعات موضوع الدراسة والبالغ عددهم (125) مفردة، وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداه لجمع البيانات والمعلومات، واستخدم أسلوب المسح الشامل، نظراً لمحدودية مجتمع الدراسة، ووزعت (125) استبانة على كافة أفراد العينة أعيد منها (120) استبانة، والتي كانت صالحة للتحليل وبنسبة استجابة بلغت (96.0%)، والتي شكلت عينة الدراسة، كما تم تبني عدداً من الفرضيات لغرض اختبارها ميدانياً وذلك باستخدام عدداً من المؤشرات الإحصائية ومن خلال برنامج SPSS V23، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: إن هناك دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية موضوع الدراسة، وأن مستوى تطبيق القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب كان عند درجة تطبيق مرتفعة، وأن مستوى تحقيق التميز المؤسسي كان عند درجة مرتفعة في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب، وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي، كونها عنصراً مهماً لتحقيق التميز والنمو والاستمرار في الجامعات الأهلية اليمنية موضوع الدراسة، كذلك ضرورة النظر إلى التميز المؤسسي والإهتمام به وفقاً للمنظور الابتكاري في الجامعات موضوع الدراسة.

الكلمات المفتاحية: (القيادة الابتكارية، التميز المؤسسي، الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب)

# فهرس المحتويات

ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير:
د.....	ملخص الدراسة:
ه.....	فهرس المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الأشكال
م.....	قائمة الملاحق
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
2.....	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	1.1.1. المقدمة:
4.....	2.1.1. مشكلة الدراسة:
5.....	3.1.1. أهداف الدراسة:
6.....	4.1.1. أهمية الدراسة:
7.....	5.1.1. الأنموذج المعرفي للدراسة:
11.....	6.1.1. فرضيات الدراسة:
11.....	7.1.1. التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:
14.....	8.1.1. حدود الدراسة:
15.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
15.....	تمهيد
15.....	1.2.1. الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز المؤسسي (المتغير التابع):
23.....	2.2.1. الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الابتكارية (المتغير المستقل):
28.....	3.2.1. الدراسات السابقة التي جمعت بين المتغيرين:
29.....	4.2.1. التعقيب على الدراسات السابقة:
29.....	1.4.2.1. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
29.....	2.4.2.1. أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

30	1.3.4.2. أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:
34	1.4.4.2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):
35	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
36	المبحث الأول: التميز المؤسسي
36	تمهيد:
36	1.1.2. مفهوم التميز المؤسسي:
38	2.1.2. المحاور الرئيسية في تفسيرها لمفهوم التميز:
40	3.1.2. أهمية التميز المؤسسي:
40	4.1.2. الأسباب الدافعة للتميز المؤسسي:
42	5.1.2. عوامل نجاح تطبيق التميز المؤسسي:
43	6.1.2. مرتكزات التميز المؤسسي:
44	7.1.2. معوقات التميز المؤسسي:
45	8.1.2. أبعاد التميز المؤسسي:
50	9.1.2. أنموذجات التميز المؤسسي:
52	10.1.2. أهمية تطبيق أنموذجات التميز المؤسسي في الجامعات:
53	11.1.2. لماذا يجب على الجامعات تحقيق التميز المؤسسي:
54	المبحث الثاني القيادة الابتكارية
54	تمهيد:
54	1.2.2. القيادة:
54	1.1.2.2. مفهوم القيادة:
56	2.1.2.2. أهمية القيادة:
57	3.1.2.2. أنواع القيادة:
57	4.1.2.2. خصائص القائد الفعال في القيادة:
57	5.1.2.2. عناصر القيادة:
58	6.1.2.2. مصادر القوة في القيادة:
58	7.1.2.2. نظريات القيادة:

60	2.2.2. الابتكار:
60	1.2.2.2 مفهوم الابتكار:
61	2.2.2.2 أهمية الابتكار:
62	3.2.2.2 أشكال الابتكار:
63	4.2.2.2 جوانب الابتكار:
64	5.2.2.2 مراحل الابتكار:
64	6.2.2.2 معوقات الابتكار:
65	3.2 القيادة الابتكارية:
65	1.3.2.2 مفهوم القيادة الابتكارية:
66	2.3.2.2 خصائص القيادة الابتكارية:
67	3.3.2.2 مرتكزات القيادة الابتكارية:
68	4.3.2.2 عوامل بناء القيادة الابتكارية:
69	5.3.2.2 مهام القيادة الابتكارية:
70	6.3.2.2 أبعاد القيادة الابتكارية:
75	الفصل الثالث:
75	منهجية وإجراءات الدراسة
76	1.3 تمهيد:
76	2.3 نشأة الجامعات الأهلية في اليمن:
76	1.2.3 تعريف الجامعات الأهلية:
77	2.2.3 أهداف الجامعات الأهلية في اليمن:
77	3.3 الجامعات الأهلية العاملة بمحافظة إب:
78	1.3.3 جامعة الجزيرة:
79	2.3.3 جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية:
80	3.3.3 جامعة الوحدة:
80	4.3.3 الجامعة الماليزية:
81	4.3 منهجية الدراسة:

81.....	5.3. مجتمع وعينة الدراسة:
82.....	6.3. تصميم أداة الدراسة .....
83.....	7.3. مقياس الدراسة .....
85.....	8.3. التحقق من صلاحية الأداة: .....
90.....	9.3. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات .....
91.....	10.3. المقاييس الإحصائية المستخدمة: .....
92 .....	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج .....
93.....	المبحث الأول: عرض وتحليل النتائج .....
93.....	1.1.4. الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة .....
97.....	2.1.4. تحليل بيانات مجالات متغيرات الدراسة.....
97.....	1.2.1.4. مستوى تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب .....
105.....	2.2.1.4. واقع تطبيق القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب .....
115.....	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات .....
115.....	1.2.4. استخدام تحليل الانحدار البسيط.....
123.....	2.2.4. استخدام تحليل الانحدار المتعدد.....
125.....	3.2.4. استخدام الانحدار المتعدد التجميعي <b>Enter Multiple Regression</b> .....
143 .....	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .....
144.....	1.5. النتائج .....
147.....	2.5. الاستنتاجات: .....
149.....	3.5. التوصيات:.....
150 .....	قائمة المصادر والمراجع: .....
164 .....	قائمة الملاحق: .....
186 .....	<b>ABSTRACT</b> .....

## قائمة الجداول

- جدول (1.1) أبعاد التميز المؤسسي ..... 7
- جدول (2.1) أبعاد القيادة الابتكارية ..... 9
- جدول (1-2) إسهامات بعض الباحثين في مفهوم التميز المؤسسي ..... 38
- جدول (2-2) أهم أنموذجات التميز العالمية والعربية ..... 52
- جدول (3-2) إسهامات بعض الباحثين حول مفهوم القيادة ..... 56
- جدول (4-2) إسهامات بعض الباحثين حول مفهوم الابتكار ..... 60
- الجدول (5-2) إسهامات بعض الباحثين حول مفهوم القيادة الابتكارية ..... 66
- جدول (6-2) مصفوفة خصائص القيادة الابتكارية ..... 67
- جدول (1-3) يوضح الجامعات الأهلية اليمنية موضوع الدراسة تاريخ تأسيسها ونوعها وعدد التخصصات فيها. 78
- جدول (2-3): الاستبانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل ..... 82
- جدول (3-3) عدد عبارات ومجالات الاستبانة ..... 83
- جدول (4-3): ترميز بدائل الإجابة كميًا ..... 84
- جدول (5-3) :معايير ترميز استجابات عينة الدراسة ومقياس المتوسط الحسابي بمجالاته ..... 84
- جدول (6-3): يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات ومجالات المحور الأول ..... 85
- جدول (7-3): يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات ومجالات المحور الثاني ..... 86
- جدول (8-3): يبين نتائج الصدق البنائي لمجالات ومتغيرات الدراسة ..... 88
- جدول (9-3): نتائج معامل كورنباخ الفا (=CRONBACK-ALPHA) ..... 89
- جدول (10-3): نتائج معامل الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة ..... 90
- جدول (1-4): توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي ..... 93
- جدول (2-4): توزيع العينة حسب العمر ..... 93
- جدول (3-4): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي ..... 94
- جدول (4-4): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي ..... 94
- جدول (5-4): توزيع العينة حسب الخبرة ..... 95
- جدول (6-4): توزيع العينة حسب الجامعة ..... 96

- جدول(4-7): توزيع العينة حسب الجامعة ..... 96
- جدول (4-8): الإحصاءات الوصفية لمستوى تطبيق مجالات التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية..... 97
- جدول (4-9): الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال التميز في الاستراتيجيات لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب .. 98
- جدول (4-10): الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال التميز في الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب 100
- جدول (4-11): الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال التميز في العمليات لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب 102
- جدول (4-12): الإحصاءات الوصفية لعبارات تحقيق مجال الشراكات والموارد في الجامعات الأهلية بمحافظة إب 104
- جدول (4-13): الإحصاءات الوصفية لمستوى تطبيق مجالات القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية ..... 105
- جدول (4-14): الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال الطلاقة في الجامعات الأهلية بمحافظة إب ..... 107
- جدول (4-15): الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال المرونة في الجامعات الأهلية بمحافظة إب ..... 108
- جدول (4-16): الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال الحساسية للمشكلات في الجامعات الأهلية بمحافظة إب 110
- جدول (4-17): الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال الأصالة في الجامعات الأهلية بمحافظة إب ..... 111
- جدول (4-18): مصفوفة العلاقة بين محور ومجالات القيادة الابتكارية ومحور التميز المؤسسي ..... 113
- جدول رقم(4-19): مؤشرات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى ..... 115
- جدول رقم(4-20): مؤشرات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرعية الأولى ..... 117
- جدول رقم(4-21): مؤشرات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرعية الثانية ..... 119
- جدول رقم(4-22): مؤشرات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرعية الثالثة ..... 120
- جدول رقم(4-23): مؤشرات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرعية الرابعة ..... 122
- جدول(4-24): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة ..... 123
- جدول(4-25): اختبار كيميجروف- سيمرنوف و اختبار شابرو-ويك اعتدالية التوزيع الطبيعي للبواقي ..... 124
- جدول(4-26): مؤشر تضخم التباين ومؤشر فترات السماح بين المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار المتعدد 124
- جدول (4-27) مؤشرات تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تطبيق مجالات القيادة الابتكارية على تحقيق التميز المؤسسي 125
- جدول (4-28): معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لأثر مجالات القيادة الابتكارية المساهمة في تحقيق التميز المؤسسي 127
- جدول (4-29) :اختبار ( T.TEST ) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين الجنسين حول مستوى تحقيق التميز المؤسسي 128
- جدول (4-30) تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY ANOVA ) لتقدير مستوى التميز المؤسسي بين العاملين تبعاً للعمر 129
- جدول (4-31) نتائج اختبار LSD لتحديد مصدر الفروق تبعاً للعمر ..... 131
- جدول (4-32) تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY ANOVA ) لدلالة الفروق تبعاً للمؤهل العلمي..... 132
- جدول (4-33) نتائج اختبار LSD لتحديد مصدر الفروق تبعاً للمؤهلات العلمية..... 133

- جدول (4-34) تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY ANOVA ) لدلالة الفروق تبعا للمستوى الوظيفي .. 134
- جدول (4-35) تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY ANOVA ) لدلالة الفروق تبعا للخبرة ..... 136
- جدول (4-36) تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY ANOVA ) لدلالة الفروق تبعا للجامعة ..... 138
- جدول (4-37) تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY ANOVA ) لدلالة الفروق تبعا لعمر الجامعة ..... 139
- جدول (4-38) نتائج اختبار LSD لتحديد مصدر الفروق تبعا بعمر الجامعات ..... 141

## قائمة الأشكال

- شكل (1-1): الأنموذج المعرفي للدراسة..... 10
- شكل (1-2): معايير الأنموذج الأوروبي للتميز ..... 45
- الشكل (2-2) أنموذج بناء القيادة الابتكارية ..... 69
- الشكل (1-4): توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي..... 93
- الشكل (2-4): توزيع العينة حسب العمر ..... 93
- الشكل(3-4): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي..... 94
- الشكل(4-4): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي ..... 94
- الشكل(5-4): توزيع العينة حسب الخبرة ..... 95
- الشكل(6-4): توزيع العينة حسب الجامعة ..... 96
- الشكل(7-4): توزيع العينة حسب الجامعة ..... 96
- الشكل البياني (4-8): مستوى تحقيق مجالات التميز المؤسسي ..... 97
- الشكل البياني (4-9): مستوى تطبيق مجالات القيادة الابتكارية ..... 106
- الشكل(4-10) شكل توزيع البواقي الناتج عن تأثير القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي..... 116
- الشكل(4-11) شكل توزيع البواقي الناتج عن تأثير مجال الطلاقة في تحقيق التميز المؤسسي ..... 117
- الشكل(4-12) شكل توزيع البواقي الناتج عن تأثير مجال المرونة في تحقيق التميز المؤسسي..... 119
- الشكل(4-13) شكل توزيع البواقي الناتج عن تأثير مجال الحساسية للمشكلات في تحقيق التميز المؤسسي ..... 121
- الشكل(4-14) شكل توزيع البواقي الناتج عن تأثير مجال الأصالة في تحقيق التميز المؤسسي..... 122
- الشكل (4-15) تأثير مجالات القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي..... 125

## قائمة الملاحق

- 165 ..... ملحق (1) الاستبانة قبل التحكيم
- 177 ..... ملحق (2) قائمة المحكين للاستبانة
- 178 ..... ملحق (3) الاستبانة بعد التحكيم

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1.1. المقدمة:

تقوم مؤسسات التعليم العالي بدور محوري في النهوض بالمجتمعات والارتقاء بها، إذ تُعد رمزاً للمعرفة والثقافة والإبداع، هذا الدور المحوري هو ما دفع عدداً من الدول إلى الإهتمام بالمؤسسات الجامعية والمراكز البحثية، باعتبارها المسؤولة عن تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية والتدريبية، وإحداث التغيير المنشود للمجتمع، وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

ومع تسارع وتيرة التغييرات في البيئة الموضوعية، تواجه الجامعات بشكل عام، والجامعات الأهلية بشكل خاص، تحديات جديدة ومتزايدة، يأتي هذا التغيير مدفوعاً بتوقعات العملاء (الطلبة) الذين باتوا يبحثون عن خيارات متنوعة، مما يقلل من ولائهم لمؤسسة معينة، لذلك، أصبح التفكير في بناء نهجاً مستداماً للتميز المؤسسي أمراً ضرورياً لضمان النجاح والاستدامة على المدى الطويل، ويتحقق هذا التميز من خلال تحقيق التوافق بين جميع المستويات الإدارية في الجامعات لتلبية احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة.

إن التميز المؤسسي يتطلب إحداث تطوير مستمر في رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، بما يعكس توجهها الإستراتيجي ومسارها المستقبلي في ضوء متغيرات البيئة المحيطة، وهذا يستدعي تحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة، وترجمتها إلى سياسات وإجراءات وبرامج عمل فعالة، كما يتطلب تنفيذ الاستراتيجية إحداث تغيير وتطوير في الهيكل التنظيمي، وعمليات المؤسسة، ونظمها الداخلية، فضلاً عن توفير بيئة عمل داعمة لتنمية معارف ومهارات وقدرات العاملين الإبداعية.

ولتحقيق ذلك، يبرز دور القادة الابتكاريين كعنصر حاسم في تحفيز الإبداع وإيجاد حلول جديدة للتحديات، فهم يشجعون الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتبني العمليات الإبداعية، وتطوير منهجيات جديدة للعمل، وتعتمد القيادة الابتكارية على مجموعة من الصفات والممارسات، مثل: الانفتاح على التغيير، تحفيز الابتكار والإبداع من خلال توفير بيئة تشجيعية للموظفين للتفكير الإبداعي وتوجيه فرق العمل وحثها على تنفيذ الأفكار الجديدة، كما يمثل القادة الابتكاريون دعامة أساسية؛ لتحقيق التقدم في المنظمات، إذ يسهمون في تطوير ثقافة الابتكار والإبداع، ويحفزون الأفراد على تفعيل إمكاناتهم الكاملة لتحقيق النجاح والتفوق.

وتتضح أهمية القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية لما لها من تأثير مباشر على تميزها، فالقادة الابتكاريون الذين يتميزون بالطلاقة في تنظيم الأفكار، ويهتمون بآراء وأفكار العاملين، والمرونة في تقبل آراء المرؤوسين حتى وأن خالفت توجهه، ويستجيب القائد للتغيرات في البيئة، والحساسية للمشكلات من خلال التوقع والتخطيط للمشكلات التي قد تحدث وأن يعمل على حلها قبل حدوثها، والأصالة في التفكير غير التقليدي، وأن يشجع العاملين على التجديد والابتعاد عن تقليد الآخرين، عندها يستطيع هؤلاء القادة أحداث عملية التغيير في المؤسسات وصولاً للتميز، وهذا التغيير يؤدي إلى تميز الإستراتيجيات، وتنمية الموارد البشرية، وتحسين العمليات لتوفير خدمات عالية الجودة، وتطوير العلاقات مع الشركاء والموردين، وتحسين الموارد المالية والمادية، وهو ما بات يعرف بالتميز المؤسسي.

ومن هنا برزت فكرة هذه الدراسة الموسومة بـ القيادة الابتكارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي " التي تسعى إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب.

## 2.1.1. مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات التنافسية المتزايدة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، أصبح التميز المؤسسي ضرورة إستراتيجية للجامعات الأهلية في اليمن، وليس مجرد هدفاً تكملياً، فمع تزايد حدة المنافسة على المستوى الموضوعي، وانسحاب هذه الجامعات من التصنيفات الإقليمية والعالمية للجودة والاعتماد الأكاديمي، أصبح من الواضح أن الممارسات الإدارية التقليدية لم تعد كافية لضمان استمراريتها وتطويرها، هذه الفجوة بين الأهمية المتنامية للتميز المؤسسي والواقع العملي الضعيف لتطبيقه في هذه الجامعات، تؤكد الحاجة الملحة إلى فهم أعمق للعوامل التي تحول من دون تحقيق هذا التميز، وهذا ما يدفع إلى السؤال: ما الأسباب التي تمنع الجامعات الأهلية في اليمن من تبني وتفعيل المداخل الإدارية الحديثة، مثل التميز المؤسسي، لمواجهة التحديات وتحسين جودتها؟

وعلى الرغم من أهمية التميز المؤسسي في تحقيق الريادة وتحسين جودة الخدمات، لا تزال الجامعات الأهلية في اليمن تواجه تحديات كبيرة في تطبيقه، ففي الوقت الذي تشير فيه عدد من الدراسات إلى تنوع الخدمات والأنشطة في هذه الجامعات، إلا أن الواقع العملي يكشف عن فجوة بين الإهتمام النظري والجهود التطبيقية، أكدت الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث (الحاج، 2021)، في عدد من الجامعات الأهلية بمحافظة إب، وتحديداً من خلال مقابلات مع عينة عشوائية من (56) فردٍ من مختلف المستويات الإدارية، عن وجود هذه الفجوة، وعلى الرغم من أنه 80% من المستطلعة آراءهم يدركون أهمية أبعاد التميز المؤسسي ومتطلبات تطبيقه، إلا أن نسبة تطبيق هذه الأبعاد على أرض الواقع كانت متوسطة، مما يؤكد ضعف الفاعلية في هذا الجانب، وبناءً على هذه الملحوظات الميدانية، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في أن الجامعات الأهلية في محافظة إب تواجه تحدياً في تحويل المعرفة النظرية بأبعاد التميز المؤسسي إلى ممارسات عملية وفعالة على أرض الواقع، مما يؤثر على قدرتها على تحقيق التميز والريادة المرجوة، وهذا ما يدعو إلى البحث في الأسباب الكامنة وراء هذه الفجوة وتقديم حلول تساهم في تفعيل التميز المؤسسي.

ولأهمية موضوع التميز المؤسسي، ومن اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة ومنها دراسة (الحاج، 2020)، ودراسة (شباله، 2023)، والتي أوصت بإجراء دراسة بعنوان أثر القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي.

كل هذا يشير إلى أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي - خصوصاً في الجامعات الأهلية اليمنية.

الامر الذي أثار إهتمام الباحث وتساؤلاته حول طبيعة القيادة الابتكارية، باعتبارها من الأساليب القيادية الحديثة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات، فهي كغيرها من مؤسسات الأعمال تشهد تطوراً سريعاً وتغيراً مستمراً وتواجه تحديات تنافسية موضوعياً وإقليمياً، مما يستدعي إعادة النظر في الأساليب القيادية التقليدية المتبعة واستبدالها بأساليب قيادية حديثة كالقيادة الابتكارية لتساعد في الوصول للتميز المؤسسي في تلك الجامعات.

ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة والتي يمكن صياغتها في السؤال الآتي:

ما دور القيادة الابتكارية بأبعادها: (الطلاقة، المرونة، الاصاله، والحساسية للمشكلات) في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية في محافظة إب؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب؟
- 2- ما مستوى ممارسة القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب؟
- 3- هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينه الدراسة حول القيادة الابتكارية وتحقيق التميز المؤسسي يُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، اسم الجامعة، وعمر الجامعة)، في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب؟

### 3.1.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مستوى توفر التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب.
- 2- التعرف على مستوى توفر القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب.
- 3- تحديد دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب.
- 4- التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينه الدراسة حول القيادة الابتكارية وتحقيق التميز المؤسسي، يُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، اسم الجامعة، وعمر الجامعة)، في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب.
- 5- تقديم مقترحات وتوصيات عملية تسهم في تطوير ممارسة القيادة الابتكارية لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب.

### 4.1.1. أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من الآتي:

#### أولاً الأهمية النظرية:

تأتي الأهمية النظرية للدراسة من الآتي:

1- حداثة الموضوع الذي تناولته الدراسة والمتمثل في (دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي) كونها تركز على الربط بين القيادة الابتكارية والتميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب.

2- تعد هذه الدراسة إضافة للدراسات السابقة في مجال القيادة الابتكارية، وتحقيق التميز المؤسسي، التي تُرست كموضوعات متفرقة، وتحاول هذه الدراسة جمعها في أنموذج معرفي واحد.

3- إثراء المكتبة اليمنية بمثل هذه الدراسة التي جمعت بين القيادة الابتكارية والتميز المؤسسي، حيث ستكون هذه الدراسة مرجعاً للباحثين والمهتمين للقيام بالمزيد من الدراسات في هذا المجال، بسبب قلة المصادر الأدبية والأبحاث الموضوعية ذات الصلة.

4- ومن اطلاع الباحث على المصادر الخاصة بالبحث تبين له أن هذه الدراسة من المحاولات الميدانية الأولى التي استهدفت الربط بين القيادة الابتكارية والتميز المؤسسي بحسب علم الباحث.

#### ثانياً: الأهمية العملية:

وتأتي الأهمية العملية للدراسة كونها:

1- ستسهم في تمكين قيادات الجامعات اليمنية الأهلية بمحافظة إب من معرفة مستوى امتلاكهم لأبعاد التميز المؤسسي في تلك الجامعات.

2- ستسهم في زيادة إهتمام الجامعات الأهلية اليمنية وقيادتها بأبعاد القيادة الابتكارية للرفع من مستوى التميز المؤسسي لديهم.

3- قد تساعد هذه الدراسة متخذي القرار في الجامعات اليمنية الأهلية، على التعرف على نقاط الضعف في تحقيق التميز المؤسسي المعمول به حالياً، والعمل على تلafiها وتقديم بعض الحلول للمشكلات التي تعاني منها الجامعات قيد الدراسة وتوفير الوسائل المناسبة لتحقيق التميز المؤسسي.

4- يتوقع أن تكون نتائج الدراسة التي توصلت إليها مؤشراً لتقرير مدى ما سيطلبه الواقع العملي في الجامعات اليمنية من إحداث تنمية وتطوير لقيادتها، وإجراء تحول في نمط قيادتها وتميزها،

ومساعدتها للانتقال من التوجهات الإدارية التقليدية إلى الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة في القيادة.

### 5.1.1. الأنموذج المعرفي للدراسة:

ولإحاطة بمشكلة الدراسة وترجمة أهدافها وبناء على الدراسات السابقة ذات الصلة بكل متغير، صُمم الأنموذج المعرفي للدراسة والذي يتكون من متغيرين : يتمثل المتغير الأول بالتميز المؤسسي، (بوصفه متغيراً تابعاً)، إذ اعتمدت الدراسة في المتغيرات الفرعية لهذا المتغير متمثلة في: (تميز الاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، والشراكات والموارد)، وكانت الاستفادة من بعض الدراسات السابقة بهذا المتغير على سبيل المثال دراسة القاضي (2023)، ودراسة شباله (2023)، ودراسة المعاينة (2023)، ودراسة الأخرم (2022)، ودراسة الشامي (2021)، ودراسة الحاج (2020)، ودراسة آخرون، بينما يمثل المتغير الثاني القيادة الابتكارية، (بوصفها متغيراً مستقلاً)، والمكونة من أربعة أبعاد، حيث اعتمد الأبعاد المتمثلة في: (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، والأصالة)، وكانت الاستفادة من بعض الدراسات السابقة على سبيل المثال دراسة الشخي (2023)، ودراسة عمري (2021)، تم بناء الأنموذج المعرفي لهذه الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة، وأهدافها والاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد متغيرات الدراسة كما في جدول (1.1) و جدول (2.1).

جدول (1.1) أبعاد التميز المؤسسي

م	الباحث والسنة	الأبعاد								
		تميز القيادة	تميز الموارد البشرية	تميز العمليات	التميز في تقديم الخدمات	التميز المعرفي	التميز في الإستراتيجيات	رضا العملاء	السياسات والإجراءات	الشراكات والموارد
1	العرافي، 2025		√	√	√		√			
2	الغامدي، 2025		√						√	
3	الحميري، 2024		√	√	√					
4	المقاطي، 2024	√	√	√			√			√
5	العلوي، 2023	√			√					

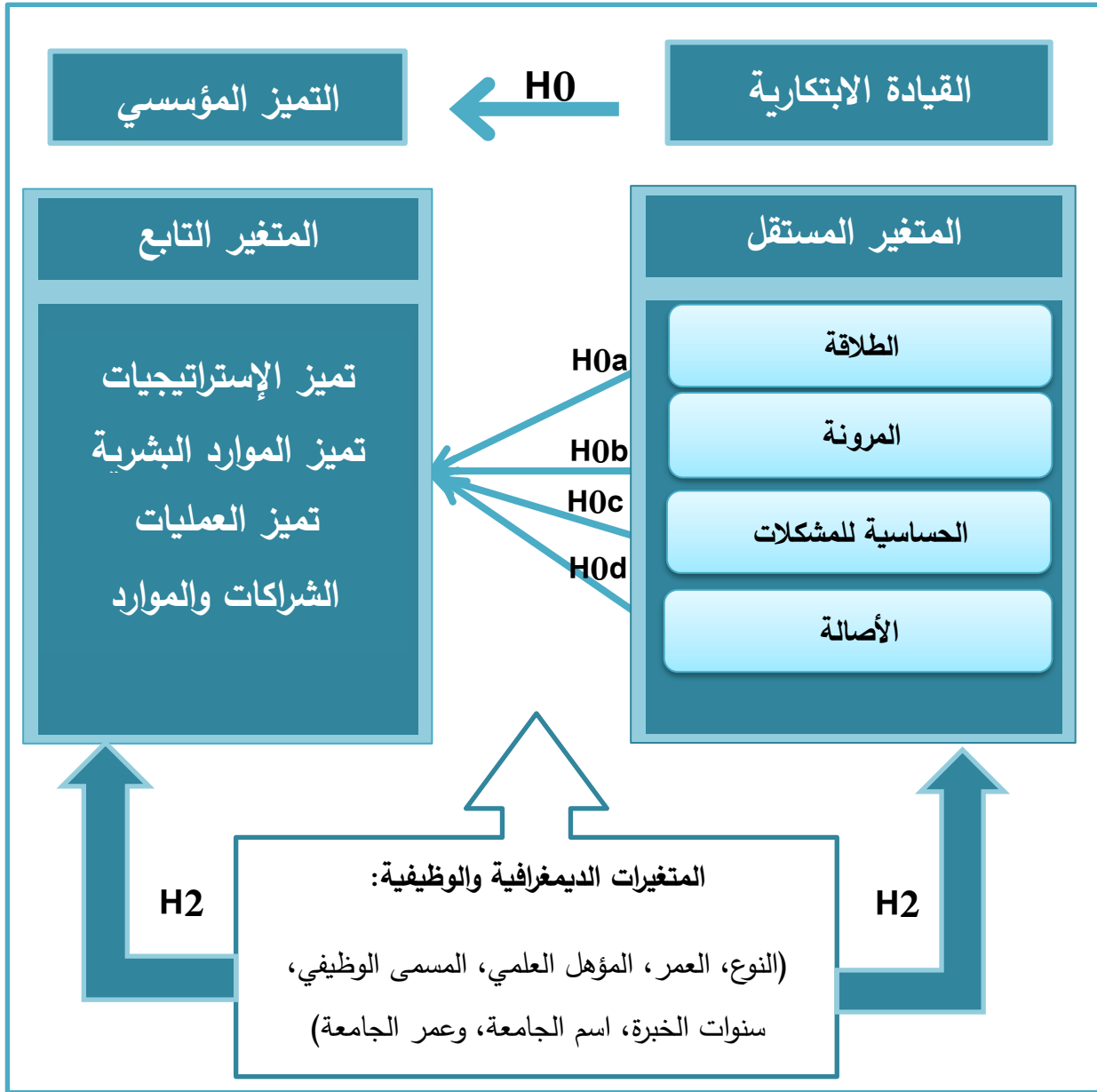
الأبحاث									الباحث والسنة	م
الشراكات والموارد	السياسات والإجراءات	رضا العملاء	التميز في الإستراتيجيات	التميز المعرفي	التميز في تقديم الخدمات	تميز العمليات	تميز الموارد البشرية	تميز القيادة		
✓			✓			✓	✓	✓	الشجاع، 2023	6
		✓			✓		✓	✓	القاضي، 2023	7
			✓	✓	✓			✓	شباله، 2023	8
	✓	✓	✓			✓	✓	✓	المعائنة، 2023	9
						✓	✓	✓	الشيخي، 2023	10
					✓		✓	✓	الصالح، 2022	11
				✓		✓	✓	✓	الاقرع، 2022	12
		✓	✓			✓	✓	✓	الاخرم، 2022	13
			✓			✓		✓	غازي، 2022	14
					✓	✓	✓	✓	عودة، 2022	15
			✓		✓				محمد، 2022	16
✓						✓	✓	✓	الشامي، 2021	17
✓	✓		✓			✓	✓		الحاج، 2020	18
					✓		✓	✓	Al-qubilat, 2023	19
					✓		✓	✓	Alsubehat, 2023	20
			✓			✓			Karam, 2020	21
4	3	3	9	2	10	13	16	15	التكرار	

جدول (2.1) أبعاد القيادة الابتكارية

الأبعاد														م	
التخطيط الابتكاري	تحفيز الأبداع	الاتصال والتواصل	المبادأة والمجازفة	البعد الإستراتيجي	البعد التغييري	البعد الريادي	البعد التواصلي	وفرة الأفكار	الاحتفاظ بالاتجاه	الأصالة	الحساسية للمشكلات	المرونة	الطلاقة		الباحث والسنة
										√		√	√	شعيبات، 2024	1
			√							√	√			الغامدي، 2024	2
√		√									√			سلمان، 2023	3
								√				√		النعمي، 2023	4
								√		√	√	√	√	البلوي، 2023	5
										√	√	√	√	الشيخي، 2023	6
	√	√	√		√						√			الاقرع، 2022	7
										√		√	√	الزبير وآخرون، 2022	8
										√	√	√	√	عودة، 2022	9
								√	√	√	√	√	√	عمرين، 2021	10
				√	√	√	√							مقبيل، 2021	11
										√		√	√	عياد، 2019	12
										√	√	√	√	أبو عوجة، 2018	13
											√		√	Elmassarey, 2023	14
										√			√	Koednok, 2023	15
1	1	2	2	1	2	1	1	3	1	10	9	9	10	التكرار	

ويهدف الوصول إلى أنموذج معرفي للدراسة يعبر عن الاتجاه فيما بين المتغيرات، كانت الاستفادة من الدراسات المذكورة في الجدولين السابقين (1.1)، (2.1) باختيار الأبعاد الأكثر تكراراً والأبعاد التي تتناسب مع بيئة الدراسة والقطاع الخدمي - الجامعات - كبعدي الطلاقة، والمرونة، وإحساسية للمشكلات،

والأصالة، لذا فقد تكون الأنموذج المعرفي الذي تم بناءه للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها حسب الشكل (1-1) الموضح لأبعاد المتغير المستقل، وأبعاد المتغير التابع.



شكل (1-1): الأنموذج المعرفي للدراسة

### 6.1.1. فرضيات الدراسة:

وبناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها، وبالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، صيغت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب".

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للطلاقة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمرونة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأصالة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات عينة الدراسة حول مستوى القيادة الابتكارية ومستوى التميز المؤسسي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، اسم الجامعة، وعمر للجامعة) في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب.

### 7.1.1. التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

#### أولاً: القيادة الابتكارية

يعرفها (النعمي، 2023، 7) بأنها: أسلوب القيادة الذي يؤكد على الإبداع والتفكير المستقبلي والاستعداد لاستكشاف أفكار ومقاربات جديدة، يشجع القادة الذين يظهرون صفات قيادية مبتكرة فرقتهم على التفكير خارج الصندوق، واحتضان التغيير، وإيجاد حلول جديدة للتحديات.

ولأغراض هذه الدراسة تعرف القيادة الابتكارية بأنها: نمط من أنماط القيادة تتصف بطرح وتنفيذ وتنظيم الأفكار والاهتمام بآراء وأفكار العاملين والمرونة في التغيير وتوقع واكتشاف المشكلات قبل حدوثها والعمل على مواجهتها والنظر للأشياء من زوايا عدة في الجامعات الأهلية اليمنية موضوع الدراسة.

### أبعاد القيادة الابتكارية:

1- **الطلاقة:** ويعرفها (أبو عجوة، 2018، 35)، وتعني التحرر من القيود واطلاق العنان والتطلع للأشياء في ضوء جديد وفكر جديد.

ولأغراض هذه الدراسة نعرف الطلاقة بأنها: قدرة القائد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار وتطبيقها، لأن الابتكار مرتبط بتطبيق الأفكار أو وحدات من المعلومات حول مشكلة معينة في مدة زمنية محددة في الجامعات الأهلية اليمنية موضوع الدراسة.

2- **المرونة:** وعرفها (عياد، 2019، 16)، أي قدرة الفرد على إنتاج أفكار عدة ومختلفة، والانتقال من فئة للأفكار لفئة معينة، بمعنى تغيير الحالة العقلية عند الفرد عندما يتغير الموقف إلى حالة جديدة تختلف عن السابق، يتميز الفرد الذي يستطيع تغيير استجابة من موقف إلى آخر بالمرونة والتلقائية والتحرر من الجمود والنمطية في التفكير.

ولأغراض هذه الدراسة تعرف المرونة بأنها: المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة، والاستجابة وتغيير المواقف إلى موقف آخر في الجامعات الأهلية اليمنية موضوع الدراسة.

3- **الحساسية للمشكلات:** يعرفها (البلوي، 2023، 41)، وتعني القدرة على الإحساس المرفف بالمشكلات ورؤيتها رؤية واضحة وتحديدًا دقيقاً للتعرف على حجمها وأبعادها وآثارها. ولأغراض هذه الدراسة تعرف الحساسية للمشكلات بأنها: إحساس القائد واكتشافه للمشكلات، وكذلك اكتشافه بوجود نقاط ضعف في البيئة ويعمل على طرح الأفكار، لمواجهة المشكلات التي قد تحدث ومعالجة نقاط الضعف في الجامعات الأهلية اليمنية موضوع الدراسة.

4- **الإصالة:** تعرفها (عمرين، 2021، 7)، قدرة القادة على إنتاج أفكار غير المألوفة وبعيدة المدى والقدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار، وكلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

ولأغراض هذه الدراسة تعرف الأصالة بأنها: قدرة القادة على إنتاج أفكار جديدة غير مألوفة وغير مرتبطة ومتكررة مسبقاً في الجامعات الأهلية اليمنية موضوع الدراسة.

## ثانياً: التميز المؤسسي

يعرفه (الحاج،2020،9) أنه: حالة من التفرد في تحقيق أعلى المستويات من الإداء للسياسات والإستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والشراكات والموارد المؤسسية للوصول إلى أفضل النتائج التي تفوق توقعات العملاء وجميع أصحاب المصالح.

ولأغراض هذه الدراسة يعرف التميز المؤسسي بأنه: تميز إداري ووظيفي في المنظمة، يسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي بأعلى أداء من خلال التميز الإستراتيجي وتميز الموارد البشرية داخل المنظمة وكذلك أداء العمليات بجودة عالية وإقامة وتحسين العلاقة مع الشراكات والموارد لتحقيق الأهداف المرسومة في الجامعات الأهلية اليمنية موضوع الدراسة.

### أبعاد التميز المؤسسي:

**1- تميز الإستراتيجيات:** عرفه (محمد، 2022،10)، بأنه: قدرة وزارة المالية على رسم غاياتها وأهدافها وتوجيهاتها طويلة الأمد، وكذا القدرة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة والاستفادة من استخدام مواردها المادية والفنية والمالية والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ لبلوغ الأهداف وفقاً لأسس منهجية وموضوعية لتحقيق التميز المؤسسي.

ولأغراض هذه الدراسة يعرف تميز الإستراتيجيات بأنه: أسلوب الإدارة العليا الجامعية في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال إستراتيجية واضحة تضع احتياجات أصحاب المصالح في الاعتبار في الجامعات الأهلية اليمنية موضوع الدراسة.

**2- تميز الموارد البشرية:** يعرفه (الأقرع،2022،41)، أنه: يعني مدى امتلاك العاملين للمهارات وقدرتهم على التفكير والإبداع في العمل من أجل تقديم معارف جديدة، حيث يعتمد نجاح المنظمة بشكل كبير على المعرفة والمهارات والابداع والابتكار لدى موظفيها.

ولأغراض هذه الدراسة يعرف تميز الموارد البشرية بأنه: المهارات والخبرات الموجودة لدى الإداريين والعاملين، الذين يساعدون على تحقيق أهدافها في الجامعات الأهلية اليمنية موضوع الدراسة.

**3- تميز العمليات:** عرفه (غازي،2022،187)، بأنه: إدارة وتقوية علاقات المتعاملين مع المؤسسة من خلال تصميم العمليات وتحسينها بطرق إبداعية استجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.

ولأغراض هذه الدراسة يعرف تميز العمليات بأنه: تقديم وتصميم الخدمات بجودة عالية والعمل على تحسينها باستمرار حسب رغبات واحتياجات العملاء في الجامعات الأهلية اليمنية موضوع الدراسة.

4- **الشراكات والموارد:** يعرفها (الشامي، 2021، 20)، بأنها: بناء علاقات ثقة مع كافة الشركاء، والحفاظ على هذه العلاقات لضمان استمرارية النجاح. ولأغراض هذه الدراسة يعرف الشراكات والموارد بأنها: إدارة الشركاء والموردين، والموارد المالية والمادية والمحافظة على العلاقة معهم وتحسينها وتطويرها بما يتناسب مع واقع الجامعات الأهلية اليمنية موضوع الدراسة.

### 8.1.1. حدود الدراسة:

وتتمثل الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمانية للدراسة في:

#### • الحدود الموضوعية:

تمثلت هذه الدراسة في موضوع دور القيادة الابتكارية بأبعادها: (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، والأصالة) في تعزيز التميز المؤسسي بأبعاده: (تميز الاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، الشراكات والموارد) في الجامعات الأهلية اليمنية في محافظة إب.

• **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة في جانبها الميداني على كافة الجامعات الرئيسية الأهلية اليمنية في محافظة إب.

**الحدود البشرية:** اقتصر نطاق مجتمع الدراسة على (125) فردٍ من رؤساء الجامعات والنواب والعمداء ورؤساء الأقسام والمدراء والموظفين الثابتين في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### تمهيد

هناك عدد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوعي - القيادة الابتكارية، والتميز المؤسسي، وتناولتهما من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف تعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي استفيد منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليقاً عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، ويود الباحث أن يشير إلى أن الدراسات التي سيتم عرضها جاءت في الفترة الزمنية بين العام (2018)، و(2025)، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

هذا وصنفت هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسة للدراسة، وحسب كونها دراسات عربية وأجنبية إلى خمس تصنيفات هي: الدراسات العربية التي تناولت محور التميز المؤسسي، والدراسات الأجنبية التي تناولت محور التميز المؤسسي، ثم الدراسات العربية التي تناولت محور القيادة الابتكارية، والدراسات الأجنبية التي تناولت محور القيادة الابتكارية، و ثم الدراسات التي تناولت المحورين مع بعض، وفيما يلي تقديم عرضاً لهذه الدراسات، بيان جوانب الاتفاق والاختلاف بينها، ونوضح الفجوة العلمية من خلال التعرف على اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأخيراً جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة.

### 1.2.1. الدراسات السابقة المتعلقة بالتميز المؤسسي (المتغير التابع):

الدراسات العربية:

1. دراسة العرافي (2025)، بعنوان: دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، السعودية.

وهدفنا الدراسة إلى معرفة دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده: (التميز الخدمي، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، والتميز في الإستراتيجيات) في الجامعات السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية البالغ عددهم (3455) فرداً، وبلغت عينه الدراسة (3455) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: موافقة أعضاء الهيئة الإدارية على المقترحات في تفعيل القيادة المستدامة

لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، وأن آراء أعضاء الهيئة الإدارية حول واقع القيادة المستدامة في الجامعات السعودية جاء بدرجة متوسطة.

## 2. دراسة الغامدي (2025)، بعنوان: تقييم دور الإدارة الإستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز

### المؤسسي دراسة تطبيقية على مستشفيات جدة، السعودية

وهدفت الدراسة إلى تقييم دور الإدارة الإستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده: (تميز الموارد البشرية، السياسات والإجراءات) بالتطبيق على مستشفيات جدة بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي الكمي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين البالغ عددهم (7525) فردٍ، وبلغت عينة الدراسة من (356) فردٍ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي للإدارة الإستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي بدرجة عالية.

## 3. دراسة الحميري (2024)، بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات

### الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، اليمن.

وهدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده: (التميز الخدمي، تميز الموارد البشرية، وتميز العمليات) في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، ومعرفة مستوى تحقق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء والبالغ عددهم (524) فردٍ، وبلغت عينة الدراسة (221) فردٍ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، وأن مستوى تحقيق التميز المنظمي بجميع أبعاده كان بدرجة مرتفعة.

## 4. دراسة المقاطي (2024)، بعنوان: دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة

### جدة من وجهة نظر منسوبيها، السعودية.

وهدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده: (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، الشراكات والموارد، والتميز في الإستراتيجيات) في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات،

وتمثل مجتمع الدراسة من منسوبي جامعة جدة البالغ عددهم (252) فردٍ، وبلغت عينة الدراسة من (156) فردٍ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: أن دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى درجة تطبيق التميز المؤسسي في الجامعة جاء بدرجة مرتفعة.

5. دراسة العلوي (2023)، بعنوان: دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة"، سلطنة عمان.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده: (تميز القيادة، والتميز الخدمي) دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة العمانية الهندية للأسمدة وعددهم (320) موظفٍ، وبلغت عينة الدراسة من (200) موظفٍ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: إن مستوى دور الموارد البشرية كان بدرجة مرتفعة، ومستوى التميز المؤسسي كان بدرجة مرتفعة، وأظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة.

6. دراسة الشجاع (2023)، بعنوان: أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء، اليمن.

وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده: (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، التميز في الإستراتيجيات، والشراكات والموارد) في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات والبالغ عددهم (264) فردٍ، وبلغت عينة الدراسة من (264) فردٍ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، إن مستوى ممارسة التوجه الريادي بجميع أبعاده في الجامعات اليمنية الأهلية موضوع الدراسة كان بمستوى عالٍ، وجاء مستوى تحقيق التميز المؤسسي بجميع أبعاده في الجامعات اليمنية الأهلية موضوع الدراسة بمستوى عالٍ، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي بجميع أبعاده.

7. دراسة القاضي (2023)، بعنوان: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها في التميز المؤسسي دراسة ميدانية في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، اليمن.

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي بأبعاده: (تميز القيادة، التميز الخدمي، تميز الموارد البشرية، ورضا العملاء) في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين الإداريين في البنوك البالغ عددهم (230) فردٍ، وبلغت عينة الدراسة من (194) فردٍ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: وجود أثر إيجابي للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لحوكمة الموارد البشرية في التميز المؤسسي.

8. دراسة شبالة (2023)، بعنوان: أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب، اليمن.

وهدفت الدراسة التعرف على أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المتمثلة في: (التميز القيادي، التميز الخدمي، التميز المعرفي، والتميز في الإستراتيجيات) في الجامعات الأهلية اليمنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من (260) فردٍ من موظفي الجامعات الأهلية موضوع الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (155) فردٍ، وتم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أظهرت الدراسة وجود أثر لرأس المال الفكري على التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية في محافظة إب، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر رأس المال الفكري إجمالاً في الجامعات الأهلية جاء بمستوى عالٍ، وأظهرت النتائج أن مستوى تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية في محافظة إب جاء بمستوى عالٍ.

9. دراسة المعاينة (2023)، بعنوان: أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية بالجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، اليمن.

وهدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق تخطيط موارد المؤسسة ERP في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده: (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، التميز في الإستراتيجيات، رضا العملاء، والسياسات والجراءات) بالجامعات الأهلية اليمنية موضوع الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الأهلية اليمنية موضوع الدراسة البالغ عددهم (204) فردٍ، وبلغت عينة الدراسة من (182) فردٍ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر لتطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) بأبعاده المتمثلة في: (توافقية النظام مع بيئة الأعمال، التزام الإدارة العليا، كفاءة إدارة العمليات، كفاءة تكنولوجيا المعلومات، وفاعلية المستخدمين) في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية، وحققت الجامعات الأهلية اليمنية موضوع الدراسة مستوى عالٍ من التميز المؤسسي بجميع أبعاده.

**10. دراسة الاخرم (2022)، بعنوان: أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية بالجامعات الأهلية اليمنية، اليمن.**

وهدفت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده: (تميز القيادة، رضا العملاء، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، والتميز في الإستراتيجيات) بالجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية البالغ عددهم (261) فردٍ، وبلغت عينة الدراسة من (207) فردٍ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، يوجد إثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة، وجود توافر لأبعاد الذكاء الإستراتيجي بدرجة مرتفعة، وحصل متغير التميز المؤسسي على مستوى توافر بدرجة مرتفعة.

**11. دراسة غازي (2022)، بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية دراسة تطبيقية، مصر.**

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الواقع الحالي لممارسة القيادات الجامعية للقيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي بأبعاده: (تميز القيادة، تميز العمليات، والتميز في الإستراتيجيات) للجامعات المصرية، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من (32.354) فردٍ من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية والخاصة موضوع الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (380) فردٍ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: أن واقع القيادة الإستراتيجية متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، ووجد أن مستوى التميز المؤسسي كان متوسطاً

على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعاده، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وأبعاد التميز المؤسسي.

**12. دراسة عودة (2022)، بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، فلسطين.**

وهدفت الدراسة التعرف على أثر إدارة المعرفة في التميز المؤسسي بأبعاده: (تميز القيادة، التميز الخدمي، تميز الموارد البشرية، وتميز العمليات) في ديوان الموظفين العام في فلسطين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من الإدارات العليا والوسطى في ديوان الموظفين العام في فلسطين، البالغ عددهم (155) مديرٍ ومديرةٍ، وأخذت عينة عشوائية بسيطة بلغت (113) مديرٍ ومديرةٍ بما نسبته (72,9%) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة نتائج عدة أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين إدارة المعرفة والتميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لإدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين.

**13. دراسة محمد (2022)، بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات الحكومية اليمنية دراسة تطبيقية على وزارة المالية، اليمن.**

وهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر المناخ التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده: (التميز الخدمي، والتميز في الإستراتيجيات) في ديوان عام وزارة المالية اليمنية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في وزارة المالية وبلغ عددهم (758) موظفٍ، وبلغت عينة الدراسة (254) موظفٍ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: وجود تأثير إيجابي للمناخ التنظيمي بأبعاده المدروسة في تحقيق التميز المؤسسي، كان مستوى تقييم الموظفين في وزارة المالية للمناخ التنظيمي متوسطاً، وأن مستوى التميز المؤسسي في وزارة المالية جاء بدرجة متوسطة.

**14. دراسة الصالح (2022)، بعنوان: أثر الإبداع الإداري في تعزيز التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء، الأردن.**

وهدفت الدراسة التعرف على أثر الإبداع الإداري في تعزيز التميز المؤسسي بأبعاده: (تميز القيادة، التميز الخدمي، وتميز الموارد البشرية) في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء، مستهدفة الموظفين

الإداريين في المستشفيات الخاصة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة بواقع (160) فردٍ، ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى، وبلغت عينة الدراسة من (120) فردٍ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها، إن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإبداع الإداري على التميز المؤسسي، حيث أن أبعاد الإبداع الإداري مسؤول عن تحقيق ما نسبته (51.1%) من التميز المؤسسي، فضلاً عن أن مستوى الإبداع الإداري والتميز المؤسسي لدى المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء بلغ مستوى متوسطاً.

#### 15. دراسة الشامي (2021)، بعنوان: أثر استخدام الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية)، اليمن.

وهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر استخدام الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده: (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، والشراكات والموارد) في المؤسسة العامة للتأمينات، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي عبر الأسلوب الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في أمانة العاصمة والبالغ عددهم (191) فردٍ، وبلغت عينة الدراسة من (163) فردٍ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: إن مستوى تطبيق الإدارة بالتجوال في المؤسسة العامة للتأمينات جاء بنسبة (62.01%)، وبدرجة (متوسطة)، وأن مستوى تطبيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للتأمينات جاء بدرجة متوسطة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

#### 17. دراسة الحاج (2020)، بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية في محافظة إب، اليمن.

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده: (تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، التميز في الإستراتيجيات، السياسات والإجراءات، والشراكات والموارد) في الجامعات اليمنية الأهلية، ومعرفة مستوى توفر القيادة التحويلية في الجامعات موضوع الدراسة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية البالغ عددهم (120) فردٍ، وبلغت عينة الدراسة من (115) فردٍ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي

في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب، وأن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية كانت كبيرة في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب، وأن مستوى توفر التميز المؤسسي كان متوفر بدرجة كبيرة في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب.

الدراسات باللغة الأجنبية:

1. دراسة Fadi Al-Qubilat (2023) بعنوان:

### **The Impact Of Institutional Excellence On The Mental Image Of Business Organizations-A Field Study On Jordanian Banks.**

تأثير التميز المؤسسي على الصورة الذهنية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية عن البنوك الأردنية. وهدفت الدراسة إلى قياس وتحليل تأثير التميز المؤسسي بأبعاده: (تميز القيادة، التميز الخدمي، وتميز الموارد البشرية) على الصورة الذهنية لمنظمات الأعمال في البنوك الأردنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية البالغ عددهم (110) فرد، وبلغت عينة الدراسة (110) فرد، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: وجود تأثير ذا دلالة إحصائية لجميع أبعاد التميز المؤسسي على الصورة الذهنية في البنوك الأردنية.

2. دراسة (Nisrein A'yesh Alsubehat، 2023)، بعنوان:

### **Organizational Prowess of School Principals and Institutional Excellence.**

"البراعة التنظيمية لمديري المدارس وارتباطها بالتميز المؤسسي"، الأردن.

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن البراعة التنظيمية لمديري المدارس العامة وارتباطها بالتميز المؤسسي بأبعاده: (تميز القيادة، التميز الخدمي، وتميز الموارد البشرية)، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، تمثل مجتمع الدراسة من المعلمين في مدارس مدينة المفرق والبالغ عددهم (2462) معلم، وبلغت عينة الدراسة (350) معلم، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: أن التميز المؤسسي شرط أساسي للتنمية الإدارية، ووجود ارتباط إيجابي بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي.

3. دراسة Asaad Ali Karam (2020) بعنوان:

### **An Exploratory Study To Identify The Impact Of Leadership Styles On Achieving Institutional Excellence In The Public Sector: United Arab Emirates.**

التعرف على تأثير أساليب القيادة على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام: طيران الإمارات العربية المتحدة.

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنسب أساليب القيادة في القطاع العام لتحقيق التميز المؤسسي بأبعاده: (تميز العمليات، والتميز في الاستراتيجيات)، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع العام طيران الإمارات العربية المتحدة البالغ عددهم (5000) فردٍ، وبلغت عينة الدراسة (329) فردٍ، توصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: أن أساليب القيادة (التحويلية والمعاملات) كانت ذات دلالة إحصائية، وأن جميع فرضيات الدراسة دعمت تأثير أساليب القيادة على التميز المؤسسي.

### 2.2.1. الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الابتكارية (المتغير المستقل):

#### الدراسات العربية:

1. دراسة شعيبات (2024)، بعنوان: درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للقيادة الابتكارية في ضوء بعض المتغيرات، فلسطين.

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للقيادة الابتكارية بأبعادها: (الطلاقة، المرونة، والأصالة) في ضوء بعض المتغيرات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية البالغ عددهم (695) فردٍ، وبلغت عينة الدراسة (250) فردٍ، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للقيادة الابتكارية جاءت بدرجة متوسطة.

2. دراسة الغامدي (2024)، بعنوان: القيادة الابتكارية مدخل لتحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، السعودية.

وهدفت الدراسة إلى توظيف القيادة الابتكارية بأبعادها: (الحساسية للمشكلات، الأصالة، المبادرة والمجازفة) كمدخل لتحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله (المسحي والارتباطي)، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من (8582) فردٍ، وبلغت عينة الدراسة (369) فردٍ، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

إن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القيادات الأكاديمية جاءت بدرجة عالية، كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الابتكارية وأداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

**3. دراسة سلمان (2023)، بعنوان: دور القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الاستراتيجي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في جامعة دهوك التقنية، العراق.**

وهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الابتكارية بأبعادها: ( التخطيط الابتكاري، الاتصال والتواصل الابتكاري، حل المشكلات) في تعزيز الأداء الإستراتيجي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري في جامعة دهوك، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من من يشغلون المناصب القيادية في معاهد وكليات الجامعة البالغ عددهم (129) فردٍ، وبلغت عينة الدراسة (108) فردٍ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة وكان من أهمها: أن هناك دور تأثيري للاستثمار في رأس المال البشري كمتغير وسيط في تحسين علاقة القيادة الابتكارية في تعزيز الأداء الإستراتيجي لدى جامعة دهوك التقنية.

**4. دراسة النعيمي (2023)، بعنوان: أثر القيادة الابتكارية والدعم الحكومي في تنشيط السياحة الترفيهية في دولة قطر، قطر.**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الابتكارية بأبعادها:(المرونة، وفرة الافكار) والدعم الحكومي على تنشيط السياحة الترفيهية، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستكشافي، والاستبانات والبيانات الاقتصادية أداة لجمع البيانات والمعلومات، تمثل مجتمع الدراسة من القيادات والمديرين في قطاع السياحة فضلاً عن الزوار البالغ عددهم (150) فردٍ، وبلغت عينة الدراسة من (130) فردٍ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: إن القيادة الابتكارية والدعم الحكومي لهما تأثير إيجابي على تحسين الخدمات السياحية وتطوير منتجات جديدة.

**5. دراسة البلوي (2023)، بعنوان: أثر القيادة الابتكارية على تحسين نداء الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك"، السعودية.**

وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر القيادة الابتكارية بأبعادها:(الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، وفرة الافكار) على تحسين تطبيقات نداء الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات

والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك وبلغ عددهم (150) فرد، وبلغت عينة الدراسة (140) فرد، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية وتطبيقات ذكاء الأعمال في جامعة تبوك.

6. دراسة الزبير، وآخرون (2022)، بعنوان: درجة ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بجامعة لحج وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، اليمن.

وهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية بأبعادها: (الطلاقة، المرونة، الأصالة) وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية صبر بجامعة لحج، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية صبر والبالغ عددهم (72) فرد، وبلغت عينة الدراسة (62) فرد، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: إن درجة ممارسة القيادة الابتكارية كانت بدرجة متوسطة، بينما الاستغراق الوظيفي كان بدرجة عالية، كما تبين وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين ممارسة القيادة الابتكارية والاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية صبر بجامعة لحج.

7. دراسة عودة (2022)، بعنوان: دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مطار الملكة علياء الدولي، الأردن.

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الإبداعية بأبعادها: (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، والأصالة) في تحسين أداء العاملين في مطار الملكة علياء الدولي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المطار والبالغ عددهم (20) ألف موظف وموظفة، وبلغت عينة الدراسة (213) موظف، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: إن دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين في مطار الملكة علياء الدولي كان بدرجة متوسطة، ووجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين في مطار الملكة علياء الدولي.

8. دراسة عميرين (2021)، بعنوان: دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة في بنك الامل صنعاء، اليمن.

وهدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الابتكارية بأبعادها المتمثلة في: (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه، ووفرة الأفكار) في تحسين أداء العاملين في بنك الأمل - صنعاء،

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من (127) فردٍ، وعينة الدراسة من (105) فردٍ، وتوصلت الدراسة نتائج عدة من أهمها: يوجد قيادة ابتكارية في بنك الأمل بدرجة كبيرة، ويوجد تحسين في أداء العاملين في بنك الأمل بدرجة مرتفعة، كذلك يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية وتحسين أداء العاملين في بنك الأمل صنعاء.

**9. دراسة مقييل (2021)، بعنوان: درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اليمن.**

وهدف هذا البحث التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية بأبعادها: (التواصل، والريادي، والتغيير، والإستراتيجي) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (222) فردٍ، وبلغت عينة الدراسة من (47) فردٍ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: إن درجة ممارسة القيادة الابتكارية كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الابتكارية بجامعة سيئون.

**10. دراسة عياد (2019)، بعنوان: درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، الأردن.**

وهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية بأبعادها: (الطلاقة، المرونة، والأصالة) لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من كافة معلمي ومشرفي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان البالغ عددهم (380) معلمٍ و(111) مشرفٍ، وبلغت عينة الدراسة من (294) من معلمين المدارس الثانوية الخاصة، و(86) من المشرفين التربويين في المدارس الثانوية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين والمعلمين كان متوسطاً، ووجود

علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان.

**11. دراسة أبو عجوة (2018)، بعنوان: القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الأقصى بقطاع غزة، فلسطين.**  
وهدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الابتكارية بأبعادها: (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، والأصالة) في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي في جامعة الأقصى من خلال التعرف على آراء العاملين في الجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين بالجامعة الذين يتقلدون مناصب إدارية ووظائف تخصصية والعاملين بنظام العقد البالغ عددهم (996) فرد، وبلغت عينة الدراسة (257) فرد، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، يوجد دور بين القيادة الابتكارية والحد من مقاومة التغيير التنظيمي بجامعة الأقصى، وجود موافقة من قبل أفراد العينة على ممارسة المسؤولين في جامعة الأقصى للقيادة الابتكارية.

**الدراسات الأجنبية:**

**1. دراسة. Mohammed F. Elmassarey (2023) بعنوان:**

**The Role Of Innovative Leadership In Improving The Efficiency Of Strategic Ambidexterity- Al-Aqsa University In Gaza Strip Palestine As A Case Study**

دور القيادة الابتكارية في زيادة كفاءة البراعة الإستراتيجية (دراسة حالة جامعة الأقصى)، فلسطين.  
هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الابتكارية بأبعادها: (الطلاقة، الحساسية للمشكلات) في زيادة كفاءة البراعة الإستراتيجية دراسة حالة لجامعة الأقصى في قطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى البالغ عددهم (415) فرد، وبلغت عينة الدراسة من (199) فرد مشاركاً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأقصى، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، إن القيادة الابتكارية مرتبطة بزيادة كفاءة البراعة الإستراتيجية.

**2. دراسة Sukumarl Koednok (2023) بعنوان:**

**Transformational Leadership Enhances Innovative Capability: The Mediating Role Of Learning Orientation And Innovative Work Behaviour.**

القيادة التحولية تعزز القدرة الابتكارية: الدور الوسيط في توجيه التعلم وسلوك العمل المبتكر، تايلاند. وهدفت هذه الدراسة إلى التأكد من أن القيادة التحولية تسهل القدرة الابتكارية بأبعادها: (الطلاقة، والاصالة) وأن التوجه التعليمي وسلوك العمل المبتكر من العوامل الوسيطة في الجامعات في شمال تايلاند، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات في تايلاند والبالغ عددهم (3348) فرد، وبلغت عينة الدراسة من (335) فرد، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: إن القيادة التحولية سهلت القدرة الابتكارية من خلال توجيه التعلم وسلوك العمل المبتكر في الجامعات، أيضاً أن التوجه التعليمي وسلوك العمل المبتكر كانت جداً متغيرات الوساطة المهمة لتعزيز القدرة الابتكارية.

### 3.2.1 الدراسات السابقة التي جمعت بين المتغيرين:

1. دراسة الشخي (2023)، بعنوان: دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية.

وهدفت هذه الدراسة التعرف على دور القيادة الإبداعية بأبعادها: (الحساسية بالمشكلات، الطلاقة، المرونة، والأصالة) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده: (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، وتميز العمليات)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز البالغ عددهم (180) فرد، وبلغت عينة الدراسة من (80) فرد، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: وجود دور للقيادة الإبداعية في كل بعد من أبعادها في تحقيق التميز المؤسسي، وأن مستوى تطبيق التميز المؤسسي في جامعة الملك عبد العزيز كان بدرجة مرتفعة.

2. دراسة الاقرع (2022)، بعنوان: دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في رام الله، فلسطين.

وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع القيادة الإبداعية بأبعادها: (حل المشكلات، المبادأة والمجازفة، القابلية للتغير، الاتصال والتواصل، وتحفيز الابداع) في تعزيز التميز المؤسسي بأبعاده: (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، والتميز المعرفي) بوزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من

جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم البالغ عددهم ( 700 ) فردٍ، واستخدم أسلوب العينة العشوائية التطبيقية التي بلغ قوامها (263) فردٍ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من أهمها: أن الدرجة الكلية لواقع القيادة الإبداعية لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم كانت كبيرة، وكذلك كانت الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم كانت بدرجة كبيرة.

#### 4.2.1. التقيب على الدراسات السابقة:

##### 1.4.2.1. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أحد أهم المصادر الثانوية لجمع المعلومات، ويمكننا تلخيص أوجه الاستفادة منها بالآتي:

- 1- إظهار أهمية الدراسة الحالية من خلال عرض أهم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية.
- 2- بناء الأنموذج المعرفي للدراسة الحالية بناءً على ما ورد في الدراسات السابقة، فيما يتعلق بأبعاد متغيرات الدراسة.
- 3- صياغة الإطار النظري للدراسة الحالية بالاعتماد على الدراسات السابقة كأحد أهم مصادر المعلومات.
- 4- تحديد الفجوة البحثية للدراسة الحالية مقارنة بما ورد في الدراسات السابقة.
- 5- أهم المصادر الثانوية لجمع المعلومات كخطوة أولى لبناء تصور ذهني، وقاعدة معرفية حول موضوع الدراسة الحالية.

##### 2.4.2.1. أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- 1- اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهجية الدراسة، إذ اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في تنفيذ الدراسة،: كدراسة الغامدي (2025)، ودراسة الحميري (2024)، ودراسة العلوي (2023)، ودراسة الشجاع (2023)، ودراسة القاضي (2023)، ودراسة شبالة (2023)، ودراسة المعاينة (2023)، ودراسة الأخرم (2022)، ودراسة غازي (2022)، ودراسة عودة (2022)، ودراسة محمد (2022)، ودراسة الشامي (2021)، ودراسة الحاج (2020)، ودراسة (Al-Qubilat, 2023)، ودراسة (Elmassarey, 2023)، ودراسة الشخي (2023)،

ودراسة الصالح (2022)، ودراسة الأقرع (2022)، ودراسة سلمان (2023)، ودراسة البلوي (2023)، ودراسة عودة (2022)، ودراسة عميرين (2021)، ودراسة أبو عجوة (2018).

2- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث أداة الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

3- معظم الدراسات السابقة التي ربطت بين متغيري الدراسة اتفقت مع الدراسة الحالية في نتائجها، والتي خلصت إلى وجود دور إيجابي للقيادة الابتكارية في تعزيز التميز المؤسسي، كدراسة الشخي (2023)، ودراسة الأقرع (2022).

4- اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في الأبعاد للمتغير التابع التميز المؤسسي وهي: دراسة العرافي (2025)، ودراسة المقاطي (2024)، ودراسة الشجاع (2023)، ودراسة المعاينة (2023)، ودراسة الاخرم (2022)، ودراسة الشامي (2021)، ودراسة الحاج (2020).

5- اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في الأبعاد للمتغير المستقل القيادة الابتكارية ومنها: دراسة شعيبات (2024)، ودراسة الشخي (2023)، ودراسة البلوي (2023)، ودراسة الزبير واخرون (2022)، ودراسة عودة (2022)، ودراسة عميرين (2021)، ودراسة عياد (2019)، ودراسة أبو عجوة (2018).

6- اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في اعتماد أسلوب الحصر الشامل لتطبيق وتوزيع أداة الدراسة وهي: كدراسة العرافي (2025)، ودراسة الشجاع (2023)، ودراسة الاخرم (2022)، ودراسة الشامي (2021)، ودراسة الحاج (2020)، ودراسة (Al-Qubilat, 2023)، ودراسة (Alsubehat, 2023)، ودراسة (Karam, 2020)، ودراسة غازي (2022).

7- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كدراسة الشخي (2023)، ودراسة الأقرع (2022)، من حيث متغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة (الجامعات).

### 3.4.2.1. أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض من الدراسات السابقة في منهجية الدراسة كدراسة العرافي (2025)، واعتمدت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة المقاطي (2024)، استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة شعيبات (2024)، اعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، ودراسة الغامدي (2024)، استخدمت المنهج الوصفي بمدخله (المسحي والارتباطي)، ودراسة النعيمي (2023)، اعتمدت على المنهج الاستكشافي، ودراسة الزبير واخرون (2022)، المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة مقبيل (2021)، استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة

عياد(2019)، استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة(Alsubehat, 2023)، اعتمدت على المنهج الكمي، ودراسة(Karam, 2020)، استخدمت المنهج الكمي، ودراسة(Koednok, 2023)، اعتمدت المنهج الكمي.

2- كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طريقة اختيار عينة الدراسة، عدد من الدراسات اختارت العينة العشوائية: كدراسة الغامدي (2025)، ودراسة الحميري (2024)، ودراسة المقاطي (2024)، ودراسة العلوي (2023)، ودراسة شبالة (2023)، ودراسة المعاينة (2023)، ودراسة عودة (2022)، ودراسة محمد (2022)، ودراسة الصالح (2022)، ودراسة (Alsubehat, 2023)، ودراسة (Karam, 2020)، ودراسة شعيبات (2024)، ودراسة الغامدي (2024)، ودراسة سلمان (2023)، ودراسة النعيمي(2023)، ودراسة البلوي (2023)، ودراسة الزبير (2022)، ودراسة عميرين (2021)، ودراسة عياد (2019)، ودراسة أبو عجوة (2018)، ودراسة (Elmassarey, 2023)، ودراسة (Koednok, 2023)، ودراسة الشخي (2023)، ودراسة الأقرع (2022)، ومنها استخدمت العينة القصدية كدراسة مقبيل(2021)، ومنها استخدمت العينة الملائمة كدراسة القاضي(2023)، ودراسة عودة(2022).

3- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث متغيرات الدراسة: إذ تناول عدد منها المتغير التابع ( التميز المؤسسي) فقط وربطه بمتغير آخر، كدراسة العرافي (2025) والتي ربطت التميز المؤسسي مع القيادة المستدامة، ودراسة الغامدي (2025) والتي ربطت التميز المؤسسي مع الإدارة الإستراتيجية الإبداعية، ودراسة الحميري (2024) حيث ربطت التميز المؤسسي مع إدارة المعرفة، ودراسة المقاطي (2024) وربطت التميز المؤسسي بالقيادة التشاركية، ودراسة العلوي (2023) ربطت التميز المؤسسي بالموارد البشرية، ودراسة الشجاع (2023) والتي ربطت التميز المؤسسي مع التوجه الريادي، ودراسة القاضي (2023) إذ ربطت التميز المؤسسي مع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ودراسة شبالة (2023) ربطت التميز المؤسسي مع رأس المال الفكري، ودراسة المعاينة (2023) ربطت التميز المؤسسي مع نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، ودراسة الأخرم (2022) والتي ربطت التميز المؤسسي بالنكاه الاستراتيجي، ودراسة غازي (2022) ربطت التميز المؤسسي بالقيادة الإستراتيجية، ودراسة عودة (2022) والتي ربطت التميز المؤسسي مع إدارة المعرفة، ودراسة محمد (2022) ربطت التميز المؤسسي بالمناخ التنظيمي، ودراسة الصالح (2022) ربطت الإبداع الإداري بالتميز المؤسسي، ودراسة الشامي (2021) ربطت

التميز المؤسسي بالإدارة بالتجوال، ودراسة الحاج (2020) ربطت التميز المؤسسي مع القيادة التحويلية، ودراسة Al-Qubilat (2023) ربطت التميز المؤسسي بالصورة الذهنية، ودراسة Alsubehat (2023) ربطت التميز المؤسسي بالبراعة التنظيمية، ودراسة Karam (2020) ربطت التميز المؤسسي مع أساليب القيادة، كذلك تناولت عدد منها المتغير المستقل ( القيادة الابتكارية) فقط وربطه بمتغير آخر، كدراسة شعيبات (2024) ركزت على درجة ممارسة القيادة الابتكارية، ودراسة الغامدي (2024) التي ربطت القيادة الابتكارية بأداء القيادات الأكاديمية، ودراسة سلمان (2023) وربطت القيادة الابتكارية بالأداء الإستراتيجي، ودراسة النعيمي (2023) حيث ربطت القيادة الابتكارية مع تنشيط السياحة الترفيهية، ودراسة البلوي (2023) التي ربطت القيادة الابتكارية مع نكاه الأعمال، ودراسة الزبير وآخرون (2022) ربطت القيادة الابتكارية مع الاستغراق الوظيفي، ودراسة عودة (2022) التي ربطت القيادة الإبداعية بأداء العاملين، ودراسة عمري (2021) ربطت القيادة الابتكارية بأداء العاملين، ودراسة مقيبيل (2021) ركزت على درجة ممارسة القيادة الابتكارية، ودراسة عياد (2019) ربطت القيادة الابتكارية بالقيم التنظيمية، ودراسة أبو عجوة (2018) والتي ربطت القيادة الابتكارية مع مقاومة التغيير التنظيمي، ودراسة Elmassarey (2023) حيث ربطت القيادة الابتكارية بالبراعة الاستراتيجية، ودراسة Koednok (2023) التي ربطت القيادة التحويلية بالقدرة الابتكارية.

4- تباينات الدراسات السابقة فيما بينها والدراسة الحالية، من حيث مجتمع الدراسة منها ما كان مجتمع الدراسة كبير يزيد عن (500) كدراسة العرافي (2025)، ودراسة الغامدي (2025)، ودراسة الحميري (2024)، ودراسة غازي (2022)، ودراسة محمد (2022)، ودراسة Alsubehat (2023)، ودراسة Karam (2020)، ودراسة الأقرع (2022)، ودراسة شعيبات (2024)، ودراسة الغامدي (2024)، ودراسة عودة (2022)، ودراسة أبو عجوة (2018)، ودراسة Koednok (2023)، ومنها ما كان متوسط يزيد عن (100) كدراسة المقاطي (2024)، ودراسة العلوي (2023)، ودراسة الشجاع (2023)، ودراسة القاضي (2023)، ودراسة شباله (2023)، ودراسة المعاينة (2023)، ودراسة الأخرم (2022)، ودراسة عودة (2022)، ودراسة الصالح (2022)، ودراسة الشامي (2021)، ودراسة الحاج (2020)، ودراسة Al-Qubilat (2023)، ودراسة الشخي (2023)، ودراسة سلمان (2023)، ودراسة النعيمي (2023)، ودراسة البلوي (2023)، ودراسة عمري (2021)، ودراسة مقيبيل (2021)، ودراسة عياد

(2019)، ودراسة Elmassarey (2023)، ومنها ما كان صغير يقل عن (100) كدراسة الزبير واخرون(2022).

5- هناك تباين بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث مجتمعات الدراسة، عدد من الدراسات اختارت الجامعات كمجتمع للدراسة ومنها المتعلقة بالمتغير التابع التميز المؤسسي، كدراسة العرافي (2025)، ودراسة الحميري (2024)، ودراسة المقاطي (2024)، ودراسة الشجاع (2023)، ودراسة شباله (2023)، ودراسة المعاينة (2023)، ودراسة الأخرم (2022)، ودراسة غازي (2022)، ودراسة الحاج (2020)، أما المتعلقة بالمتغير المستقل القيادة الابتكارية والتي اعتمدت الجامعات كمجتمع للدراسة، كدراسة شعيبات (2024)، ودراسة الغامدي (2024)، ودراسة سلمان (2023)، ودراسة البلوي (2023)، ودراسة الزبير وآخرون (2022)، ودراسة مقيبيل (2021)، ودراسة أبو عجوة (2018)، ودراسة Elmassarey (2023)، ودراسة Koednok (2023)، ودراسة الشخي (2023)، ودراسة الأقرع (2022)، كما تناولت عدد من الدراسات السابقة القطاع المالي والمصرفي كمجتمع للدراسة منها المتعلقة بالمتغير التابع التميز المؤسسي، كدراسة القاضي(2023)، ودراسة Al-Qubilat (2023)، أما المتعلقة بالمتغير المستقل القيادة الابتكارية التي اعتمدت القطاع المالي والمصرفي كمجتمع للدراسة، دراسة عميرين(2021)، كذلك تناولت عدد من الدراسات السابقة القطاع العام الحكومي كمجتمع للدراسة، ومنها الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع التميز المؤسسي، كدراسة العلوي، (2023)، ودراسة عودة(2022)، ودراسة محمد (2022)، ودراسة السناوب(2021)، ودراسة الشامي(2021)، ودراسة Karam(2020)، بينما الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل القيادة الابتكارية والتي اعتمدت القطاع العام الحكومي كمجتمع للدراسة، كدراسة النعيمي(2023)، ودراسة عودة(2022)، كما تناولت بعض الدراسات السابقة القطاع الصحي كمجتمع للدراسة، كدراسة الغامدي (2025)، ودراسة الصالح (2022)، كذلك تناولت بعض الدراسات السابقة القطاع التربوي المدارس، كدراسة Alsubehat (2023)، ودراسة عياد (2019).

6- تباينت النتائج في الدراسات السابقة فيما بينها من حيث مدى ممارسة القيادة الابتكارية والأبعاد التي تناولها، وكذلك مستوى التميز المؤسسي والأبعاد التي تناولها، وهذا الاختلاف يعزى إلى اختلاف ظروف البيئات الاقتصادية وبيئات الأعمال التي تم تطبيق الدراسات فيها.

#### 4.4.2.1. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بنقاط عدة وهي:

- 1- تعتبر أول دراسة موضوعية ربطت بين متغيرات الدراسة القيادة الابتكارية والتميز المؤسسي في مجال التطبيق (الجامعات) اليمنية والعربية حسب علم الباحث.
- 2- تمثل الدراسة الحالية إضافة ذات فائدة للمكتبة العربية والمحلية، حيث جمعت بين متغيري القيادة الابتكارية والتميز المؤسسي على مستوى الجامعات الاهلية اليمنية موضوع الدراسة.
- 3- تقدم الدراسة إطاراً مرجعياً شاملاً لدور القيادة في تحفيز الابتكار، وتأثيرها على الابتكار المؤسسي، وهذا يسهم في تطوير القادة وزيادة فعالية إستراتيجيات القيادة في تعزيز الابتكار.
- 4- تسهم الدراسة في تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الابتكار، مما يساعد المؤسسات على فهم البيئة التي تعمل فيها بشكل أفضل واتخاذ القرارات المناسبة.
- 5- يمكن استخدام نتائج وتوصيات الدراسة من قبل صناع القرار لتطوير سياسات وإستراتيجيات مؤسسية تهدف إلى تعزيز الابتكار والابداع، مما يعزز من قدرة المؤسسات على المنافسة في الأسواق المتغيرة.
- 6- تسهم الدراسة في دعم مؤسسات التعليم موضوع الدراسة، إذ يمكن للمؤسسات المبتكرة أن تسهم في خلق فرص عمل جديدة، وتحسين جودة الخدمات، والتعليم.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التميز المؤسسي.

المبحث الثاني: القيادة الابتكارية.

## المبحث الأول: التميز المؤسسي

### تمهيد:

يعد التميز المؤسسي في الجامعات نهجاً شاملاً يهدف إلى تحقيق أداء متفوق ومستدام عبر جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري، إنه ليس مجرد مفهوم نظري، بل هو إطار عمل يركز على التطوير المستمر لتحقيق الجودة والابتكار، ما يمكن الجامعة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وتلبية احتياجات المجتمع وأصحاب المصلحة، فالتميز المؤسسي رحلة مستمرة نحو التفوق، لا تقتصر على مجال واحد، بل تشمل كل ما تقوم به الجامعة من عمليات وأنشطة، بهدف تحقيق أفضل النتائج لجميع الأطراف المعنية.

### 1.1.2. مفهوم التميز المؤسسي:

في حقل المعرفة الإدارية: فقد تعددت التعريفات فتعريف التميز المؤسسي يوجد في عدد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم الذي جعل المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحات مثل: العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وقد تواصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المؤسسة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة (آل مزروع، 2010، 28).

فالتميز عبارة عن "أسلوب للحياة Excellence is a way of life، فأية مؤسسة كبيرة أو صغيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو تصنع سلعة بحاجة إلى أحداث التميز داخلها" (Ajaif, 2008, 227)، فهو "نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في اشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر" (السيد، 2007، 114).

ويجب أن تبرز المؤسسة تميز وريادة في أدائها، وعندما تحقق ذلك ستعزز من فرص بقائها نشيطة في عالم الأعمال، فالنمو والتميز وجهان لعملة واحدة وأن التميز في مفهوم الإدارة المعاصرة هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات متعالية تتفوق بها المؤسسة على المنافسين أي أن التميز لا يأتي صدفة ولا يتحقق بالتمني، بل يتحقق التميز من مجمل جهود العاملين في المؤسسة المعاصرة على كافة المستويات (السلمي، 2001، 77).

ومفهوم التميز كلي وشامل وغير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز مؤسسة ما متميزة في مجال معين، بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المؤسسة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما: الأول غاية الإدارة الحقيقية، هي السعي إلى تحقيق التميز، والثاني أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ولا يتحقق أحدهما من دون الآخر" (السلمي، 2001،12)، سوف نستعرض مجموعة من التعريفات وهي:

ت	الباحث	السنة والصفحة	التعريف
1	ماطر	2024،6	هو القيام بالعمل وفق أفكار ورؤى وتصورات وأنظمة مرنة ذات معايير نجاح عالية تراعي جميع جوانب المؤسسة وتشكل السبيل لتحقيق أداء متميز ومخرجات متميزة.
2	الشجاع	2023،50	إن التميز المؤسسي حالة من التفرد لدى المؤسسات من أجل تحقيق أعلى المستويات من الأداء من خلال امتلاك قيادة فعالة وإستراتيجيات واضحة لتحقيق أهدافها المعنية.
3	الشمراي	2023،503	مدى قدرة المؤسسة على التفوق والابداع وتحقيق مستويات عالية من الأداء والمحافظة على مكانها التنافسي الإيجابي الذي ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق به عن غيرها من المؤسسات.
4	الرشدي	2021،482	هو العملية الديناميكية التي تحقق قيمة عالية وميزة تنافسية ورضا العملاء وتحسين القدرات الداخلية المتعلقة بالموارد البشري والتكنولوجيا وتدفق العمليات والمواد من أجل تحقيق التكامل في العمل مما يفرز وضعاً تنافسياً للمؤسسة وتميزها.
5	الحاج	2020،52	هو حالة من التفرد لدى المؤسسات قي تحقيق أعلى المستويات من الأداء للإستراتيجيات والسياسات والعمليات والموارد البشرية والشراكات والموارد المؤسسية للوصول إلى أفضل النتائج التي تفوق توقعات العملاء وجميع أصحاب المصلحة.
6	الخيارين	2020،7	وهو قدرة القيادة على المساهمة بشكل إستراتيجي عبر التفوق في أدائهم وحل مشكلاتهم، ثم تحقيق أهدافهم بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات.

التعريف	السنة والصفحة	الباحث	ت
إنه فلسفة إدارية تعتمد على منهج يربطها بكيفية إنجاز نتائج عالية للمؤسسة؛ لتحقيق الموازنة في أشباع احتياجات الأطراف كافة في إطار ثقافة من التعليم والابداع والتحسين المستمر.	2020،26	Islam	7
وهو عبارة عن الالتزام بالتخطيط الإستراتيجي من أجل العمل على وجود رؤية مشتركة معروفة الهدف تعمل إلى السعي على استثمار جميع الفرص المتاحة، وأن يتفوق أداء المؤسسة على باقي المؤسسات التي تكون لها المنتج نفسه أو الخدمات وأن تفوق كامل التوقعات للعملاء.	2018،20	أبو عودة	8
وهو الاستخدام المنظمي لمبادئ إدارة الجودة المتكاملة في المؤسسة ووظائفها الممكنة عن طريق الإدارة المرنة والفكر المرن.	2014،27	النجار	9
ويعبر عن القدرة على تنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة.	2012،78	المليجي	10

### جدول (1-2) إسهامات بعض الباحثين في مفهوم التميز المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر المذكورة في الجدول.

وعليه ومن خلال عرض التعريفات السابقة للتميز المؤسسي، يرى الباحث بأنه: تميز إداري ووظيفي في المنظمة، يسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي بأعلى أداء من خلال التميز الإستراتيجي وتميز الموارد البشرية داخل المنظمة، وكذلك أداء العمليات بجودة عالية وإقامة وتحسين العلاقة مع الشركاء والموارد لتحقيق الأهداف المرسومة في الجامعات الأهلية اليمينية موضوع الدراسة.

### 2.1.2. المحاور الرئيسية في تفسيرها لمفهوم التميز:

ومن خلال الرجوع إلى أغلب الدراسات التي تناولت مفهوم التميز، نجد أنها تدور حول ثلاثة

محاور رئيسة في تفسيرها لمفهوم التميز المؤسسي، وهي:

## أولاً: تفسير التميز بناءً على ممارسات المؤسسة:

أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) إن مفهوم التميز " يشير إلى المهارة في أداء المؤسسة وتحقيق النتائج بناءً على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشمل على: التركيز على النتائج، والإهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك العاملين، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة في الشراكات، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للعاملين والمجتمع بأسره. (Calvo-Mora et al.,2016,2)

فالتميز يعبر عن استغلال المؤسسة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعّال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، والحرص على الأداء (حسن، 2010،40).

## ثانياً: تفسير التميز على أساس تفوق المؤسسة على مثيلاتها:

قدرة المؤسسات على المساهمة بشكل إستراتيجي والتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة تتميز بها عن باقي المؤسسات، وتتوصل إلى سوق المنافسة بكفاءة، لما تمتلكه من امتيازات كثيرة (حجازي، 2016،43).

ويشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المؤسسات في الوصول إلى أهدافها (الرشايدة، 2007،11).

## ثالثاً: تفسير التميز من خلال تحقيق أداة تفوق توقعات العملاء:

حالة من الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي يحقق مستويات عالية من الأداء، وتطبيق للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية بما ينتج عنه تكيف المؤسسات مع التغيرات البيئية واحتياجات العملاء (أبو رحمة، 2021).

وهي عملية تقوم بإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تحفز العاملين على تقديم عمليات أو منتجات أو خدمات تلبي متطلبات العملاء وتنفوق توقعاتهم (Harris,2018).

ويستخلص الباحث من الثلاثة المحاور السابقة: إن التميز يكون في الممارسات التي تمارس بها المؤسسات لاقتناص الفرص الجديدة، وتجاوز المشكلات الحالية، وتوفيق المؤسسة على المؤسسات المماثلة لها، فضلاً عن تقديم خدمات تلبي احتياجات العملاء وتفوق توقعاتهم.

### 3.1.2. أهمية التميز المؤسسي:

تظهر أهمية التميز المؤسسي؛ لأنه يبين نقاط القوة في المؤسسات وكيف يمكن الاستفادة منها، وأنه يرفع قدرات ومهارات العاملين وتطويرها وصولاً للتميز في أدائهم، ويجعل المؤسسة تسعى لتعزيز عملها، لتكون المبدعة والمتفوقة، وهذا ما يجعل المؤسسات تهتم بالتميز المؤسسي وتسعى إلى تحقيقه، وتبرز أهمية التميز المؤسسي في الآتي:

1- يعتبر التميز محوراً مهماً لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة من خلال عمل المؤسسة على تنمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن مستقبلاً (عبد والرفيعي، 2018، 308).

2- تطوير وتحسين أداء موظفيها باستمرار ووصول المؤسسة إلى أكثر تميزاً (العنزي، 2014، 326).

3- يعتبر التميز معياراً يتم من خلاله تمييز المؤسسات الناجحة عن غيرها، لأنها تتميز بإيجاد أنموذجات جديدة متفردة. (Al-dhaafri, 2016,996)

4- تزويد العاملين في المؤسسة بالإمكانيات المناسبة لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة وتبادلهم الثقة والتعاون المشترك (Thurlow, 2016,4).

5- تبنى إعادة هندسة العمليات وتحويل المؤسسات التقليدية إلى مؤسسات حديثة و متميزة، من خلال إعادة تصميم كافة الأنشطة وتغيير أساليب الأداء الحالي إلى أساليب أكثر تميزاً (لصراف والشملة، 2018، 93).

### 4.1.2. الأسباب الدافعة للتميز المؤسسي:

هناك أسباب ودوافع كثيرة تجعل المؤسسات سواً كانت مؤسسات خدمية أو سلعية إلى تبني مدخل التميز المؤسسي، لاسيما في ظل التحديات العالمية الجديدة التي تجعل من بقاء المؤسسة في مستوى التقدم والتفوق أمراً فيه صعوبات كبيرة، ما لم تحركها مجموعة من المبررات والدوافع الداخلية والخارجية نحو التحسين والتطوير والتقدم المستمر، ومن أهم الأسباب الدافعة للتميز المؤسسي هي:

## أولاً: معدلات التغير والتطوير السريعة:

تتصف جميع مؤسسات الأعمال بالتغير، إذ أن البيئة الحديثة للعمل في المؤسسات تتميز بدرجة عالية من التغيرات السريعة في بيئة المؤسسة، لذا كان حتماً على المؤسسات العمل على التخطيط للمستقبل من خلال التميز المؤسسي حتى تضمن المحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها (الزيان، 2020، 38).

فهذا التغير المتسارع في البيئة المعاصرة فرض عدداً من التحديات أمام المؤسسات لتبني أنموذجات إدارية حديثة تتلاءم مع طبيعة المتغيرات.

## ثانياً: المنافسة بلا حدود/ زيادة حدة المنافسة/ المنافسة العالمية:

ونتجت مع ظهور العولمة، التي قضت على الحواجز الاقتصادية، فأصبح بالإمكان البحث عن الأسواق وجلب المنتجات والخدمات بأسهل الطرق، فوجب على المؤسسات العمل على فعاليات الإنتاجية وزيادة المنافسة من خلال التميز المؤسسي (سليم، 2021، 221).

وتطورت المنافسة وتغيرت من بعد ظهور العولمة الاقتصادية، حيث أفرزت منافسين جدداً ومنتجات جديدة ذات جودة عالية، وزادت الابتكارات والاختراعات، مما جعل مؤسسات الأعمال أمام منافسة حقيقية، ومن تلك المؤسسات التعليمية التي تواجه منافسة كبيرة، فتعدد الجامعات، والإقبال الكبير من الطلبة على التعليم الجامعي، مما يجعلها المزود الأول للمجتمع بأفضل الكوادر البشرية الكفؤة والمؤهلة والمدربة (الحاج، 2020، 47).

## ثالثاً: تنامي الشعور بالجودة/ جودة الأداء:

فقد أصبحت جودة الأداء، هي العامل الرئيسي لكسب العملاء والأسلوب الأكثر نجاحاً على مستوى العالم، وتعتبر لغة التميز بين المؤسسات؛ لأنها تمكن المؤسسات من الاستمرارية والتطور في العمل (الجعبري، 2009، 21).

ومع تزايد الإهتمام بموضوع الجودة عالمياً خلال العقدین الأخيرین، وأصبحت الجودة ظاهرة ومصطلح عالمي للتمييز بين السلع والخدمات المتداولة، كما أصبحت المؤسسات والحكومات في العالم توليها إهتماماً خاصاً، كونها تمثل فلسفة إدارية وأسلوباً ناجحاً يمكن المؤسسات من الحصول على ميزة تنافسية تساعدها على البقاء والاستمرار، في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة، وظهور الأسواق العالمية، وتزايد طلبات المستهلكين للجودة، وزيادة حدة المنافسة، يمكن القول: إن الجودة غدت سلاحاً إستراتيجياً تستخدمه المؤسسات في طريقها إلى التميز المؤسسي (المدھون، 2014، 79).

#### رابعاً: ثورة تكنولوجيا المعلومات/ تطور التكنولوجيا:

أصبح التقدم التكنولوجي في المعلومات والاتصالات يؤثر بشكل فعال في جوانب العمل لدى المؤسسات، زد على ذلك مساهمته في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة في أنشطة المؤسسات، ولا شك أن تطور الأعمال والقدرة التنافسية تتم بتطوير القدرات التكنولوجية الإلكترونية، مما يوفر استمرارية وتقدم لدى المنظمة (كاظم وعلوان، 2019، 347).

فقد طالت تكنولوجيا المعلومات جميع جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء، فممارسات إدارات التخطيط والأفراد والتمويل وغيرها من الإدارات، أصبحت مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالتقدم الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات، ويمكن القول: أن المؤسسات أصبحت مؤسسات إلكترونية في معظم نشاطاتها (زايد، 2003).

#### خامساً: المحافظة على استقرار المؤسسة ومكانتها/ المحافظة على مكانة المؤسسة:

ويعني الحفاظ على مكانة المؤسسة وقيادتها ومواردها وثقافتها والمركز التنافسي لها، من خلال تطوير أعمالها وأدائها المتميز من أجل العمل على السيطرة على السوق والحفاظ على مكانتها (قدوري والألوسي، 2018، 115).

ويستنتج الباحث إن الأسباب الدافعة للتميز المؤسسي كثيرة ومتعددة في عصرنا الراهن، وأن هذه الأسباب قد وفرت فرصاً وتهديدات للمؤسسات في آن واحد، وأن الطريق الوحيد للمؤسسات من أجل البقاء وتحقيق التفوق في الأداء، هو امتلاك قيادة ناجحة ومؤهلة وقادرة على مواجهة الظروف والمتغيرات واستثمار الفرص لصالحها والتجنب من المخاطر التي قد تواجهها وتمكنها من التوصل إلى تحقيق التميز المؤسسي.

#### 5.1.2. عوامل نجاح تطبيق التميز المؤسسي:

هناك مجموعة من العوامل تجعل من المؤسسات أكثر تميزاً، في ظل التحديات التي يشهدها العصر الحالي، ذكرها (Zairi, 2003,2) وهي:

- 1- وضع السياسات: لا يمكن تحقيق التميز بدون رؤية تقود إلى وضع السياسات لدعم الإستراتيجيات، وتمكن من تطبيق الخطط طويلة المدى لتحقيق الأهداف والغايات وتكون دليلاً للمديرين لتحقيق النجاحات.

- 2- تنمية العاملين: وهم المفتاح الحقيقي لتحقيق التميز المؤسسي في العصر الحالي، فالعاملين يجب أن يتم التعامل معهم وتنميتهم ومشاركتهم بالطريقة الصحيحة.
- 3- تحسين العمليات: هي التي تدعم تحقيق التميز من خلال التكامل في التبسيط والتحسين والوضوح والشفافية والتركيز التام على احتياجات المتعاملين.
- 4- قياس الأداء: لا يمكن أن يكون هناك تميزاً من دون قياس الأداء لمقارنة التطور وكدليل لحسن إستراتيجية المؤسسة ومن خلاله يتم اقبال فجوات الأداء.

### 6.1.2. مرتكزات التميز المؤسسي:

- التميز المؤسسي يعني التفوق المستمر في الأداء المؤسسي، وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز، ويستند التميز إلى ركائز عدة لعل من أبرزها (المليجي، 2012، 14، 15) ما يأتي:
- 1- **شمولية التطوير لتحقيق التميز:** حيث يتم تطوير التعليم لتحقيق التميز وقف نظرة شمولية تتناول كافة مكوناته ومؤشراته الداخلية والخارجية، فلا يمكن أن نحقق التميز في جزء ونترك باقي عناصر المؤسسة.
  - 2- **استمرارية التطوير لتحقيق التميز:** يعني ذلك أن عملية اصلاح وتجديد التعليم حتى يصل للتميز، تعتبر عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة، أن يرافقها جهد فكري تأملي تأصيلي يحدد غايتها ومقاصدها ويرسم مساراتها المستقبلية.
  - 3- **واقعية التطوير لتحقيق التميز:** يجب أن ترتبط التغييرات والتجديدات في المؤسسة الراغبة في التحول نحو المؤسسة المتميزة بحاجات حقيقة يراد تلبيتها، ومعرفة امكانات الواقع، ومحدداته الفعلية.
  - 4- **جوهرية التطوير لتحقيق التميز:** أن تحقيق التميز في التعليم يتطلب إحداث تعديلات وتغييرات جوهرية في شكل ومضمون اللوائح المؤسسية والقواعد والقوانين الحاكمة للعمل فيها، وإعادة صياغتها في إطار مستقبلي ينطوي على سياسات وبرامج بديلة.
  - 5- **تكاملية التطوير لتحقيق التميز:** إذ يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز في بعديه الرأسي والأفقي، بجانب شمولية عملية التطوير من أجل التميز للبعد المستقبلي، ومتابعة فعاليات التميز المؤسسي والتأكد من أن ما وضعت خطته صح تنفيذه، وأن الأمور تسير في مسارها الصحيح.

6- استشرافية المستقبل في التطوير لتحقيق التميز: أن تحقيق التميز في التعليم يتطلب القدرة على إعادة قراءة الماضي من منظور المستقبل، والقدرة على التخطيط واتخاذ القرار في ضوء التوقعات المستقبلية، وامتلاك إرادة التغيير والتطبيق في الواقع.

7- أسس التطوير لتحقيق التميز: إذ يتحقق التميز من خلال وضع معايير ومحددات للعمل يلتزم بها الجميع، وإشراك مختلف الأطراف وأصحاب المصالح في تحقيق التميز، وإحداث التغيير البناء القائم على الجهود السابقة.

### 7.1.2. معوقات التميز المؤسسي:

على الرغم من أن جميع المؤسسات تسعى إلى تحقيق التميز إلا أن هناك تحديات ومعوقات كان لها دور في الحد من تحقيق التميز المؤسسي، ويرجع ذلك لأسباب ومعوقات عدة أبرزها بحسب (Rastgoo,2017,9)، (الرشيد، 2004):

- 1- تعجيل المؤسسات لتحقيق نتائج سريعة.
- 2- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى من دون السعي لتكييف وتطوير تلك المناهج المستخدمة حسب طبيعة وبيئة المؤسسات العربية.
- 3- التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة تطلبها.
- 4- اتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز.
- 5- سوء وعدم التقدير الكافي بأهمية المورد البشري.
- 6- عدم الانصات الكافي للعملاء والموردين يعتبر سبباً كافياً لعدم نجاحها.

وقد ذكر (عامر، 2024، 55)، أن من المعوقات التي قد تكون عائقاً أمام تحقيق التميز

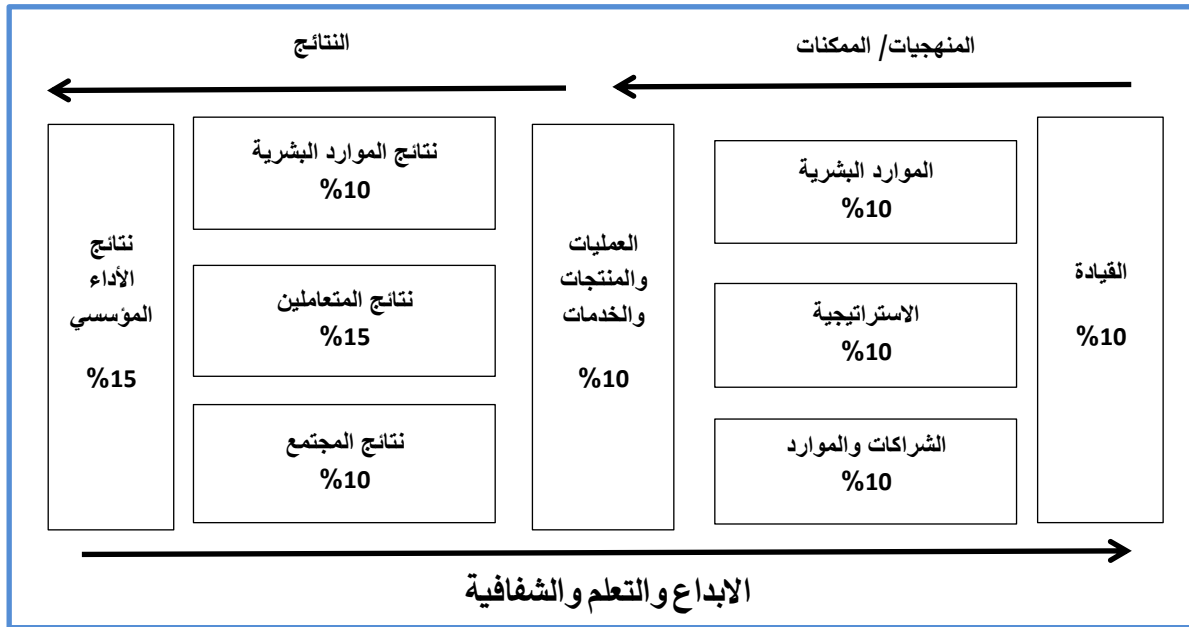
المؤسسي ما يأتي:

- 1- غياب الرؤية المشتركة.
- 2- القيادة التقليدية.
- 3- عدم الإهتمام برضا العملاء (المستفيدين أو المراجعين).
- 4- الإدارة البيروقراطية.
- 5- غياب الأبداع والجودة في الأداة.
- 6- نقص التمويل والدعم المالي.

## 8.1.2. أبعاد التميز المؤسسي:

نكر كثير من الباحثين عدداً من أبعاد التميز المؤسسي التي يمكن للمؤسسات أن تتميز بها وسوف نذكر منها الأبعاد التي اعتمدت في هذه الدراسة وهي: (تميز الإستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات، والشراكات والموارد)، كما حددت في الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)

ويعتمد الأنموذج الأوروبي على تسعة معايير، خمسة منها تمثل "الممكنات" وأربعة منها تمثل "النتائج"، تغطي الممكنات ما تفعله المؤسسة وكيف تفعله، أما النتائج فهي تغطي ما تنجزه المؤسسة بفعل الممكنات، من أجل تحقيق النجاح المستدام تحتاج المؤسسة إلى قيادة قوية واتجاه إستراتيجي واضح، وهي بحاجة إلى أن تطور وتحسن من أفرادها، وشراكاتها وعملياتها لتوفر للمستفيدين منها منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة، وهذا ما يطلق عليه في الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) الممكنات، وإذا ما طبقت الممكنات الصحيحة بشكل فاعل، فإن المؤسسة سوف تحقق النتائج التي تتوقعها هي وأصحاب المصلحة منها (الشوا، 2016، 54)، ويوضح الشكل (1-2) التالي معايير الأنموذج الأوروبي:



شكل (1-2): معايير الأنموذج الأوروبي للتميز

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من (الحاج، 2020، 55).

وتشير الأسهم في الشكل السابق إلى الطبيعة الديناميكية للأعمال وتبين أن التعلم والإبداع يساعد القادة لتحسين الممكنات المسببات للحصول على نتائج أفضل (الحاج، 2020، 55).

وفي هذا المجال ذكرت الدراسة أبعاد التميز المؤسسي وهي:

### 1- تميز الإستراتيجيات ومؤشراتها:

تعتبر الإستراتيجية، الإطار العام التي تختاره المؤسسة والذي يتم من خلاله تحديد التوجه والغايات والأهداف طويلة المدى، حيث أن المؤسسات المتميزة هي التي تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة وفق احتياجات أصحاب المصالح، والتي تأخذ بعين الاعتبار السوق والقطاع الذي تعمل فيه السياسات والخطط والأهداف والعمليات وتخصيص الموارد اللازمة، والتنفيذ الفعال مع مراجعة الخطة بانتظام وإجراء تغييراتها عند التحول المطلوب ليتم تطويرها وتطبيقها لتحقيق هذه الإستراتيجية، من خلال المعايير الفرعية التالية التي أشار إليها الباحثان ( وهبة والصوالحة، 2020، 274) والتي ذكرها ( مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، 2013، 13) وهي:

1- صياغة الإستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين بالمؤسسة والبيئة الخارجية.

2- صياغة خطة واضحة متكاملة تربط مزايا المؤسسة بقرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.

3- صياغة الإستراتيجية ومراجعتها بناءً على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات المؤسسة.

4- تطوير الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها.

5- تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الإستراتيجية والسياسات الداعمة لها.

واتفق الباحث مع دراسة (الحاج، 2020)، و(الشجاع، 2023): بأن التميز في الإستراتيجية هو أسلوب الإدارة العليا في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال إستراتيجية تضع احتياجات أصحاب المصلحة في الاعتبار.

وفي الدراسة الحالية اعتمد على المؤشرات التالية لمعرفة مستوى تميز الإستراتيجيات:

- تحدد الجامعة إستراتيجيتها على أساس احتياجات سوق العمل وتوقعات المستهدفين الحالية والمستقبلية.
- تُصاغ الإستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين بالجامعة والبيئة الخارجية.
- تراعي الجامعة عند بنائها لإستراتيجيتها التطورات المستقبلية وتأثيراتها المحتملة.
- تضع الجامعة السياسات والإستراتيجيات بناءً على معلومات دقيقة.

- تنفذ الجامعة أنشطة تعريفية بالإستراتيجية لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.
- تعمل الجامعة على ترجمة الإستراتيجية الى خطط وأهداف وبرامج فرعية لكافة الأنشطة التنفيذية في الجامعة.
- تهتم الجامعة بمتابعة تطبيق الإستراتيجية وتقييم أدائها، للحصول على تغذية راجعة للتحسينات المستقبلية.

## 2- تميز الموارد البشرية ومؤشراتها:

ويشير تميز الموارد البشرية إلى توافر عناصر بشرية مؤهلة ذات كفاءة عالية، لديها المهارات والمعارف والخبرات التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها، حيث يصعب على الآخرين تقليدهم أو امتلاكهم، مما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي بكل المجالات (فروانة وشعث، 2020، 11).

وتعتبر الموارد البشرية المدعومة من الخبرة والمعرفة والكفاءة المهنية ميزة تنافسية تقيم بها المؤسسة، حيث توفر المهارات اللازمة لصنع القرارات لتحقيق الإبداع والابتكار والوصول إلى تميز الأداء في المؤسسات (الشجاع، 2023، 55).

تميز الموارد البشرية يبحث في إدارة وتطوير وتحليل كامل إمكانات العاملين، فالمؤسسة تقدم لهم الإنصاف والمساواة والشراكة والتمكين، وتكافئهم وتعترف بهم على نحو يحفزهم على تبني الالتزام باستخدام مهاراتهم وعملهم لصالح المؤسسة، وذلك من خلال المعايير الفرعية الآتية: (مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، 2013، 14)، (Kayani, 2011, 280):

1- دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة.

2- تطوير معرفة العاملين وقدراتهم.

3- مواءمة العاملين وإشراكهم وتمكينهم.

4- تواصل العاملين بفاعلية في جميع انحاء المؤسسة.

5- مكافأة العاملين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.

ويرى الباحث: إن تميز الموارد البشرية، هو الإهتمام بقدرات العاملين وتطويرها والعمل على إشراكهم وتمكينهم والتخطيط لشؤونهم لدعم إستراتيجيات وسياسات المؤسسة.

ولأغراض هذه الدراسة اعتمد على المؤشرات التالية لمعرفة مستوى تميز الموارد البشرية:

- تستخدم الجامعة أساليب علمية حديثة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
- تنفذ الجامعة برامج تدريبية متنوعة وفقاً لاحتياجات العاملين الفعلية والمتوقعة.
- تهيئ الجامعة بيئة عمل ملائمة ومشجعة على المبادرة والابداع والتميز.

- تقوم الجامعة بتطوير مهارات موظفيها لتحقيق الابداع والتميز.
- توفر الجامعة لمنتسبيها أدوات ووسائل عمل حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية.
- تعزز الجامعة مشاركة العاملين في تشخيص المشكلات وطرح الحلول المناسبة لها، واتخاذ القرارات.
- يحصل منتسبو الجامعة على أجور ومكافآت تناسب الأداء المبذول منهم.
- تمتلك الجامعة مؤشرات واضحة لتقييم أداء العاملين.
- تخصص الجامعة موازنة خاصة لتنفيذ الأنشطة الاجتماعية والثقافية المتعلقة بالعاملين.

### 3- تميز العمليات ومؤشراتها:

وهي جميع العناصر والأنشطة الداخلية والفعاليات الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي لها القدرة القوية على إنتاج السلع والخدمات بطريقة تحقق توقعات المستهلكين الداخليين والخارجيين وتصميم ومعالجة العمليات بطريقة علمية ومنظمة، ومن أجل دعم إستراتيجية المؤسسة لأرضا أصحاب المصالح والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومخرجات تتصف بالجودة العالية (Arthi & Mary,2017,2).

أما تميز العمليات، يبحث في تصميم وإدارة وتحسين العمليات من أجل دعم سياسات وإستراتيجيات المؤسسة لكي ترضى عملائها وغيرهم من أصحاب المصلحة، وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية (مركز الملك عبد الله الثاني للتميز، 2013، 17):

1- تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة.

2- تطوير العمليات والخدمات لتحقيق القيمة المثلى لصالح متلقي الخدمة.

3- إدارة وتقديم الخدمات.

4- إدارة علاقات متلقي الخدمة وتعزيزها.

ويرى الباحث: بأن تميز العمليات يعني تقديم وتصميم الخدمات بجودة عالية والعمل على تحسينها باستمرار حسب رغبات واحتياجات العملاء.

واعتمدت الدراسة الحالية على المؤشرات التالية لمعرفة مستوى تميز العمليات:

- تقوم الجامعة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين آليات تقديم الخدمات.
- تصمم الجامعة عملياتها الرئيسية بناءً على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.
- تعتمد الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها التعليمية.

- تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة.
- يمارس العاملون مهامهم بصورة واضحة وسليمة بعيدة عن التداخل والإزدواج.
- تعمل الجامعة على دراسة وتحليل ومعالجة شكاوى ومقترحات المستفيدين بصورة مستمرة.

#### 4- تميز الموارد والشراكة ومؤثراته:

المؤسسات المتميزة تخطط وتدير الشراكات الداخلية والخارجية من أجل دعم سياستها وإستراتيجياتها، وضمان فعالية العمليات التشغيلية أثناء تخطيط وإدارة الموارد، حيث يتم التوازن للاحتياجات الحالية والمستقبلية(المخلافي،2018،165)، ويمكن تحقيق تميز الموارد والشراكات من خلال المعايير الفرعية التي أشار إليها الباحثان:(الشجاع،2023، الحاج،2020)، وذكرها (مركز الملك عبد الله الثاني للتميز،2013،15) وهي:

- 1- إدارة العلاقة مع الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.
  - 2- إدارة الشؤون المالية لضمان النجاح المستدام.
  - 3- إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.
  - 4- إدارة التقنية لدعم تنفيذ الإستراتيجية.
  - 5- إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فعّالة وبناء قدرة المؤسسة.
- ويرى الباحث: تميز الموارد والشراكة بأنه: إدارة الشركاء والموردين، والموارد المالية والمادية والمحافظة على العلاقة معهم وتحسينها وتطويرها بما يتناسب مع واقع المؤسسة.
- واستخلصت الدراسة الحالية بالاعتماد على المؤشرات التالية لمعرفة مستوى تميز الشراكات والموارد:

- تحرص الجامعة على بناء وتطوير شراكات خارجية بما يعود بالنفع على أداؤها وخدماتها.
- تستخدم الجامعة نظام للعلاقات المتبادلة مع الشركاء الموضوعيين قائم على تعظيم المنفعة المتبادلة للطرفين.
- تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في إدارة مواردها المالية.
- تحرص الجامعة على الاستخدام والاستفادة من الأصول: (المباني، والمعدات، والممتلكات) بالشكل الأمثل.
- تعمل إدارة المعلومات على نشر المعرفة بالجامعة وأعمالها بجودة مرتفعة.
- تعمل الجامعة على صيانة الأجهزة والممتلكات بشكل دوري.

- تعمل إدارة الجامعة بالشفافية في التوزيع العادل للموارد المادية والتقنية بين الإدارات والأقسام المختلفة.
- تلتزم إدارة الجامعة بالشفافية في تقديم الأداء مع الشركاء والموردين.

## 9.1.2. أنموذج التميز المؤسسي:

إن عملية التنمية الإدارية المستدامة تعتمد على معايير ومواصفات عالمية، وأنموذج مجربة لدى عدد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء في محاولاتها الجادة للنهوض بالأداء المؤسسي وتطويره وفقاً لتلك المعايير (الحاج، 2020، 59).

ومع تزايد التحديات العالمية التي برزت مؤخراً فقد أدت لظهور مؤسسات عالمية وإقليمية وعربية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المؤسسات ودفعها نحو تفعيل إدارة التميز، من خلال وضع أنموذج معيارية تكون بمثابة دليل للمؤسسات وطريقها نحو التميز، كما يمكن الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي، وبالتالي الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء (سهود، 2013، 16). ولتشجيع التميز والتميزين فقد سعت بعض الدول إلى منح جوائز وطنية للجودة، يتم من خلالها منح جوائز تميز المؤسسات التي تحقق التميز والريادة في تقديم الخدمة، وارضاً المتعاملين معها، وأن تكون المؤسسات الحاصلة على الجائزة مثلاً يحتذى بها، وتعد جائزة مالكوم بالدريج الجائزة الوطنية الأمريكية وهي أشهر الجوائز في هذا المجال، وفي بريطانيا توجد جائزة التميز البريطانية، وفي أوروبا توجد الجائزة الأوروبية للتميز (EFQM)، أما في اليابان وهو مكان ولادة جائزة ديمنج للجودة فتوجد جائزة اليابان للجودة.

وتروج هذه الأنموذج لنشر ثقافة الجودة الشاملة، وتحدد مدى تحقيق المؤسسات للتميز، كما تحقق روح المبادرة لديها لتقديم أفضل الخدمات، وتسهم في نشر مفاهيم الجودة وتقدير الإنجاز غير العادي والتطوير المستمر في الأداء (بن عبود، 2009، 16).

وقد أسهمت أنموذجات الجودة والتميز في تطوير أداء المؤسسات التي تبنتها، حتى أنها غدت ثقافة المؤسسات الرائدة، الأمر الذي أدى إلى انتشار هذا المفهوم ليشمل دولاً أخرى، وعلى سبيل المثال لا الحصر دولة الإمارات العربية المتحدة ممثلة بإمارة دبي - برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز - والمملكة الأردنية الهاشمية - جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز (بن عبود، 2009، 18).

وتتكون معظم أنموذجات الجودة والتميز من إطار يحتوي على معايير عدة يتم من خلالها تقييم جودة أداء المؤسسات، كما أن هذه المعايير تلزم المنظمات التي تود المشاركة أن تقدم الأدلة والإثباتات الدالة على التقيد بمنهج الإبداع والتميز، وتعميم ذلك على جميع أجزاء المؤسسة وتحقيق التحسين المستمر وتتكون معظم أنموذجات هذه الجوائز من معايير عدة ومختلفة.

- القيادة
- التخطيط الإستراتيجي
- إدارة العمليات
- الشراكات والموارد
- تحليل المعلومات
- إدارة الموارد البشرية
- رضا العاملين ورضا العملاء
- المسؤولية الاجتماعية
- النتائج

وسوف نستعرض أهم أنموذجات التميز العالمية والعربية من خلال الجدول الآتي:

اسم الأنموذج	النشأة	الأهداف	المعايير
أنموذج وجائزة ديمينج (Demming)	1950م	معرفة مدى نجاح الشركة في تنفيذها لسياسة تحكم الجودة الشاملة والتقنيات الإحصائية.	السياسات، التنظيم، المعلومات، توحيد المقاييس، تنمية الموارد البشرية، أنشطة ضمان الجودة، الصيانة وأنشطة المراقبة، أنشطة التحسين، التأثير، والخطط المستقبلية.
أنموذج مالكولم بالدريج الأمريكية (MBNGA)	1987م	ترويج وتقديم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز.	القيادة، التخطيط الإستراتيجي، التركيز على المتعاملين، إدارة المعرفة، الموارد البشرية، إدارة العمليات، ونتائج الأعمال.
الأنموذج الأوروبي (EFQM)	1991م	الحث على مساعدة المنظمات الأوروبية للحصول على رضا العاملين والزبائن تحت تأثيرات المجتمع ونتائج الأعمال. دعم جهود المنظمات الأوروبية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة والوصول إلى الأهداف والميزة التنافسية.	الممكنات وهي القيادة السياسية والإستراتيجية والموارد البشرية، الموارد والشراكة، العمليات. النتائج نتائج المتعاملين، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، نتائج الأداء المؤسسي.
أنموذج وجائزة التميز الكندية (CQA)	1992م	مساعدة المنظمات الحكومية في كندا لتحقيق التميز.	القيادة، التركيز على العاملين، التخطيط، التركيز على الموارد البشرية، إدارة

اسم الأنموذج	النشأة	الأهداف	المعايير
			العمليات، الموارد والشراكة، ونتائج أداء الأعمال.
برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز	2003م	تقدير وتحفيز الأداء المتميز وتشجيع التنافس في منظومة الأداء الحكومي وفعاليتها.	القيادة، المبادرات الإبداعية، التخطيط الإستراتيجي، الموارد البشرية، إدارة العمليات وتبسيط الإجراءات، إدارة الموارد، خدمة المتعاملين، خدمة المجتمع، ومؤشرات الأداء المؤسسي.
أنموذج مركز الملك عبد الله الثاني للتميز بالأردن	2006م	نشر ثقافة التميز عن طريق الوعي بمفاهيم الأداء المتميز في القطاع الحكومي، وتقييم أداء المؤسسات من القطاعيين العام والخاص.	القيادة، الافراد، المعرفة، والعمليات المالية.

### جدول (2-2) أهم أنموذجات التميز العالمية والعربية.

المصدر من إعداد الباحث بالاستفادة من الدراسات السابقة والأدبيات الإدارية.

### 10.1.2 أهمية تطبيق أنموذجات التميز المؤسسي في الجامعات:

إذا كان للتميز أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات بشكل عام، إلا أن قيمته تزداد بشكل أكبر بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي وعلى وجه الخصوص الجامعات، ويظهر ذلك من خلال الاستجابة لمتغيرات الحاضر والمستقبل التي تستوجب عادة النظر في النظم التعليمية السابقة، ومحاولة تطويرها وإكسابها القدرة على المنافسة في عالم سريع التغير، وهو بحاجة ماسة ومستمرة لمراجعة فلسفته وأهدافه وتنظيماته ومناهجه وطرق وأساليب تدريسه، وذلك لاستشراف آفاق المستقبل والتوافق معها ضماناً لإقامة نظام تعليمي يتوقع المستقبل ويحاول توجيهه بدلاً من نظام تعليمي ينتظر أخطار المستقبل، ويلهث ورائها بعد حدوثها في محاولة للتكيف معه (شباله، 2023، 50).

إن أهمية أنموذجات التميز تتمثل في أنها وسيلة تدفع الجامعات نحو تطوير نفسها في كافة المجالات، وتتمحور أهمية أنموذجات التميز في كونها (الحيلة، 2014، 66):

- 1- تعد دافعاً للجامعات لكي تتبوأ مكانة عالمية بين مثيلاتها.
- 2- تعزز التنافس بين الجامعات للوصول إلى أقصى درجات الجودة والتميز.
- 3- وسيلة تعتمد عليها الجامعات في تسويق ذاتها في ظل الازدحام المتزايد من الجامعات المتنافسة.
- 4- دعم التطوير الدائم والمستدام لدى العاملين في الجامعات.
- 5- تعزيز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى الجامعات.

- 6- الارتقاء بمخرجات الجامعة بما يدعم التطور في البيئة المحيطة.  
7- تنمية المجتمع من خلال مخرجات الجامعة المتميزة.

## 11.1.2 لماذا يجب على الجامعات تحقيق التميز المؤسسي:

إن التطور الهائل والتقدم الكبير في نظم ووسائل الاتصال جعل العالم يبدو كقرية صغيرة، مما أدى إلى ضرورة اللحاق بركب التطور والاستخدام الأمثل للثورة التكنولوجية بطريقة تبين أن الابتكار طريق التميز، فالإهتمام بتطوير التعليم العالي بشكل خاص وصولاً إلى التميز يعود إلى أسباب عدة ذكرها (كمال، 2004، 2)، وهي:

- 1- الزيادة الهائلة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في مختلف أنحاء العالم.
  - 2- إن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يتأتى إلا من برامج تعليمية وتدريبية متميزة، يكون فيها الطالب قادراً على توجيهها وليس التوجه بها فقط، قادراً على التأثير فيها وليس متأثراً بها فقط.
  - 3- التوجه نحو تدويل التعليم العالي: كما بينت بعض الدراسات أن هناك توجهات، داخل منظمة التجارة العالمية تطالب بتدويل الجامعات وفتح المجال أمام التعليم العالي الدولي من دون أن يكون هناك قيود أو شروط أمام هذا التوجيه، وقد أكدت ذلك من خلال الأسئلة التي طرحها رئيس مجلس الاعتماد للتعليم العالي الأمريكي (جودث آيتن) في لقائه السنوي عام 2003 وهي: كيف يمكن لنا أن نعرف بأن نوعية مؤسسة تعليم عالٍ أو برنامج في بلد ما يمكن مقرنته ببلد آخر؟ ماهي الوسائل التي تساعد الأفراد ببلد ما أن يثقوا بمؤسسات وبرامج ودرجات علمية خاصة ببلد آخر؟
  - 4- الاتجاه إلى جودة التعليم العالي من خلال تبني مفاهيم تحت على ضرورة تقويم الأداء ووضع نظم للاعتماد لتحقيق الجودة والفاعلية.
- لقد أصبح تطوير التعليم مسألة تحظى بإهتمام بالغ من جميع دول العالم، حتى الدول التقدمية التي ترفع لواء الحضارة التقنية في عصرنا الحاضر، وبات التعليم العالي بمثابة القائد الذي يقود قاطرة التقدم في المجالات الأخرى (الجعبري، 2010، 58).

## المبحث الثاني القيادة الابتكارية

### تمهيد:

تشهد مؤسسات اليوم تحديات سريعة وكبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أفرزت حدة المنافسة الشديدة بين المنظمات، فأصبح لزاماً عليها مواكبة هذه التطورات ومواجهة تلك التحديات من أجل البقاء والنمو، لذا ظهرت حاجة المؤسسات إلى السعي نحو التميز المؤسسي وتبني أنموذجه، فهي القادرة على التصدي لكل تلك التحديات وتجاوزها، كما تؤدي القيادات الكفؤة الدور الأبرز والمؤثر في استثمار قدرات ومواهب الموظفين واستثارة أفكارهم وتحفيزهم لخلق منتجات وخدمات وطرق عمل جديدة لتمييز المؤسسات، وفي الفكر الإداري اهتمت الدراسات بموضوعات القيادة بمختلف أنواعها ومسمياتها بشكل واسع، وأفردت لها عدد من الدراسات والبحوث مجالات واسعة من النقاش والتنظير الفكري، والقليل من الدراسات تناولت موضوع القيادة الابتكارية وما يتصل بها من جوانب فكرية.

### 1.2.2. القيادة:

#### 1.1.2.2. مفهوم القيادة:

يعد موضوع القيادة من أبرز الموضوعات وأهمها في مجال الإدارة كعملية، فالقيادة كمفهوم محيرة، وتقال من الحوار ما يزيد من أهميتها وغموضها وتطلع الإداريين للتمكن من مهاراتها، فضلاً عن أن القيادة مركب ربانها قائد يشار إليه بالبنان له سمات شخصية مهمه وأساسية في فعالية العملية القيادية (أبو عجوة، 2018، 25).

واسهم اختلاف الرؤى بين الباحثين والأكاديميين في خلق أفكار عدة لمفهوم القيادة، ولم يكن ذلك مصادفة، بل يرجع ذلك لما تتمتع به القيادة من أهمية ولما لها من موقع يجعلها تنصدر كافة الأنشطة، فضلاً عن أنه لم تعد النظرة تجاه منظور القيادة، كما كانت عليه من قبل وذلك لظهور عوامل كثيرة، وجعل ذلك اختلاف مفاهيم الأنماط القيادية أمراً طبيعياً (حلاق، 2020، 12).

ويرى الباحث: إنه مهما اختلفت آراء الباحثين والمنظرين تجاه القيادة فإنها تمثل الجانب التأثيري الذي يمتلكه القائد، الذي يصب في تحقيق المرتكزات والأهداف التي تسعى إليها المنظمات والأفراد التابعين، إذ يصطبغ هذا التأثير بما تعتقه تلك القيادة من قيم معرفية ومعانٍ رمزية وقدرات ومهارات فطرية ومكتسبة تجعلها محوراً مركزياً وجوهرياً ومحطاً لتحقيق طموحات التابعين.

وتطرق عددٌ من الباحثين والمؤلفين إلى تعريف القيادة حسب وجهات نظرهم ولأغراض يسعون لتحقيقها، في وضع التعريف المناسب لأرائهم الشخصية والمعرفية، سوف نذكر في هذا المجال أهم التعريفات التي تناولت القيادة كما هو مذكور بالجدول الآتي:

ت	الباحث	السنة والصفحة	التعريف
1	لهلوب والصريرة	2012,39	إن القيادة مهارة تمارس من قبل أفراد، يتصفون بالقدرة على المبادرة والسيطرة على أفراد المجموعة بحزم وحكمة، لديهم القدرة والذكاء لاتخاذ القرار وفرضه على الآخرين بود.
2	رشوان	2010,17	هي فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يضمن ولاءهم وطاعتهم وتعاونهم واكتساب ثقتهم واحترامهم، وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.
3	المعيوف	2018,25	القيادة عملية يؤثر من خلالها فرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.
4	Saud	2013,73	عملية ديناميكية حيّة، يمكن من خلالها أن يقوم القائد بأدوار مختلفة، وفقاً لمتطلبات الموقف، وما يتوقع من القائد نفسه، وأن يحظى بنفوذ شخصي على العاملين معه وتجعل منه قوة التأثير التي تساعده على القيادة الواعدة لمنظّمته.
5	السكرانه	2014,19	هي قدرة التأثير على الآخرين في سلوكهم، وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة، وكذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور وخلق روح الابداع لدى الأفراد.
6	مسلم	2015,46	هو القائد الذي لديه القدرة في التأثير على الآخرين وتوجيههم وإرشادهم، من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم للعمل بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويعمل دائماً على معرفة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتحليلها بشكل عقلائي لتكوين الرؤية الواضحة والموافقة مع حاجات كل من العاملين والمنظمة.
7	حلاق	2020,40	هي سلوكيات القائد التي تعد محصلة للتفاعل بين صفات شخصية القائد وأتباعه، أو تستهدف وتحث العاملين على تحقيق الأهداف بفاعلية

ت	الباحث	السنة والصفحة	التعريف
			وكفاءة عالية في الأداء مع توافر درجة كبيرة من الرضاء والتماسك بين العاملين.
8	عمرين	2021,22	قدرة القادة على التأثير في العاملين، مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

### جدول (2-3) إسهامات بعض الباحثين حول مفهوم القيادة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر المذكورة في الجدول.

ويمكن تعريف القيادة بأنها: عملية يؤثر فيها القادة في الجامعات على العاملين في تحسين مهاراتهم وقدراتهم ووصل أفكارهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية عالية في الجامعات.

#### 2.1.2.2. أهمية القيادة:

تتبع أهمية القيادة من تحفيز القائد لمؤوسيه لتحقيق مستوى أداء أفضل، كما أن القيادة تزيد من روح الفريق والعمل الجماعي، فضلاً عن أنها توجد الثقة لدى التابعين بمنحهم المشورة والتوجيه (Madah,2015;204).

وتكمن أهمية القيادة بأنها: حلقة الوصل بين العاملين من جهة وبين خطط المنظمة وتصوراتها من جهة أخرى لضمان تحقيق أهداف المنظمة ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة، وبما أن التغيير يعد قانون الحياة؛ لكي تستطيع المنظمات من مواكبة التطورات من أجل البقاء والاستمرار، فإنه يتوجب عليها أن تغير من الأساليب التي تعتمد عليها العمل والتكنولوجيا التي تعتمد عليها، وهذا يتطلب توافر قيادة تمتلك أساليب قيادة متطورة قادرة في السيطرة على كافة نواحي الإدارة (جبريني،2016:21).

وتبرز أهمية القيادة كما ذكرها (رشوان،2010،87) وهي:

- 1- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين الأعضاء.
- 2- العمل على تماسك الأعضاء وتحسين جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- 3- مساعدة الأعضاء على أدراك احتياجاتهم ومشكلاتهم والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها.
- 4- مساعدة الأفراد على النمو وتحمل المسؤولية.

### 3.1.2.2. أنواع القيادة:

أنواع القيادة كما ذكرها (البيدي، 2015، 177) هي:

**1- القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح)، التي تنظم أعمال المنشأة، فالقائد الذي يمارس مهامه من خلال هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزة الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

**2- القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون القائد في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والاقناع يجعل منه قائداً ناجحاً.

### 4.1.2.2. خصائص القائد الفعال في القيادة:

وتكمن خصائص القائد بالآتي (عمرين، 2021، 23):

- 1- **خصائص ذاتية فطرية:** كالذكاء، والشجاعة، والكرم، والحزم، والصدق، والتواضع، والتفاؤل، والقوة، والاعتدال، والاستقامة، والثقة، والوفاء.
- 2- **خصائص شخصية مكتسبة:** كالإيمان، والعلم، وضبط النفس، والشعور بالمسؤولية، والنضج، والجرأة، والطموح.
- 3- **خصائص اجتماعية تعاملية مع الآخرين:** كاللطف، والرفق، والعدل، والمساواة، والشورى، والمشاركة، والعفو.

### 5.1.2.2. عناصر القيادة:

وتحتوي القيادة على مجموعة من العناصر أهمها (المعيوف، 2018، 25):

- 1- إن القيادة عبارة عن عملية: القيادة عملية يوتر من خلالها القائد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.
- 2- إن القيادة تتضمن التأثير: وتعني قدره القائد في التأثير على اتباعه.
- 3- إن القيادة تنشأ داخل الجماعة: والجماعة هي المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة، ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة، ويمكن أن تكون من منسوبي المنظمة بأسرها.

4- إن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه: وتتضمن القيادة الاهتمام بالأهداف، وهذا يعني أن القيادة ذات علاقة بتوجيه مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف أو الغايات.

### 6.1.2.2. مصادر القوة في القيادة:

من أجل التعامل مع موقف معين قد يحدث فجاءه لابد أن يستمد القائد لقوة للتعامل مع الموقف، ونقصد بالقوة القدرة على تحقيق الأمور بالطريقة التي يريد الفرد تحقيقها، ولابد للقائد الفعّال من امتلاك قوة ما ومعرفة كيفية تسخيرها بعقلانية، وذكر مجموعة من الباحثين والمؤلفين عدداً من مصادر القوة في القيادة والتي تدعم الموقف القيادي (لهلوب والصريرة، 2012، 58، السكارنه، 2014، 37، المعيوف، 2018، 30) وهي:

- 1- القوة الشرعية: وهي السلطة الممنوحة للقائد بحكم الوظيفة التي يشغلها.
- 2- القوة التكريمية (المكافأة): وهي قدرة القائد على تكريم أتباعه، أو حجب التكريم.
- 3- القوة القسرية (الاکراه): أساس هذا القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد، من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته، وعدم امتثاله للأوامر قائده سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي.
- 4- القوة المرجعية: وهي القوة التي يتمتع بها القائد التي تدفع الاتباع إلى الرجوع إليه لتحليه ببعض الصفات الشخصية وباعتباره قدوتهم.
- 5- قوة الخبرة: يعتمد هذا المصدر للتأثير على إدراك التابعين لخبرة القائد وجدارته عندما يملك القائد الخبرة ويتمتع بالجدارة ليصبح لديه قوة تأثير الخبرة.

### 7.1.2.2. نظريات القيادة:

ومن أهم النظريات القيادة التي نكرها مجموعة من الباحثين والمؤلفين وهي:

#### 1- نظرية الرجل العظيم:

تستند هذه النظرية إلى فكرة أن بعض الأفراد يولدون ويتمتعون بصفات قيادية، أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية يولد قائداً ولا يتدرب على القيادة، وتفترض هذه النظرية أن تغيرات الأشخاص الذين يتمتعون بمواهب وقدرات غير عادية هم الذين يحدثون في أي مجتمع، وقد تعرضت هذه النظرية لانتقادات كثيرة، من أهمها: أن درجة التغيير في أي جماعة تتفاوت حسب الظروف وليست مرتبطة بشكل مطلق بشخصية القائد، بل هي مرتبطة بظروف الجماعة وأستعدادها لقبول التغيير (الجابري، 2009، 278).

## 2- نظرية السمات:

وقد ظهرت هذه النظرية بعد جدل كثير حول نظرية الرجل العظيم، وهي تقوم على أن القائد يتمتع بمجموعة من السمات منها تمتعه بقدرات عقلية وإبداعية كبيرة كالذكاء العام والمرونة والفصاحة، كما يتمتع بخصائص وسمات جسمانية كالطول والمظهر اللائق، فضلاً عن خصائص شخصية كالهيمنة والسيطرة وتقدير الذات المبادأة (السعود، 2012، 133).

## 3- النظريات السلوكية:

تفسر هذه النظرية السلوك القيادي بأنه: يمكن أن يكون سلوكاً ظاهرياً ويمكن تعلمه، وبرزت اتجاهات عدة لوصف السلوك القيادي في هذا المجال، وقد تضمنت هذه النظرية ست نظريات رئيسية هي: دراسات جامعة أيوا، ميتشغان، النظم الأربعة (ليكرت)، الشبكة الإدارية (بليك وموتون)، المشاركة (الخط المستمر - شميدت)، (السعود، 2012، 157).

## 4- النظرية الموقفية:

ترى هذه النظرية أن أي شخص يمكن أن يصبح قائداً إذا تعرض لموقف أو مشكلة تستوجب الحل وتمكن من التعامل معها وإيجاد الحل المناسب لها، وليس بالضرورة أن يكون شخصاً أستاثنياً بل قد يكون شخصاً عادياً، ولكنه يعرف كيف يغتنم الفرص (القيوتي، 2003، 185).

## 5- نظرية القيادة التبادلية:

وتؤكد هذه النظرية على أهمية العلاقة التبادلية بين القائد والعاملين وهذه العلاقة التبادلية، هي سر قدرة القائد على توجيه العاملين بشكل فعال وتوجد نظريتان تقومان على مبدأ التبادل هما: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية (السكرانه، 2014، 346).

وتقوم هذه النظرية على أساس التبادل بين كلاً من القائد والمرؤوسين، فالقائد هنا يسعى للاستفادة من قدرات العاملين إمكاناتهم بطريقة تبادلية، حيث يقدم لهم حاجاتهم المادية مقابل التزامهم بتنفيذ الأعمال والمهام المنوطة بهم (الجارودي، 2011، 72).

## 6- النظرية التفاعلية:

إن نجاح القائد يعتمد على مدى قدرته في التفاعل مع العاملين ومدى قدرته على حل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم، فسمات القيادة الناجحة تتجلى من خلال قدرة القائد على التفاعل مع الموقف والمهام المحددة وأعضاء المجموعة التابعة له وتحقيق الأهداف المرجوة (خليفة، 2012، 51).

## 2.2.2.2. الابتكار:

### 1.2.2.2. مفهوم الابتكار:

ت	الباحث	السنة والصفحة	التعريف
1	النوري	2021,385	أنه عملية معقدة من العمليات الذهنية أو العقلية، التي تستند على توليد المفاهيم والأفكار الجديدة والأصلية، أي أنها نعني تحويل الأفكار الخيالية والجديدة إلى واقع، من خلال عمليتان الإنتاج والتفكير.
2	الزعنون ومزهر	2019,30	يعبر عن عملية خلق أفكار أو منتجات أو ممارسات جديدة وأصيلة في المنظمة، ووضعها موضع التنفيذ، بما يضيف للمنظمة قيمة أسرع وأكبر من المنافسين.
3	بعلي وبن خليفة	2019,40	بأنه القدرة العقلية التي يحاول الإنسان من خلالها إنتاج فكرة أو وسيلة أو أداة أو منتج لم يكن موجود من قبل، أو القيام بتطوير رئيسي لها من دون تقليد.
4	أبو عجوة	2018,30	عملية يحاول الإنسان عن طريقها استخدام تفكيره وقدرته العقلية فيما يحيط به من مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين، من أجل أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له، وبالنسبة لبيئته على أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه.
5	جبريني	2016,30	يعني قدرة المبتكر على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من غيره، فهو مجموعة من النشاطات التي تنفذ وتطبق على العاملين والتي تقدمها المنظمة، وتساعد على تحسين وتطوير مهاراتهم وتدريبهم وتعليمهم ونموهم اثناء الخدمة.
6	مسلم	2015, 149	هو قدرة الشركة على التوصل على ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، أو هو ذلك الابتكار الذي يهدف إلى التطوير والتجديد، وذلك من خلال إنتاج حلول جديدة غير موجودة من قبل لمشكلة معينة.
7	خيري	2012,68	إن الابتكار هو عملية تحويل الفكرة إلى منتج جديد أو عملية أو خدمة جديدة.

جدول (2-4) إسهامات بعض الباحثين حول مفهوم الابتكار

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر المذكورة في الجدول.

ويرى الباحث: إن الابتكار: هو قدرة الفرد على إيجاد أفكار أو أساليب أو مفاهيم جديدة، وتنفيذها بأسلوب جديد غير مألوف لدى الأفراد الآخرين، على أن تتناسب مع موقف معين، كما تعبر عن قدرة الفرد على استخدام الأفكار والمعلومات والأدوات الموجودة بطريقة مستحدثة وفريدة.

## 2.2.2.2. أهمية الابتكار:

ويأتي أهمية الابتكار من التغيير الكبير في التكنولوجيا والتغير السريع في أذواق المستهلكين والزيادة في حجم المعرفة، لذا أصبح الابتكار أمراً جوهرياً لضمان البقاء، إذ أن بقاء المنظمة واستمرارها هدف إستراتيجي تعد كافة الابتكارات إستراتيجية في المنظمة، لذلك لابد للمنظمة أن تهتم بالابتكار في جميع المجالات لضمان البقاء ومواجهه التحديات والمخاطر.

كذلك برزت أهمية الابتكار لأنه يحقق الآتي (عمرين، 2021، 27):

**أولاً: خفض النفقات:** ويكون ذلك من خلال إنتاج منتج بمواد أقل أو تقديم الخدمات بشكل أسرع بما يحقق تكاليف عمل أقل.

**ثانياً: تحسين الأداء:** يمكن رفع مستوى الأداء وتحسينه في الوظائف الإدارية والخدمات، من خلال الابتكار، فمن خلال التسويق الإلكتروني مثلاً يمكن تحسين الأداة فيما يخص إدارة العلاقة مع الزبائن، فضلاً عن بناء قواعد بيانات للزبائن بما يسهم في تقديم أفضل الخدمات.

**ثالثاً: زيادة الإنتاجية:** الإنتاجية هي نسبة المخرجات على المدخلات، والابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام أقل في وحدة المنتج.

**رابعاً: إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها:** أصبح ابتكار المنتجات في العصر الحالي أسرع من أي وقت مضى، وعليه فأن معظم المنظمات تتبنى برامج متخصصة للتحسين المستمر لمنتجاتها وابتكار الجديد منها.

**خامساً: إيجاد فرص عمل جديدة:** عندما يتم ابتكار منتجات أو خدمات جديدة يكون هذا عاملاً لإنشاء منظمات وخطوط إنتاج وخدمة جديدة وهذا كله يشكل فرص عمل جديدة.

### 3.2.2.2 أشكال الابتكار:

ذكرى عدد من المؤلفين والباحثين أشكال الابتكار منهم (عمرين، 2021، 28، 29) و (مسلم، 2015، 161) سوف يتم ذكر أشكال الابتكار وهي:

#### 1- الابتكار الإداري:

الابتكار الإداري هو مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار، ويعرف بأنه: يهتم بالعلاقات التفاعلية لانجاز المهام، وأهداف العمل، وتلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمنظمة.

وقد عرف الابتكار الإداري بأنه: التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسيات وتنظيمات وطرق تسهم في تطور الأداء في المنظمة" ونلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري، بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، وممن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة (west,2008,5)

#### 2- الابتكار التقني:

ويعرف الابتكار التقني بأنه: ابتكار التقنيات التي تساعد على تطوير الأجهزة والآلات والأدوات، وما يرافقها من ابتكار في طرائق النقل والتوزيع والتجميع والتصنيع المؤدية إلى زيادة الإنتاجية (مسلم، 2015، 161).

#### 3- ابتكار المنتجات أو منتجات جديدة:

يتم تصريفها في الأسواق بعد أن تتم حمايتها بالعلامات المميزة، وبراءات الاختراع أو بمنح الامتيازات، وتظهر هذه الابتكارات نتيجة الاستجابة لتغيرات طبيعة الطلب ونوعيته في الأسواق، وليس لكميته، كما تؤدي المنافسة إلى ابتكار مواد ومنتجات جديدة (مسلم، 2015، 161).

#### 4- الابتكار التنظيمي:

وهو القدرة على إعادة الهياكل التنظيمية والإدارية والاجرائية، والعمل بها، وإذ تستطيع هذه الهياكل الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة (مسلم، 2015، 161).

ومن وجهه نظر الباحث ومن اطلاعه على المراجع النظرية بأنه: يشمل أشكال الابتكار أيضاً ما يأتي:

### 1- الابتكار التكنولوجي:

يشمل هذا الابتكار تطوير وتحسين التكنولوجيا والأدوات والمعدات المستخدمة في مجال معين، يهدف إلى التطوير في الأداء وتحسين الكفاءة.

### 2- الابتكار في العمليات:

ويركز هذا الابتكار على تحسين العمليات وسير العمل داخل المؤسسة، ويهدف إلى زيادة الكفاءة وتقليل التكلفة من خلال تبني أساليب وطرق جديدة.

### 3- الابتكار في الخدمات:

يشمل هذا الابتكار على تطوير خدمات جديدة، أو تحسين الخدمات الحالية لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وتحسين تجربتهم.

## 4.2.2.2. جوانب الابتكار:

يتنوع ويتسع الابتكار بتنوع واتساع النشاط الإنساني ونشاط الأعمال، فأينما توجد مشكلة يظهر النزوع للإتيان بالابتكار من أجل حلها، يعتبر الابتكار ظاهرة مركبة؛ لأنها تحتوي على أربعة جوانب أساسية تتفاعل فيما بينها (Clark,2016:6)، وهي:

1- البيئة الابتكارية: أي تأثير البيئة المحيطة بالشخص في الابتكار كضغوط الأهل والمجتمع،

فقد تكون هذه البيئة مثبطة بالابتكار أو مشجعة له.

2- المنتج: يمثل المنتج ثمرة التفكير الابتكاري، فهناك من يعرف الابتكار أستناداً إلى انتاجاته

بأنه: القدرة على ابتكار ووضع شيء جديد، ليحل مشكلات ما، ولا شك بأن هناك ارتباط بين

الإنتاج الابتكاري والبيئة التي يظهر فيها الابتكار، وأيضاً يرتبط بخصائص الفرد.

3- العملية الابتكارية: وتعني ذلك أن العملية الابتكارية تأتي بطريقة جديدة أو تكنولوجيا جديدة

تغير طريقة العمل أو الإنتاج، بما يحقق إنتاجية أعلى، أو استخدام مواد أقل، أو تحسين

خصائص المنتجات المادية أو الوظيفية.

4- الشخصية: وهي السمات الشخصية للفرد والتي قد تجعله شخصاً مبتكراً، أي الخصائص

المعرفية التي يتمتع بها الشخص المبتكر.

## 5.2.2.2. مراحل الابتكار:

الابتكار بوصفه عملية تقديم وتطوير الأفكار الجديدة يأخذ طريقه للتطبيق في منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة، وهذا يعني أنه: عملية متواصلة تتألف من مجموعة من المراحل وهي (سمية،-14 2015:13)، (سلمان،2023،51):

1- **تطوير الابتكار:** في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتقييم الأفكار الجديدة وتعديلها أن يتطلب الأمر لتحويلها إلى خدمة جديدة أو منتج جديد.

2- **تطبيق الابتكار:** تقوم المنظمة في هذا المرحلة بتنفيذ الأفكار المطورة الجديدة من خلال عملية التصميم والطبع والتوريد.

3- **إطلاق التطبيق:** في هذه المرحلة تقوم المنظمة بطرح المنتجات أو الخدمات الجديدة في السوق.

4- **تنامي التطبيق:** إن الابتكار الناجح سوف يحض بنمو الطلب بشكل متزايد وهذا يدل على أن الابتكار قد دخل في مرحلة الأداء الاقتصادي، وأنه سوف يحقق الربحية، مع ملاحظة أن الطلب قد يتجاوز العرض.

5- **نضوج الابتكار:** في هذه المرحلة تقوم المنظمات المنافسة بإدخال منتجات أو خدمات إلى السوق تتنافس الابتكار الأصلي، زد على ذلك أنها تسعى جاهدة على إدخال تعديلات وتحسينات في المنتج أو الخدمة بهدف التفوق على المنتج أو على الابتكار الأصلي.

6- **تدهور الابتكار:** يصل الابتكار إلى مرحلة التدهور عندما تكون المنظمة غير قادرة على تحقيق ميزة تنافسية وزيادة المبيعات.

## 6.2.2.2. معوقات الابتكار:

ذكرى (العميان،2004،140) معوقات عدة للابتكار وهي:

1- **معوقات إدراكية:** تتمثل في عدم إدراك الأفراد العاملين بجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلها عن سياقها أو تضيق نطاقها.

2- **معوقات وجدانية وشخصية:** تتمثل في الخوف من المبادرة، والوقوع في الخطأ، وكذلك الخوف مما هو جديد والسعي لتحقيق النجاح السريع.

3- **معوقات ثقافية واجتماعية:** فقد تؤدي البيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة بالفرد إلى الحد من قدرته في الابتكار.

## 3.2. القيادة الابتكارية:

### 1.3.2.2. مفهوم القيادة الابتكارية:

ت	الباحث	السنة والصفحة	التعريف
1	المليجي	2024، 1251	مجموعة الممارسات القيادية الابتكارية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية وفقاً لرؤية ابتكارية تعتمد على إنتاج الأفكار القيادية وإعادة تنظيمها، وإنتاج أفكار جديدة من الأفكار الحالية، للوصول إلى التطوير الشامل لأدائهم لتحقيق الأداء الابتكاري.
2	الغامدي	2024 336،	هي مجموعة من الممارسات القيادية التي يقوم بها قائد مبتكر يعيد فيها تنظيم الأفكار الجديدة ويطورها بناءً على رؤية مبتكرة أنشئت بناءً على أفكار قيادية لتحقيق الأهداف المرجوة وتحسين النتائج بأقل تكلفة وأعلى جودة وأسرع وقت.
3	الخرزلي	2024 274	هي عملية تعزيز الابتكار من خلال تطوير ثقافة صديقة للابتكار، وشرح القيادة الإستراتيجية التي تتبنى الثقة بين الموظفين وتقودهم إلى الابتكار، وتغتتم القيادة الابتكارية فرص الابتكار لمساعدة المنظمات على المنافسة بفعالية في مواجهة المتقدمة.
4	شعلان	2024 534	هي مجموعة من الممارسات والأفكار التي يطرحها الأفراد العاملين ولإيجاد العمليات والأساليب والوسائل الإدارية التي يمكنها من تحقيق أهداف المنظمات والجهات الحكومية بشكل أكثر فعالية وخدمة المجتمع بشكل أكثر فعالية.
5	أبو شرح	2024 28	هي كل حديث متطور لم يسبق استخدامه أو تجربته، ويأتي بكل جديد ومبتكر عن طريق الحث وعمل المبادرات الفردية الذاتية، التي يبديها ويقدمها أحد العاملين في المواقع الإدارية والقيادية داخل بيئة نشيطة وفعالة، بحيث يعمل على تجربتها ونقلها إلى الآخرين.
6	Sunarmo	14،2023 28	إن القيادة الابتكارية هي نهج قيادي يتسم بالقدرة على توجيه عملية الابتكار بشكل فعال داخل المنظمة، القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة المبتكرة يعطون الأولوية لتنمية المفاهيم الجديدة، وتعزيز الابداع،

ت	الباحث	السنة والصفحة	التعريف
			وتحفيز أعضاء الفريق لتجاوز الحدود التقليدية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.
7	شعيبات	47،2024 7	هي قدرة القادة الأكاديميين في الجامعات على إنتاج الأفكار الإبداعية والخلاقة والتحفيزية غير المألوفة للعاملين في الجامعة من خلال حل المشكلات، والعمل على تجديد الأفكار، من خلال قيادة فاعلة وواعية.
8	النعمي	7،2023	تشير القيادة الابتكارية إلى أسلوب القيادة الذي يؤكد على الإبداع والتفكير المستقبلي والاستعداد لاستكشاف أفكار ومقاربات جديدة، يشجع القادة الذين يظهرون صفات قيادية مبتكرة فرقمهم على التفكير خارج الصندوق، واحتضان التغيير، وإيجاد حلول جديدة للتحديات.
9	السنباني	12،2020 9	هي عملية إيجاد وتكوين مناخ تنظيمي في المنظمات المختلفة يمكن من اكتشاف الإمكانيات المتعددة لحل المشكلات، أو تقديم خدمات متنوعة من خلال تخيل حالة المستقبل المنشود، وتوفير الحيز المادي والشركات والمعدات التي تدعم التفكير الابتكاري وتمكن من اختباره ووضع موضع التنفيذ.

### الجدول (2-5) إسهامات بعض الباحثين حول مفهوم القيادة الابتكارية

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاستفادة من المصادر المذكورة في الجدول

ويرى الباحث إن القيادة الابتكارية هي: نمط قيادي يستند على التأثير الابتكاري كوسيلة لتحفيز العاملين، وصقل أفكارهم الابتكارية، لتحقيق التميز والتفوق في الأداء المؤسسي للجامعات.

### 2.3.2.2. خصائص القيادة الابتكارية:

يشكل نمط القيادة الابتكارية عاملاً حاسماً في منظمات الأعمال في ظل البيئة الديناميكية المتغيرة، كونها تساعد على تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية، لما يتميز به هذا النمط من خصائص إيجابية تميزه عن غيره من الأنماط القيادية الأخرى، وفيما يلي نتناول الخصائص للقيادة الابتكارية(السالم،2012) كما هي موضحة في الجدول رقم (2-6) الآتي:

الخصائص التنظيمية	الخصائص التطويرية
1- الانضباط الذاتي. 2- القدرة على مقاومة الضغوط الاجتماعية. 3- القدرة على تحديد التفاصيل. 4- القدرة على تحمل القلق والغموض. 5- القدرة على توضيح المسائل المعقدة.	1- المساهمة في تقديم المبادرات. 2- الخوض في تجارب جديدة. 3- توفير الأمانة والشجاعة والمثابرة. 4- المساعدة على التعليم والانفتاح. 5- المساهمة في تقدير الابداع والابتكار.
الخصائص الحديثة	الخصائص العاطفية
1- الانفتاح بغير حدود. 2- الحماس والسرعة. 3- القدرة على تحرير الأفكار والتعبير عنها. 4- القدرة على حماية الأفكار الجديدة	1- القدرة على التعبير عن الذات. 2- القدرة على ادراك الأمور بطريقة خاصة. 3- القدرة على حل الصراعات الداخلية. 4- القدرة على دمج العناصر المتفرقة. 5- القدرة على تقبل الآخرين.

### جدول (2-6) مصفوفة خصائص القيادة الابتكارية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من مصدر (السالم، 2012)

### 3.3.2.2. مرتكزات القيادة الابتكارية:

القيادة الابتكارية تؤسس على عدد من المرتكزات والتي ذكرها (Horth & Buchne, 2014:5)

وهي:

**1- منهج القيادة الابتكارية:** يجب أن يكون للقيادة الابتكارية منهج تسلكه في أدائها لمهامها وأنشطتها، وتقوم عن طريق القائد بتوليد وجلب الأفكار والإجراءات المنفردة لكيفية إدارة وتوجيه الأعمال، وكيف يمكن التفكير بطريقة مختلفة عن ماهية دور التابعين مع التحديات التي تواجهها المنظمة، وما الذي يمكنهم للقيام به من أجل التغلب على مشكلات راسخة ومستعصية في العمل، وكيف يمكن أن يكون القائد رشيقياً وسريعاً عند غياب المعلومات وفي القدرة على التنبؤ.

**2- المناخ الابتكاري:** يجب على القادة التعلم لكيفية إنشاء المناخ التنظيمي الذي يمكن الآخرين من تطبيق التفكير الابتكاري لحل المعضلات وتطوير المنتجات الجديدة والخدمات، وهو يتمحور في تنمية ثقافة الابتكار، وليس توظيف القليل من القيم المتطرفة الابتكارية فقط، بل كيف يمكن حث الآخرين على التفكير المختلف والعمل بطريقة حديثة لتذليل العقبات، وما الذي يمكن فعله لكي تبتكر

عندما تتقيد وتضيق تكون الموارد محدودة، وكيف للمنظمة أن تبقى في السوق وضمن المنافسة والصدارة، هذا الأمر يستلزم إقامة المناخ الابتكاري الذي يحفز القيادة على تطوير البرامج والخدمات، والأدوات، وما إلى ذلك من عقد ورش عمل لقيادة الابتكار ومبادرات بناء القدرات القيادية بين المجتمعات والمنظمة.

**3- قوة الابتكار:** كما تهتم القيادة الابتكارية بعمليات التعلم، إذ أن قوة الابتكار تنبع من الإهتمامات المتعددة والمتنوعة التي تستند إلى التعلم من التجارب ومحاكاة الآخرين والتكيف من أجل التغيير وتحقيق التوازن مع المنظمات الموضوعية والإقليمية ودخول أسواق جديدة، فضلاً عن منتجات البحوث والتنمية.

#### **4.3.2.2. عوامل بناء القيادة الابتكارية:**

ومن أجل تكوين النشاط الابتكاري لابد أن تدخل عوامل عدة لتكوينه وتطويره، وهي:

**1- العوامل الشخصية:** أن تكون لدى القائد الابتكاري القدرة على الحدس، والحساسية الجمالية، والقدرة على حل المشكلات والتعامل مع الغموض والرغبة في الإنجاز والعمل والطموح والدافعية والاعتماد على الذات (بسكر، 2018، 90).

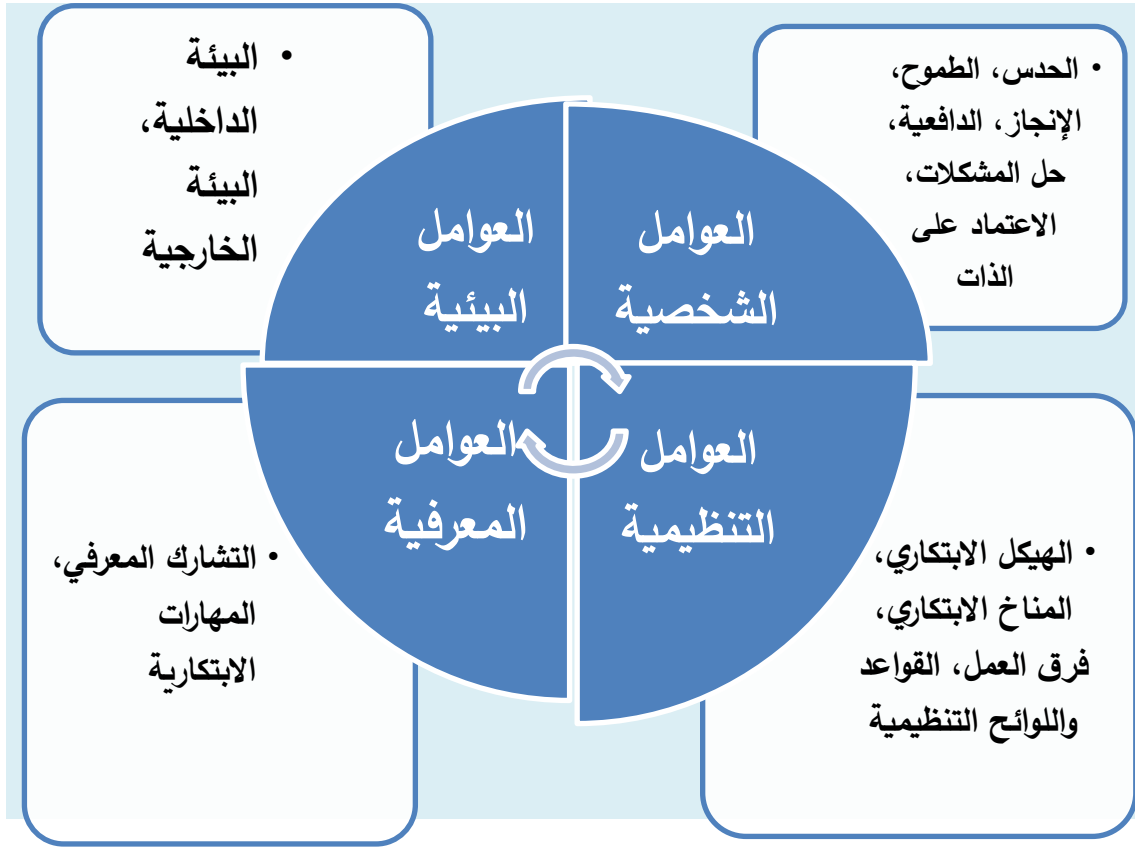
**2- العوامل البيئية:** وهي جميع عوامل البيئة العامة وأفراد المجتمع الذين يشتركون في تقبل هذا الابتكار الجديد للمنتجات، لأن الأفراد المبتكرون يعملون في سياق اجتماعي، فهم يتأثرون بالمجتمع وما يحدثونه من تغييرات، لأنهم ينطلقون أولاً من البيئة التي ينتمون إليها، ثم يضعون الشمولية لأن الابتكار للجميع (الشمري، 2006، 38).

**3- العوامل التنظيمية:** تعمل المنظمة على مجموعة من القيود والقواعد وعلى هيكل تنظيمي ولوائح وقوانين خاصة، فإن كان القائد بيروقراطياً والمناخ التنظيمي سلبياً فيكون ذلك عاملاً يحد من عملية الابتكار، أما إذا كان المناخ التنظيمي إيجابياً والقيادة سليمة يشجع ذلك على الابتكار ودعمه، كما أن التحفيز له دوراً إيجابياً في عملية تطوير المنظمة والتغيير في ممارسات الهيكل التنظيمي إلى ممارسات الهيكل الابتكاري، كما أن الاتصال وفريق العمل بروح الجماعة يجعلهم يشتركون في عملية الابتكار بطرح الأفكار والخبرات حسب مجالاتهم فيجعلهم ذلك يحققون الأهداف التنظيمية بكفاءة ونجاح (بسكر، 2018، 90).

**4- العوامل المعرفية:** إن العوامل المعرفية تعد ضرورية لاستكمال بناء القيادة الابتكارية، إذ أن غياب التراكم المعرفي قد يسهم في قصور تلك القيادة عن أداء مهامها التأثيرية، كما أن التشارك المعرفي

بين القيادة والعاملين يسهم في نضوج الأفكار الابتكارية ومعالجة جوانب القصور في التفكير الأحادي، إذ أن التفكير الجمعي أفضل بكثير في المساهمة بوضع الابتكارات موضع التطبيق، الجانب الآخر هو أن العوامل المعرفية تسهم في نقل الخبرات للتابعين وتقليص الفجوة بين مهارات القيادة ومهارات التابعين (سلمان، 2023، 67).

وتأسيساً على ما ذكر في هذا المجال وبالاستفادة من المراجع النظرية لهذا الموضوع يمكننا ذلك أن نضع أنموذجاً حدد به الباحث العوامل الأربعة الأساسية في بناء القيادة الابتكارية، كما هي موضحة في الشكل الآتي:



الشكل (2-2) أنموذج بناء القيادة الابتكارية

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة المصادر المذكورة أعلاه في هذا المجال

### 5.3.2.2. مهام القيادة الابتكارية:

وتسهم القيادة الابتكارية في استشراف المستقبل وتوسيع لخلق رؤية مستقبلية للمنظمة، ويتطلب ذلك القيام بمهام عدة (الحارثي، 2016، 40)، (قنديل، 2010، 156)، وهي:

- 1- بناء ادراك مشترك لرسالة المنظمة عبر مستوياتها وأقسامها التنظيمية.
  - 2- جعل الابتكار قيمة ضمن ثقافة المنظمة وتوفير التحفيز، وتشجيع المبدعين والمبتكرين.
  - 3- تشجيع العاملين على إبداء الرأي.
  - 4- تشجيع العاملين على المشاركة والتعاون فيما بينهم.
  - 5- تصميم العمل بأن يكون مفيداً ومحفزاً ومتعاً، مما يساعد على الابتكار والجودة في الإنتاج.
  - 6- العمل على تطوير القدرات الإبداعية للمرؤوسين وإثارة دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي.
  - 7- اعتماد الابتكار كوسيلة لتنفيذ برامج التطوير والتغيير.
- وبناءً على ما سبق، نرى أن جميع المهام للقيادة الابتكارية تسعى إلى إيجاد بيئة كاملة الصفات والمواصفات من أجل بناء الثقافة الابتكارية عند كل قائد يريد أن يكون متميزاً ومبدعاً في قيادته، فضلاً عن مساعدة العاملين في المنظمة على تقوية تفكيرهم بأسلوب ابداعي وابتكاري.

### 6.3.2.2. أبعاد القيادة الابتكارية:

اختلف الباحثون في تناولهم لأبعاد القيادة الابتكارية، نظراً لاختلاف المنظورات التي اعتمدوا عليها في دراستهم لتلك الأبعاد، إذ اتفق عدد من الباحثين ومنهم: البلوي(2023)، الحارثي (2017)، عميرين(2021)، أبو عجوة(2018)، مجموعة من أبعاد القيادة الابتكارية التي تميز هذا النمط عن غيره من أنماط القيادة، وهي:

#### 1- بعد الطلاقة ومؤشراتها:

وتعني قدرة القائد على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار لموقف معين، خلال فترة زمنية معينة، كذلك التحرر من القيود وإطلاق العنان والتطلع للأشياء في ضوء جديد وفكر جديد وإنتاج أكبر عدداً ممكن من الاستجابات خلال فترة زمنية محددة لأداة موقف معين والقدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

وتعني الطلاقة: قوة القائد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار وتطبيقها، لأن الابتكار مرتبط بتطبيق الأفكار أو وحدات من المعلومات حول مشكلة معينة في مدة زمنية محددة في الجامعات الأهلية اليمينية موضوع الوراثة.

يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة وهي:

- **طلاقة اللفظ:** أي سرعة تفكير القائد في اعطاء الالفاظ وتوليدها في نسق محدد.
  - **طلاقة التداعي:** أي إنتاج أكبر عدد من الالفاظ ذات المعنى الواحد.
  - **طلاقة الأفكار:** وهي استدعاء عدداً كبيراً من الأفكار في زمن محدد.
  - **طلاقة التعبير:** أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
  - **طلاقة الأشكال:** تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.
- ولأغراض هذه الدراسة أعتمد على المؤشرات التالية للتعرف على مستوى الطلاقة:**

- تهتم القيادة الابتكارية بأراء وأفكار العاملين بالجامعة.
- لدى القيادة الابتكارية القدرة على توليد أفكار خلاقة في زمن قياسي.
- تعمل القيادة الابتكارية على توفير مناخ مشجع للابتكار.
- تمتلك القيادة الابتكارية القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة للمشكلات التي تواجهه في العمل.
- تمتلك القيادة الابتكارية القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل وإجراءاته.

## 2- بعد المرونة ومؤشراتها:

وتعني قدرة القائد على إنتاج أفكار عدة ومختلفة من دون تكرار، والانتقال من فئة إلى حالة أخرى، بمعنى تغير الحالة العقلية عند القائد عندما يتغير الموقف إلى موقف آخر، وتصنف المرونة إلى نوعين هما:

- **المرونة التكيفية:** وهي قدرة القائد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها على حل المشكلات، كما تعني مقدرة القائد الابتكاري على تكييف المواقف والتحكم فيها وفي المتغيرات التي تتصل بها حسب مصلحة الجامعة.

- **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة القائد على اعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند القائد من دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، هذا ما يميز المرونة عن الطلاقة، إذ يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما عامل الطلاقة يبرز في أهمية كثرة الأفكار فقط.

**واستخلصت الدراسة الحالية المؤشرات التالية للتعرف على مستوى المرونة:**

- تمتلك القيادة الابتكارية القدرة على تغيير موقفها عند اقتناعها بعدم صحته.

- تحرص القيادة الابتكارية على احداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.
- يتم التكيف مع التعليمات والنظم واللوائح الجديدة ببسر وسهولة.
- تتميز القيادة الابتكارية بقبول آراء العاملين، حتى وأن خالفت توجه القيادة.
- تشارك القيادة الابتكارية الجهات المعنية بالقرارات قبل اتخاذها.

### 3- بعد الأصالة ومؤشراتها:

وتعني القدرة على إنتاج استجابات أصلية، أي قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، ويعني هذا أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وتُساعد الأصالة سمة ابتكارية للقائد في الوصول إلى عمق المشكلة وجوهرها الأمر الذي يدفعه إلى التفكير وابتكار حلول غير مألوفة بحيث تؤدي إلى معالجتها بشكل جذري وعدم حدوثها مرة أخرى.

ويقصد بها أيضاً قدرة القائد على إنتاج أفكار جديدة غير مألوفة وغير مرتبطة ومبتكرة سابقاً في الجامعات الأهلية اليمنية موضوع الدراسة.

### ونكرت الدراسة الحالية المؤشرات التالية للتعرف على مستوى الأصالة وهي:

- تقدم القيادة الابتكارية أفكاراً وحلولاً جديدة غير مسبقة.
- تطرح القيادة الابتكارية حلولاً متنوعة للمشكلات وبطريقة مبتكرة.
- تبتكر القيادة الابتكارية أفكاراً تثير الدهشة والاستغراب.
- تُصمم البرامج والخطط المبتكرة لتطوير العمل.
- تهتم القيادة الابتكارية بالابتكار من أجل الاستمرار والتطوير.
- تتبعد القيادة الابتكارية عن تقليد الآخرين في حل مشكلات العمل.
- ترغب القيادة الابتكارية دوماً في خلق وضع جديد بما يخدم العمل في الجامعة.

### 4- بعد الحساسية للمشكلات ومؤشراته:

وتعني القدرة على الإحساس العالي والرؤية لكثير من المشكلات في الوقت ذاته والتعامل معها، مما يزيد من وعيه بمشكلات العمل، ويمكنه من تشخيص نواحي القصور وضعف الأداء، بسبب نظراته لمشكلات العمل بمنظور مختلف، وحساسيته العالية لإدراكها، والتنبؤ بها في المواقف المختلفة، ويعني ذلك توافر القدرة على تلمس المشكلات قبل وقوعها لدى القائد الابتكاري، سواء ذلك في المشكلات التنظيمية أو الشخصية للعاملين أو المرتبطة بالمجتمع، ويعتمد ذلك على فطنة القائد الابتكاري وتركيزه، وصدق تنبؤاته، استناداً إلى إلمامه بتفاصيل العمل.

كما يقصد بها إحساس القائد واكتشافه للمشكلات واكتشافه وجود نقاط ضعف في البيئة ويعمل على طرح الأفكار لمواجهة المشكلات التي قد تحدث ومعالجة نقاط الضعف في الجامعات الأهلية اليمنية موضوع الدراسة.

**واعتمدت الدراسة الحالية على المؤشرات التالية للتعرف على مستوى الحساسية للمشكلات:**

- تخطط القيادة الابتكارية لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها.
- تحدد القيادة الابتكارية أسباب القصور بناء على ما يصل إليها من تقارير وأعمال.
- لدى القيادة الابتكارية المقدرة على تشخيص أكثر من مشكلة في وقت واحد.
- تستخدم القيادة الابتكارية أساليب مبتكرة للحد من الأخطاء التي قد تحدث.
- تمتلك القيادة الابتكارية القدرة على الاحساس واكتشاف المشكلة قبل حدوثها.
- تستطيع القيادة الابتكارية تحديد آثار المشكلات بدقة.

وتعتبر القيادة الابتكارية بمثابة نمطاً قيادياً متميزاً يستخدم لتغيير الوضع الراهن، وتحقيق أهداف الجامعة بصورة مثالية، وتقديم أساليب وطرق وأفكار جديدة تساعد على القيام بالأعمال بنجاح، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم، والإهتمام بنجاح كل ما هو جديد وتقديم مبادرات ابتكارية وتطويرية، ويتفق كلاً من محسن (2018)، ومقبيل (2021) على بعض أبعاد القيادة الابتكارية وهي:

### **1- البعد الإستراتيجي:**

ويعني ذلك امتلاك القيادة الابتكارية القدرة على صياغة الإستراتيجيات المتكاملة لتحقيق الابتكار المؤسسي المطلوب، ثم العمل على ضبط عملية تنفيذ الإستراتيجية وفقاً إلى بيئة المنظمة.

### **2- البعد التطويري:**

وهو العمل على تطوير بيئة عمل المنظمة المرتبطة بمهارات وقدرات العاملين من خلال الإهتمام بالجانب المادي والجانب النفسي المرتبط باحتياجات وإهتمامات العاملين.

### **3- البعد الريادي:**

حيث تدرك القيادة الابتكارية أهمية تحقيق الريادة في مركزها التنافسي من خلال الابتكار، لذا تعمل المنظمة على خلق مناخ تنظيمي محفز للمبادرات الخاصة بالعاملين من خلال العمل على توفير جميع الوسائل اللازمة لبلوغ الهدف.

#### 4- البعد التغييري:

ويشير إلى القدرة على قيادة عملية التغير الذي يوصل إلى تحقيق الابتكار المنظمي، من خلال قدرتها على اقناع العاملين بالتغيير وتحفيزهم نحوه والعمل على إعداد المداخل التكنولوجية والتقنية والهياكل التنظيمية اللازمة لتحقيق التغير المؤدي إلى الابتكار.

#### 5- البعد التواصلي:

وتعمل القيادة الابتكارية على تطوير عملية التواصل بين العاملين من جهة والقيادة من جهة أخرى، إذ يتم التعامل بأسلوب التعاون الجماعي للحصول على ثقتهم وتعاونهم وضمن ولأئهم، زد على ذلك لشعورهم بالاستقرار والاستمرار في العمل مما يؤدي إلى خلق الحافز لاستغلال طاقاتهم الابتكارية الكامنة.

**الفصل الثالث:**  
**منهجية وإجراءات الدراسة**

### 1.3. تمهيد:

خُصص هذا الفصل لتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقسم إلى جزئيين، تناول الجزء الأول نبذة مختصرة عن الجامعات الأهلية اليمنية، والجامعات التي هي موضوع الدراسة، بينما الجزء الثاني عرضاً للإطار المنهجي للدراسة الميدانية كما يأتي:

### 2.3. نشأة الجامعات الأهلية في اليمن:

يعود بداية نشأة الجامعات الأهلية في اليمن إلى ما بعد قيام الوحدة اليمنية من العام 1990م، كنتيجة لخصصه التعليم، والذي تم في ضوئه تعديل القانون رقم 18 للعام 1995م الخاص بالجامعات اليمنية في المادة 7/ج بأنه يحق للمجلس الأعلى للجامعات الترخيص بإنشاء الجامعات غير الحكومية، وإجازة مناهجها والاعتراف بالشهادات التي تمنحها، والإشراف العام على التعليم الجامعي غير الحكومي إلى حين صدور القانون المنظم لهذا التعليم"، وقد صدر القانون المنظم للتعليم الجامعي الأهلي رقم 13 للعام 2005م.

وكان دور القطاع الخاص يتركز في التعليم الأساسي والثانوي، ومنذ بداية تسعينيات القرن الماضي وبعد أن هيأت الحكومة المناخ المناسب للقطاع الخاص في الاستثمار في مجال التعليم العالي، أصبح له إسهاماته في التعليم الجامعي، وتمثل تأسيس أول كلية وطنية للعلوم والتكنولوجيا والتي تحولت فيما بعد إلى جامعة العلوم والتكنولوجيا، ثم فتح الباب أمام بقية الجامعات والكليات والأكاديميات العليا (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، دليل التعليم العالي، اليمن، 2014، 64).

وفي ضوء ذلك أنشئت عدداً من الجامعات والكليات الأهلية، التي تطورت إلى جامعات في أغلب محافظات الجمهورية، وتتركز معظمها في العاصمة صنعاء، وتجدر الإشارة إلى أنه وصل عدد الجامعات الأهلية حتى العام (2024م) إلى (44) جامعة أهلية، فيها 228 كلية يدرس فيها 809 تخصص وبرنامج، بحسب بوابة التنسيق الإلكترونية للجامعات لهذا العام (موقع وزارة التعليم العالي، بوابة التنسيق، 2025م).

### 1.2.3. تعريف الجامعات الأهلية:

تعد الجامعات الأهلية أهم مؤسسات التعليم العالي، كونها تسهم في تنمية المجتمع وكذلك تخفيف الضغط على الجامعات الحكومية نظراً للزيادة في عدد السكان، وهو ما حدا بالميسورين من الطلبة إلى الالتحاق بالجامعات الأهلية التي حصلت على تراخيص رسمية من وزارة التعليم العالي بمزاولة عملها، ويمكن عرض تعريف الجامعات الأهلية في القانون كما يأتي:

**الجامعة:** كل مؤسسة أكاديمية تعني بالتعليم العالي والبحث العلمي حكومية أو أهلية أو خاصة تتكون من كليتين أو أكثر ولا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات من أجل منح الدرجة الجامعية الأولى.

### 2.2.3. أهداف الجامعات الأهلية في اليمن:

تعمل الجامعات الأهلية اليمنية على تحقيق عدداً من الأهداف نذكر منها ما يأتي:

- 1- إتاحة فرص الدراسة المتخصصة للطلبة والتعمق في ميادين المعرفة المختلفة لتلبية احتياجات البلاد من التخصصات المختلفة.
- 2- تطوير المعرفة بإجراء البحوث العلمية في مختلف المجالات المعرفية سواءً على المستوى الفردي أو الجماعي، وتوجيهها لخدمة المجتمع وخطط التنمية.
- 3- الإسهام في رقي الأدب والفنون وتقديم العلم.
- 4- تقوية الروابط بين الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة في البلاد بما يكفل التفاعل والمتبادل والبناء للمعارف والخبرات والموارد والمشاركة التي تكفل الاسهام الفعال في إحداث التنمية الشاملة للبلاد.
- 5- تقديم الدراسات والاستشارات الفنية والمتخصصة لمختلف أجهزة الدولة ومؤسساتها العامة والمختلطة.
- 6- العمل على إيجاد قواسم مشتركة لتوحيد هوية الجيل من خلال المناهج التعليمية التي تعمق القيم الدينية والوطنية واللغة العربية.
- 7- إيجاد التخصصات الشرعية والعملية والتقنية الحديثة في مختلف المجالات بما يحقق الربط بين أهداف الجامعة واحتياجات المجتمع (حمزة، 2012، 50)

### 3.3. الجامعات الأهلية العاملة بمحافظة إب:

إن تزايد عدد السكان أدى إلى زيادة مخرجات التعليم الثانوي من الخريجين، ومن ثم زيادة الطلب في الالتحاق بالجامعات، وهو ما شكل ضغطاً كبيراً على الجامعات الحكومية في استيعاب تلك المخرجات، مما حفز الحكومة إلى تهيئة القطاع الخاص للاستثمار في قطاع التعليم العالي، تمثل في إصدار مجموعة من القوانين واللوائح المنظمة لذلك، ومنحت التراخيص بفتح الجامعات الأهلية والكليات والمعاهد في كل المحافظات، ومنها الجامعات الأهلية العاملة بمحافظة إب (الجامعة الوطنية، جامعة العلوم والتكنولوجيا،

جامعة القران)، فضلاً عن الجامعات الأهلية الأخرى التي هي موضوع تطبيق دراستنا الحالية والتمثلة في (جامعة الجزيرة، وجامعة القلم، وجامعة الوحدة، والجامعة الماليزية).

جدول (1-3) يوضح الجامعات الأهلية اليمنية موضوع الدراسة- تاريخ تأسيسها ونوعها وعدد التخصصات فيها.

م	اسم الجامعة	سنة التأسيس	نوعها	عدد التخصصات
1	جامعة الجزيرة	2009م	رئيس	13
2	جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية	2010م	رئيس	16
3	جامعة الوحدة	2013م	رئيس	7
4	الجامعة الماليزية	2017م	رئيس	10

المصدر: من إعداد الباحث بالاستفادة من الموارد البشرية في الجامعات الأهلية موضوع الدراسة.

إن الجامعات الأهلية المذكورة في الجدول أعلاه، تقدم خدمات عدة ومتنوعة للطلبة، في حين تسعى إلى تحديث وتطوير برامجها بشكل مستمر، حتى وأن تشابهت في بعض المجالات والتخصصات.

### 1.3.3. جامعة الجزيرة:

تعد جامعة الجزيرة إحدى الجامعات الأهلية العاملة بمحافظة إب، ولها اسهامات عدة في خدمة التنمية والمجتمع، من خلال مخرجاتها التعليمية المتنوعة في التخصصات المختلفة ويمكن عرض مختصر عن الجامعة كما يأتي:

هي مؤسسة تعليمية خدمية تهدف إلى تقديم الخدمات التعليمية والأكاديمية والبحثية لكافة أفراد المجتمع، وقد أنشأت في العام 2009م بقرار وزاري رقم 238 من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية ومقرها الرئيس محافظة إب، كما تسعى الجامعة دائماً إلى توفير التخصصات وبرامج أكاديمية موجهة نحو تلبية احتياجات سوق العمل وتقديم خدمات متكاملة تهدف لتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية المتمثلة بخريجي الجامعة، ليكونا مؤهلين من كافة النواحي الأكاديمية والفنية والعملية (موقع جامعة الجزيرة، 2025).

#### مميزات الجامعة:

- 1- أول جامعة خاصة مركزها الرئيس محافظة إب.
- 2- أول جامعة خاصة تفتح نظام البكالوريوس في كلية العلوم الطبية وبرنامج الصيدلة والمختبرات وبكالوريوس هندسة معمارية في كلية العلوم الهندسة.

- 3- تتميز الجامعة بتوفير كادر تدريسي متميز من الجامعات اليمنية والعربية.
- 4- تتميز الجامعة بمبنى مهياً بجو تعليمي هادئ وإطلالة رائعة (موقع جامعة الجزيرة، 2025).
- 5- أول جامعة أهلية استحدثت برنامج الدراسات العليا في المحافظة في القرار الوزاري رقم 1336 لسنة 2014م.

### 2.3.3. جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية:

أنشئت جامعة القلم بناء على القانون رقم 13 للعام 2005م بشأن الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية، والقرار الجمهوري رقم 140 للعام 2006م بشأن اللائحة التنفيذية للقانون المذكور، حيث كانت البداية بنشأة كلية القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية بموجب القرار الوزاري رقم 339 بتاريخ 2010/8/18م، وفي تاريخ: 2014/5/20م صدر القرار الوزاري رقم 470 بتحويل كلية القلم إلى جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية بكلياتها الثلاث المتنوعة، ويقوم عليها هيئة تعليمية متميزة مستوعبة الإطار التربوي الأوسع، لإيصال رسالتها إلى المجتمع ولتكون لبنة في الصرح التعليمي الكبير (موقع جامعة القلم، 2025).

#### أهداف الجامعة:

تسعى جامعة القلم إلى ترجمة روح الإستراتيجية الجامعية من خلال تحقيق الأهداف الآتية (دليل الطالب في جامعة القلم، 2023-2024، 3):

- 1- تخريج متخصصين في العلوم الإنسانية والتطبيقية يتميزون بالوسطية والمهنية والقدرة العالية واللازمة لممارسة نشاطهم العلمي والعملية.
- 2- خدمة البحث العلمي وتسخيره لحل المشكلات المستجدة وتطوير المعرفة في العلوم الإنسانية والتطبيقية.
- 3- توفير الكفاءات والخبرات والكوادر البشرية الوطنية المؤهلة علمياً وتقنياً وبما يتناسب مع حاجة، وخطط التنمية، وطنياً، وإقليمياً.
- 4- تعزيز الشراكة بين الجامعة والمؤسسات العامة والخاصة ورفع كفاءة العاملين فيها بما يحقق التنمية وأهدافها.
- 5- التوثيق العلمي ومراكز البحوث والتطوير بما يساعد على تطوير العملية التعليمية وتعزيز مكانة الجامعة.
- 6- تقديم الخدمات الاستشارية والدراسات المتخصصة للمؤسسة العامة والخاصة.

### 3.3.3. جامعة الوحدة:

أُنشئت الجامعة في العام 2013م بموجب القرار الوزاري بشأن افتتاح جامعة الوحدة للعلوم والتكنولوجيا، ومقرها الرئيسي محافظة إب.

#### أهداف الجامعة

- 1- الارتقاء بالعملية الأكاديمية وتقديم أنشطة الدعم الكافية والمتنوعة لمهام التعليم الجامعي.
- 2- الإهتمام بالتعلم والتأكيد على الكفاءة العلمية والعملية وتحسين جودة التعلم والبحوث العملية والتطبيقية، وضم نخبة من أعضاء هيئة التدريس من ذوي المؤهلات المتنوعة والكفاءات المتميزة.
- 3- تحقيق التكامل بين مصادر المعرفة والتعلم لتهيئة الخريج لمراحل أكثر تقدم في حياته العلمية والمهنية بما يجعله عنصراً مقبولاً للتنافس في سوق العمل.
- 4- بناء الطلبة على منظومة من الأخلاق الحميدة والقيم الأصلية وتشجيع الابداع والتميز وتوفير وسائل التعلم التقليدية والمعاصرة (موقع جامعة الوحدة، 2025).

### 4.3.3. الجامعة الماليزية:

أُنشئت الجامعة الماليزية الدولية بموجب القرار الوزاري رقم 164 الصادر بتاريخ 2017/12/16م وافتتحت العام 2018م ومقرها الرئيسي محافظة إب.

#### أهداف الجامعة

- 1- التوسع في البنية التحتية، واستكمال المتطلبات المعملية والمراجع العلمية الرئيسية.
- 2- استقطاب واختيار وتثبيت 30% من أعضاء هيئة التدريس وفقاً للشروط والمعايير.
- 3- حوكمة الجامعة بما يعزز مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة وترسيخ الاستقلالية والعمل المؤسسي.
- 4- تخريج كوادر وطنية مزودة بالمعرفة الكافية، وتعزيز مكانتها العلمية والبحثية على المستوى الموضوعي والعربي والدولي (موقع الجامعة الماليزية، 2025).

### 4.3. منهجية الدراسة:

يعتبر المنهج المستخدم في أي دراسة علمية من الأساسيات التي يعتمد عليها الباحث في بحثه عن الحقائق، فاختيار المنهج المناسب للدراسة مرتبطة بطبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث، ونظار لطبيعة موضوع الدراسة ومن أجل تشخيص الظاهرة وكشف جوانبها، وتحديد العلاقة بين عناصرها، (دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب)، تبين أنه من المناسب استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي لمناسبه لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها، فالدراسة الوصفية تهدف إلى تقرير خصائص ظاهرة معينة أو موقف معين بالاعتماد على جمع بيانات عنها وتفسيرها وتحليلها، واستخلاص دلالاتها، كما يعرفها (مصطفى حسن باهي، 2000)، حيث يعتبر المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث استخداما وخاصة في مجال بحوث العلوم الإدارية والاجتماعية، إذ يهتم بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المدروسة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره، كما يهدف إلى دراسة العلاقة القائمة بين الظواهر المختلفة، ولا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك، لأنه يتضمن قدرًا من التفسير لهذه البيانات، لذا يجب على الباحث تصنيف البيانات والحقائق، وتحليلها تحليلًا دقيقًا وكافيًا للوصول إلى تعميمات بشأن موضوع الدراسة.

### 5.3. مجتمع وعينة الدراسة:

**مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الرئيسية بمحافظة إب من جميع الأفراد الثابتين (غير المتعاقدين) متمثلة برؤساء الجامعات، ونوابهم، والعمداء، ورؤساء الأقسام، ومدراء الإدارات، والموظفين في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب، (جامعة الجزيرة، وجامعة القلم، وجامعة الوحدة، والجامعة الماليزية) والبالغ عددهم (125) فرد.

**عينة الدراسة:** وهي جزء من المفردات التي اختيرت من المجتمع المدروس المعني بالقيادة الابتكارية ونظرا لمحدودية عدد الموظفين الإداريين والأكاديميين العاملين في محافظة إب، فقد اتبع الباحث في اختيار عينته أسلوب الحصر الشامل والذي يهدف إلى استقصاء جميع أفراد المجتمع المدروس بمعنى أن عينة الدراسة المختارة تساوي حجم المجتمع المدروس، ولذا فإن عدد الأفراد في المجتمع المدروس (125) مفردة وهذا العدد هو العينة المختارة لهذه الدراسة في حين بلغ عدد الاستبيانات

التي وزعت فعلاً (125) استبانة ويشكل ما نسبته (100%) من المجتمع المدروس، ومن خلال تتبع تعبئة وأعيدت الاستبانات فقد تم استعادة (120) وبنسبة (96.0%) من العدد الموزع جميعها صالحة وقابلة للتحليل، تفاصيل ذلك في الجدول رقم (2-3) الآتي:

جدول (2-3): مجتمع وعينة الدراسة

جدول (2-3): الاستبانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للتحليل

الجامعة	حجم المجتمع	العينة المختارة	الاستبيان الموزع	الاستبيان المعاد	التالف	القابل للتحليل	النسبة
الجزيرة	33	33	33	28	لا يوجد	28	84%
الماليزية	30	30	30	30	لا يوجد	30	100%
القلم	30	30	30	30	لا يوجد	30	100%
الوحدة	32	32	32	32	لا يوجد	32	100%
المجموع	125	125	125	120	لا يوجد	120	96.0%

### 6.3. تصميم أداة الدراسة

تم بناء الدراسة وفقاً للأسس الآتية:

- 1- الأساس النظري وذلك بالتطرق إلى مختلف الدراسات والأطر النظرية التي عالجت الموضوع من دراسات وكتب ومجلات ونشر.
  - 2- المراجعة لأدوات جمع البيانات الواردة في الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة للاستفادة منها.
  - 3- تحديد المجالات الرئيسية لدراسة وصياغة العبارات ضمن كل مجال.
- ونتيجة لاختلاف طبيعة وأهداف البحوث والدراسات السابقة صمم الباحث إلى بناء أداة القياس التي تلائم هذه الدراسة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً لمعرفة آراء واتجاهات عينة الدراسة، حيث تعتبر الاستبانة من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية، ويرجع ذلك إلى إمكانية تحكم الباحث في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع الدراسة، وقد قسمت استمارة الاستبانة إلى قسمين هما:

**القسم الأول:** ويختص بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في: النوع الاجتماعي، العمر المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، اسم الجامعة، وعمر الجامعة.

القسم الثاني: يتكون هذا القسم بصورته الأولى من (53) عبارة موزعة على محورين والجدول رقم (3-3) يوضح عدد عبارات ومجالات الاستبانة وعلى النحو الآتي:

جدول (3-3) عدد عبارات ومجالات الاستبانة

محاور البحث	م	المجالات	عدد العبارات	الغرض من القياس
القيادة الابتكارية	01	الطلاقة	05	مستوى قدرة القيادة الابتكارية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها في الجامعات الأهلية بالمحافظة.
	02	المرونة	05	مستوى قدرة القيادة الابتكارية على المرونة تجاه المواقف والنظرة إلى الأشياء من زوايا مختلفة.
	03	الحساسية للمشكلات	06	مستوى قدرة القيادة الابتكارية على الإحساس المرهف ورؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد.
	04	الأصالة	07	مستوى قدرة القيادة الابتكارية على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة.
تحقيق التميز المؤسسي	01	التميز في الإستراتيجيات	07	التعرف على مستوى التميز في الإستراتيجيات لدى الجامعات الأهلية.
	02	التميز في الموارد البشرية	09	التعرف على مستوى التميز في الموارد البشرية لدى الجامعات الأهلية.
	03	التميز في العمليات	06	التعرف على مستوى التميز في العمليات لدى الجامعات الأهلية.
	04	التميز في الشراكات والموارد	08	التعرف على مستوى التميز في الشراكات والموارد لدى الجامعات الأهلية.
		الإجمالي	53	

### 7.3. مقياس الدراسة

قيست درجة الاستجابات حسب مقياس (ليكرت) الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة وتتدرج قيمه من (5) إلى (1) وكما في الجدول رقم (3-4) التالي:

جدول (3-4): ترميز بدائل الاجابة كميأ

القيمة المعطاة	بديل الاجابة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

واستناداً إلى المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{3}$$

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \text{طول الفئة}$$

يكون مقياس المتوسط الحسابي بمجالاته الثلاثة الموضحة في الجدول رقم (3-5)، وذلك لتفسير قبول أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الأداة، وعلى كل مجال من مجالاتها وكل محور من محاورها وذلك على النحو الآتي:

جدول (3-5): معايير ترميز استجابات عينة الدراسة ومقياس المتوسط الحسابي بمجالاته

مستوى القبول	حدود المتوسطات للدرجات	
	الحد الأعلى	الحد الأدنى
منخفضة	أقل من 2.33	من 1.00
متوسطة	أقل من 3.66	من 2.33
مرتفعة	5.00	من 3.66

المصدر من إعداد الباحث

ولغرض الوصول إلى النتائج النهائية المطلوبة للدراسة، وعرضها وتحليلها ومناقشتها، اعتمد على مخرجات التحليل الإحصائي للبرنامج الإحصائي SPSS V23 لاستجابة عينة الدراسة على أداة الاستبانة، ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والترتيب والتقدير،

على المستوى الكلي للعبارات والمجالات والأداة ككل، وسيتم عرض النتائج بحسب أسئلة وفرضيات الدراسة.

### 8.3. التحقق من صلاحية الأداة:

#### 1-الصدق الظاهري:

ومن أجل إجراء اختبار الصدق الظاهري لعبارات الاستبانة عُرضت على عينة من المحكمين ملحق (3) وطلب منهم إبداء ملحوظاتهم وآرائهم حول مدى ملائمة ووضوح العبارات للمجالات التي تمثلها، فضلاً عن تعديل وإضافة أو حذف العبارات من وجهة نظرهم، وقد أخذ بنظر الاعتبار هذه التعديلات لتصبح الاستبانة جاهزة، وتشير عدد من الدراسات والأبحاث بأن (80%) من المحكمين يعد كفاياً لإجراء التعديلات المطلوبة من قبلهم واعتماد الاستبانة، وبالاعتماد على الآراء والملحوظات تم إجراء التعديلات المطلوبة

#### 2- صدق الاتساق الداخلي:

ولتحقق من صدق الاتساق الداخلي اعتمد على تحديد معامل صدق الاتساق الداخلي الذي يشير إلى مدى انتماء العبارات لمجالاتها من جهة، وإلى محاورها من جهة أخرى، زد على ذلك مدى انتماء المجالات لمحاورها ويستخرج هذا المعامل بوساطة اختبار بيرسون (pearson) والجدول رقم (3-6) الآتي يوضح ذلك:

#### المحور الأول: واقع تطبيق القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب

#### جدول (3-6): يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات ومجالات المحور الأول

عبارة 7	عبارة 6	عبارة 5	عبارة 4	عبارة 3	عبارة 2	عبارة 1	المجال	
		.796**	.788**	.879**	.820**	.701**	ارتباط العبارة بالمجال	الطلاقة
		.663**	.695**	.775**	.730**	.645**	ارتباط العبارة بالمحور	
		.668**	.765**	.651**	.801**	.765**	ارتباط العبارة بالمجال	المرونة
		.655**	.676**	.480**	.722**	.532**	ارتباط العبارة بالمحور	
	.738**	.845**	.782**	.762**	.658**	.725**	ارتباط العبارة بالمجال	الحساسية للمشكلات
	.679**	.695**	.710**	.618**	.626**	.713**	ارتباط العبارة بالمحور	
.768**	.682**	.772**	.784**	.714**	.761**	.785**	ارتباط العبارة بالمجال	الأصالة
.680**	.575**	.712**	.728**	.690**	.726**	.672**	ارتباط العبارة بالمحور	

(\*\*) : ذات دلالة إحصائية

ويتضح من الجدول رقم (3-6) الآتي: إن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه قد تراوحت بين المجال الأول: الطلاقة والدرجة الكلية ما بين (\*\*0.701- .879\*\*)، وعلى مستوى المحور ما بين (\*\*0.645- .775\*\*)، وتراوحت بين المجال الثاني: المرونة والدرجة الكلية ما بين (\*\*0.651- .801\*\*)، وعلى مستوى المحور ما بين (\*\*0.480- .722\*\*)، وتراوحت بين المجال الثالث: الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية ما بين (\*\*0.618- .845\*\*)، وعلى مستوى المحور ما بين (\*\*0.618- .713\*\*)، وتراوحت بين المجال الرابع: الأصالة والدرجة الكلية ما بين (\*\*0.682- .785\*\*)، وعلى مستوى المحور ما بين (\*\*0.575- .726\*\*)، وقد جاءت جميعها ذات قيم موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01) مما يدل على ارتباط جميع العبارات بمجالاتها من جهة وارتباطها بمحور القيادة الابتكارية من جهة أخرى وصالحة لقياسه.

### المحور الثاني: تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب

جدول (3-7): يبين نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات ومجالات المحور الثاني

عبرة	عبرة	عبرة	عبرة	عبرة	عبرة	عبرة	عبرة	عبرة	عبرة	المجال
9	8	7	6	5	4	3	2	1		
		.773*	.855*	.866*	.866*	.849*	.827*	.781*	ارتباط العبارة بالمجال	التميز في الإستراتيجيات
		.735*	.755*	.826*	.775*	.772*	.761*	.658*	ارتباط العبارة بالمحور	
.819*	.731*	.786*	.742*	.763*	.850*	.794*	.805*	.712*	ارتباط العبارة بالمجال	التميز في الموارد البشرية
.756*	.650*	.668*	.681*	.729*	.757*	.739*	.755*	.672*	ارتباط العبارة بالمحور	
			.871*	.772*	.886*	.686*	.771*	.759*	ارتباط العبارة بالمجال	التميز في العمليات
			.796*	.703*	.786*	.556*	.707*	.719*	ارتباط العبارة بالمحور	
	.813*	.783*	.735*	.781*	.758*	.779*	.771*	.803*	ارتباط العبارة بالمجال	التميز في الشراكات والموارد
	.753*	.737*	.674*	.716*	.696*	.735*	.729*	.737*	ارتباط العبارة بالمحور	

(\*\*): ذات دلالة إحصائية

ويتضح من الجدول رقم (3-7) الآتي: إن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، قد تراوحت بين المجال الأول: التميز في الاستراتيجيات والدرجة الكلية ما بين (\*\*.773 - \*\*.866)، وعلى مستوى المحور ما بين (\*\*.658 - \*\*.826)، وتراوحت بين المجال الثاني: التميز في الموارد البشرية والدرجة الكلية ما بين (\*\*.712 - \*\*.850)، وعلى مستوى المحور ما بين (\*\*.650 - \*\*.757)، وتراوحت بين المجال الثالث: التميز في العمليات والدرجة الكلية ما بين (\*\*.686 - \*\*.886)، وعلى مستوى المحور ما بين (\*\*.556 - \*\*.796)، وتراوحت بين المجال الرابع: التميز في الشراكات والموارد والدرجة الكلية ما بين (\*\*.735 - \*\*.813)، وعلى مستوى المحور ما بين (\*\*.674 - \*\*.753)، وقد جاءت جميعها ذات قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل على ارتباط جميع العبارات بمجالاتها من جهة وارتباطها بمحور تحقيق التميز المؤسسي وصالحه لقياسه.

### 3-الصدق البنائي لأداة الدراسة:

وإستخدم الباحث التحليل العاملي (Principal Components Factor Analysis)، من أجل التحقق مما إذا كانت الأداة قادرة على قياس مضمونها النظري الذي أعدت من أجله وضمن التحليل العاملي استخدم مقاييس عدة أهمها:

\*معامل KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure): حيث يحدد هذا المعامل درجة الترابط الداخلي بين مجالات متغيرات الدراسة الرئيسية، وفي هذه الدراسة المتغير المستقل (القيادة الابتكارية)، وفيما إذا كان مجال من مجالات على مستوى المتغير مفسراً من قبل المجالات الأخرى في هذا المتغير وهذا المعامل تتراوح قيمته بين (0 - 1)، وبموجبها استثنى المجالات التي يقل قيمة معامل KMO عن 0.50 (جودة، 2008، 174).

\* معامل الشبوع (Community): وفيه يحدد مقدار التباين الذي تشارك به كل عبارة مع باقي العبارات الأخرى الداخلة في التحليل.

\* نسبة التباين وتحميل العوامل: حيث يظهر نسبة التباين الذي تفسر به العبارة بالمجال الذي تنتمي إليه، حيث تعتبر العبارة الحاصلة على الدرجة (0.40) أو أكثر تعتبر صادقة بنائياً (Hair at 2009, 119)، واستخرجت مؤشرات الصدق البنائي، وكما هو مبين في الجدول رقم (3-8) الآتي:

جدول (3-8): يبين نتائج الصدق البنائي لمجالات ومتغيرات الدراسة

محاور البحث البنائي	م	المجالات	معامل التحميل	معامل الشيعوع	الجذر الكامن	التباين المفسر %	KMO
القيادة الابتكارية	1	الطلاقة	0.777	0.882	3.110	77.742	0.836
	2	المرونة	0.710	0.842			
	3	الحساسية للمشكلات	0.796	0.892			
	4	الأصالة	0.827	0.909			
التميز المؤسسي	1	التميز في الإستراتيجيات	0.822	0.907	3.338	83.455	0.861
	2	التميز في الموارد البشرية	0.828	0.910			
	3	التميز في العمليات	0.818	0.905			
	4	التميز في الشراكات والموارد	0.870	0.933			

وبينت نتائج الجدول (3-8) أن قيمة معامل KMO لمتغير القيادة الابتكارية كانت (0.836)، وهذه القيمة تزيد عن الدرجة 0.50، مما يعني أن جميع المجالات للمتغيرات صادقة بنائياً ولا يمكن استبعاد أيّاً منها، وعلى مستوى معامل التحميل فنجد أنها تتراوح بين (0.710 - 0.710)، بينما على مستوى معامل الشيعوع فتتراوح بين (0.842 - 0.909)، وهذه القيم جميعها أكبر من 0.40، وهذا يدل بأن جميع المجالات تقيس متغير القيادة الابتكارية التي تنتمي له، وبلغت قيمة معامل KMO لمتغير التميز المؤسسي (0.861) وهذه القيمة تزيد عن الدرجة 0.50، مما يعني أن جميع المجالات للمتغيرات صادقة بنائياً ولا يمكن استبعاد أيّاً منها، وعلى مستوى معامل التحميل فنجد أنها تتراوح بين (0.818 - 0.870)، بينما على مستوى معامل الشيعوع فتتراوح بين (0.905 - 0.933)، وهذه القيم جميعها أكبر من 0.40، وهذا يدل بأن جميع هذه المجالات تقيس متغير التميز المؤسسي التي تنتمي له، ونلاحظ من النتائج بأن الجذور الكامنة للمتغيرات تزيد عن الدرجة (1)، وهذا يدل على التأكيد باعتماد هذه المجالات

والبناء عليها في قياس المتغير التي تنتمي له، كما نلاحظ كذلك بأن نسبة التباين المفسر لا يقل عن نسبة 50%، وهذا يؤكد على مقدرة هذه المجالات في تفسير التباين في المتغير التي تنتمي له.

#### 4- ثبات الاستبانة

ولاختبار مقياس الدراسة الحالية أُعتمد معامل الاتساق والذي يهدف إلى التعرف على مدى توافر الاتساق في أداة أفراد العينة من تطبيق إلى تطبيق أخرى لجمع مواقف الاختبار ويستخدم في ذلك معامل (كورنباخ- ألفا) (Cronback-Alpha=)، لاستخراج نتائج الاختبار وكانت النتائج مبينة في الجدول رقم (9-3) كما يأتي:

جدول (9-3): نتائج معامل كورنباخ ألفا (Cronback-Alpha=)

المحور	م	المجال	عدد العبارات	معامل كورنباخ ألفا	النتيجة
القيادة الابتكارية	01	الطلاقة	05	85.7%	ثابت
	02	المرونة	05	78.1%	ثابت
	03	الحساسية للمشكلات	06	84.8%	ثابت
	04	الأصالة	07	86.9%	ثابت
ثبات المحور الأول: القيادة الابتكارية			23	94.8%	ثابت
التميز المؤسسي	01	التميز في الإستراتيجيات	07	92.3%	ثابت
	02	التميز في الموارد البشرية	09	91.8%	ثابت
	03	التميز في العمليات	06	88.1%	ثابت
	04	التميز في الشراكات والموارد	08	90.6%	ثابت
ثبات المحور الثاني: التميز المؤسسي			30	96.9%	ثابت
المجموع			53	97.5%	ثابت

وتوضح النتائج في الجدول (9-3) أن قيم معامل كورنباخ- ألفا (Cronback-Alpha) قد تراوحت بين (91.5% - 97.3%)، وعلى مستوى المجموع (98%)، وتلك القيم جميعها أكبر من 60% وبعضها قريبة من 100%، وهذا يدل بأن جميع عبارات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً قوياً ومتماسكاً، وبالتالي فإن بيانات الدراسة التي جمعت بها هذه الاستبانة صالحة ومقبولة نتائجها.

ومما سبق تحليله يكون الباحث تأكد من اتساق عبارات الاستبانة وبهذا الإجراء أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق.

### 9.3. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

هناك اختبارات عدة للتوزيع الطبيعي للبيانات، وفي هذه الدراسة سوف نعتمد أسلوب معامل الالتواء ومعامل التفلطح: ولكي تكون بيانات الدراسة تتوزع التوزيع الطبيعي لابد أن يكون قيم معامل الالتواء لمجالات الدراسة تقع ضمن المجال المعياري ( $3 \pm$ ) وقيم معامل التفلطح تقع ضمن المجال المعياري ( $6 \pm$ )، وباستخراج قيم معامل الالتواء والتفلطح من بيانات الدراسة توصلت إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-10) الآتي:

جدول (3-10): نتائج معامل الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

م	المجال	معامل الالتواء Skewness		معامل التفلطح Kurtosis	
		الاحصاءات المعياري	الخطأ المعياري	الاحصاءات المعياري	الخطأ المعياري
1	الطلاقة	-0.204	0.221	0.605	0.438
2	المرونة	0.043	0.221	-0.239	0.438
3	الحساسية للمشكلات	-0.248	0.221	0.704	0.438
4	الأصالة	-0.462	0.221	0.934	0.438
5	التميز في الإستراتيجيات	-0.438	0.221	-0.377	0.438
6	التميز في الموارد البشرية	-0.591	0.221	0.597	0.438
7	التميز في العمليات	-0.238	0.221	0.088	0.438
8	التميز في الشراكات والموارد	-0.654	0.221	1.539	0.438
	المجموع	-0.272	0.221	0.593	0.438

ومن النتائج في الجدول (3-10) السابق نجد أن جميع قيم معامل الالتواء لجميع المجالات تقع ضمن الفئة ( $3, -3$ ) عند مستوى الثقة 95%، ومن جهة أخرى نجد أن قيم معامل التفلطح تقع ضمن الفئة ( $6, -6$ ) عند مستوى الثقة 95% وهذا يدل بأن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وبإمكاننا استخدام المقاييس الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات.

### 10.3. المقاييس الإحصائية المستخدمة:

في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة، ووفقاً لطبيعة البيانات التي جُمعت فقد اعتمد الباحث المقاييس الإحصائية التالية في تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

- 1- ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة درجة ثبات أداة القياس.
- 2- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمعرفة صدق الاتساق الداخلي.
- 3- التحليل العاملي (Principal Components Factor Analysis) للتحقق فيما إذا كانت الأداة قادرة على قياس مضمونها النظري الذي أُعدت من أجله وضمن التحليل العاملي.
- 4- معامل الالتواء والتفلطح للتأكد من اتباع البيانات التوزيع الطبيعي وإمكانية استخدام المقاييس الإحصائية المعلمية في اختبار الفرضيات.
- 5- النسب المئوية والتكرارات: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لوصف خصائص عينة الدراسة.
- 6- الوسط الحسابي: مؤشر لترتيب المجالات والعبارات حسب أهميتها من وجهة نظر العينة، بهدف التعرف على مستوى تطبيق القيادة الابتكارية وتحقيق التميز المؤسسي.
- 7- الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي.
- 8- اختبار (t) لعينة واحدة (one sample t- test): لاختبار مستوى استجابة العينة على عبارات مجالات ومحاور الدراسة، فكلما كانت قيمة الاختبار موجبة ومستوى الدلالة أقل من 0.05، دل ذلك على عدم اختلاف في وجهات النظر بين أفراد العينة حول العبارات المكونة لمجالات الدراسة.
- 9- تحليل الانحدار البسيط: لاختبار الدلالة الإحصائية للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، وهنا يتم قياس أثر كل متغير مستقل منفرداً على المتغير التابع.
- 10- تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار الدلالة الإحصائية للفرضية الرئيسية وهنا يتم قياس أثر كل المتغيرات مشتركة وتفاعلية على المتغير التابع.
- 11- اختبار t-test لعينتين مستقلتين (two independents) لاختبار الفروق في الإجابات بين الذكور والإناث في تقديراتهم حول أثر القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي.
- 12- تحليل التباين باتجاه واحد (one way ANOVA) لاختبار الفروق في الإجابات بين تقديرات مستوى المتغيرات الديمغرافية للعينة حول أثر القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي.

## الفصل الرابع:

### عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

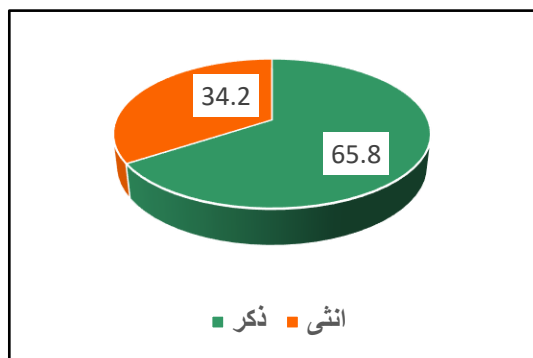
## المبحث الأول: عرض وتحليل النتائج

ويتناول هذا المبحث عرض ووصف الخصائص الديمغرافية للعينة ومجالات ومتغيرات الدراسة للإجابة عن عدد من أسئلة الدراسة، كما يتبين تباعاً على النحو الآتي:

### 1.1.4. الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة

#### 1/ توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

الشكل (4-1): توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي



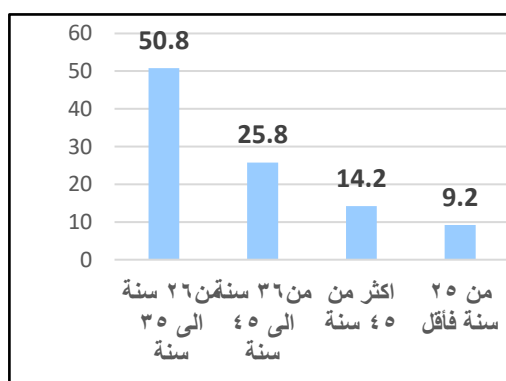
جدول (4-1): توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة %
ذكر	79	65.8
انثى	41	34.2
المجموع	120	100.0

وتشير نتائج الجدول رقم (4-1) أن غالبية العاملين في الجامعات الأهلية من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (65.8%)، بينما بلغت نسبة الإناث (34.2%) وهذه النتيجة طبيعية لأنه الذكور ينتقلون من الريف إلى المدن من جهة اكمال تعليمهم الجامعي وبحثاً عن العمل من جهة أخرى، لذا يظهر تفوق الذكور على الإناث في العمل في المنشآت التعليمية وبالأخص الجامعات الأهلية.

#### 2/ توزيع أفراد العينة حسب العمر

الشكل (4-2): توزيع العينة حسب العمر



جدول (4-2): توزيع العينة حسب العمر

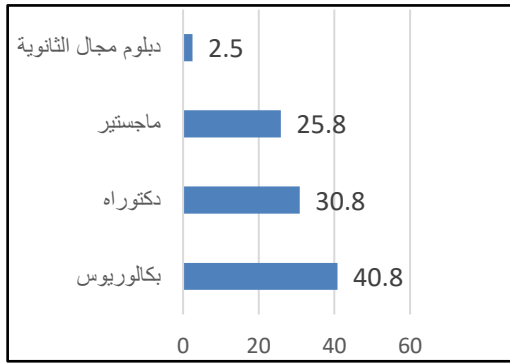
العمر	العدد	النسبة %
من 25 سنة فأقل	11	9.2
من 26 سنة إلى 35 سنة	61	50.8
من 36 سنة إلى 45 سنة	31	25.8
أكثر من 45 سنة	17	14.2
المجموع	120	100.0

وتشير نتائج الجدول رقم (4-2) أن غالبية العاملين في الجامعات الأهلية بمحافظة إب ممن تراوحت سنوات أعمارهم بين (من 26 سنة إلى 35 سنة)، إذ بلغت نسبتهم (50.8%)، يلي ذلك العاملين الذين تراوحت أعمارهم

بين (من 36 سنة إلى 45 سنة)، بنسبة بلغت (25.8%)، ثم العاملين الذين تتراوح سنوات أعمارهم (أكثر من 45 سنة) بنسبة بلغت (14.2%)، ثم أخيراً العاملين الذين تتراوح أعمارهم أقل من (25 سنة) وبنسبة بلغت (9.2%)، ويمكن القول: هنا إن الجامعات الأهلية تعتمد على عامل الخبرة وهو ما قد يساعدها في تطبيق القيادة الابتكارية وتحقيق التميز المؤسسي.

### 3/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الشكل (3-4): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



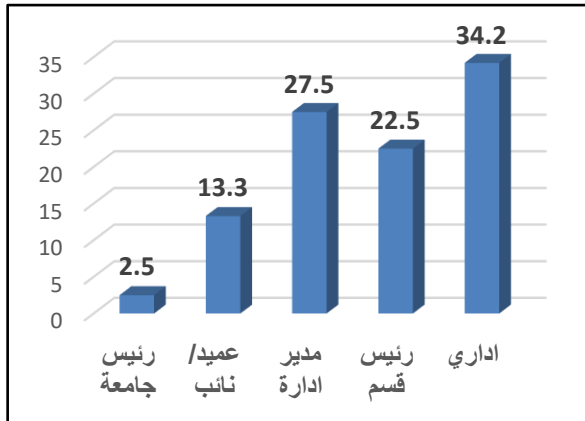
جدول (3-4): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
دبلوم مجال الثانوية	3	2.5
بكالوريوس	49	40.8
ماجستير	31	25.8
دكتوراه	37	30.8
المجموع	120	100.0

وتوضح نتائج الجدول رقم (3-4) أن غالبية أفراد العاملين في ديوان الجامعات الأهلية بمحافظة إب من الحاصلين على المؤهل العلمي بكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (40.8%)، يلي ذلك العاملين الحاصلين على دكتوراه بنسبة بلغت (30.8%)، ثم الماجستير بنسبة بلغت (25.8%)، ثم الدبلوم المتوسط بنسبة بلغت (2.5%)، ونلاحظ أن معظم العاملين في الجامعات الأهلية، هم من الحاصلين على المؤهل الجامعي بكالوريوس وما فوق وهذه النتيجة طبيعية لأنه العمل في الجامعات الأهلية يتطلب فيها نخبة من الأكاديميين من ذوى المراتب العليا في السلم التعليمي.

### 4/ توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

الشكل (4-4): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي



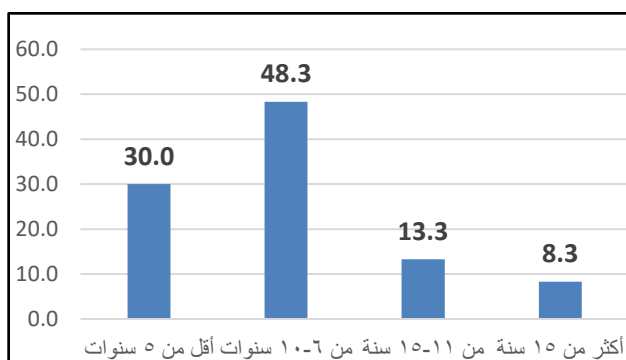
جدول (4-4): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %
رئيس جامعة	3	2.5
عميد/ نائب	16	13.3
مدير ادارة	33	27.5
رئيس قسم	27	22.5
اداري	41	34.2
المجموع	120	100.0

ويوضح الجدول رقم (4-4)، إن شاغلي وظائف الإداريين جاءت كأعلى نسبة مسمى وظيفي، حيث بلغت (34.2%) ثم جاءت في المركز الثاني المسمى الوظيفي مدير إدارة أو رئيس قسم حسب السلم الأكاديمي، حيث بلغت (27.5%)، (22.5%)، وجاءت في المركز الثالث المسمى الوظيفي عميد / نائب، حيث بلغت (13.3%)، وجاءت في المركز الأخير نسبة رؤساء الجامعات، حيث بلغت (2.5%)، وهذه النسب طبيعية كونها تتوافق مع سلم الهيكل التنظيمي في الجامعات الأهلية والتي تأخذ عادة عدداً أكبر في الوظائف الدنيا ويقل عدد الموظفين كلما تم الارتقاء لأعلى درجة وظيفية في سلم الهيكل الوظيفي سواء كان إداريا أو أكاديميا.

### 5/ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الشكل (4-5): توزيع العينة حسب الخبرة



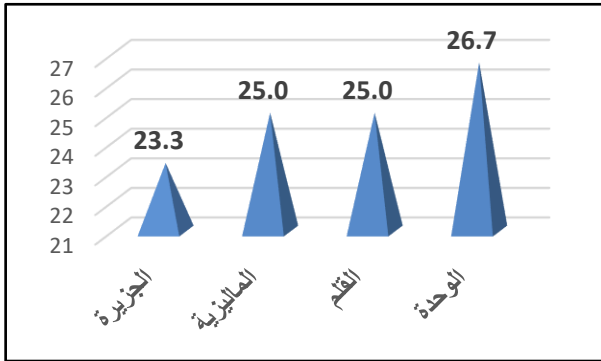
جدول (4-5): توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة %	العدد	المسمى الخبرة
30.0	36	أقل من 5 سنوات
48.3	58	من 6-10 سنوات
13.3	16	من 11-15 سنة
8.3	10	أكثر من 15 سنة
100.0	120	المجموع

وتشير نتائج الجدول رقم (4-5) إن غالبية العاملين في ديوان الجامعات الأهلية بمحافظة إب ممن تراوحت سنوات خبرتهم في العمل بالجامعات الأهلية ما بين (6-10 سنوات)، حيث بلغت نسبتهم (48.3%)، ويليهم العاملين التي تراوحت سنوات خبرتهم بين (أقل من 5 سنوات)، بنسبة بلغت (30.0%)، ثم العاملين التي تتراوح سنوات خبرتهم (من 11-15 سنة)، بنسبة بلغت (13.3%)، بينما الفئة التي تراوحت سنوات الخبرة لها (أكثر من 15 سنة) كانت أقل نسبة في عينة الدراسة حيث بلغت (8.3%)، ويمكن القول: إن غالبية العاملون من فئات الخبرة الطويلة والتي تمكن الجامعات الأهلية من تطبيق القيادة الابتكارية لتحقيق تميزها المؤسسي.

## 6/ توزيع أفراد العينة حسب الجامعة

الشكل (4-6): توزيع العينة حسب الجامعة



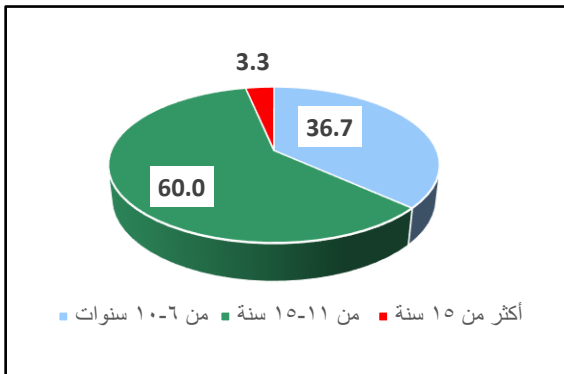
جدول (4-6): توزيع العينة حسب الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة %
الجزيرة	28	23.3
الماليزية	30	25.0
القلم	30	25.0
الوحدة	32	26.7
المجموع	120	100.0

وتشير نتائج الجدول رقم (4-6) أن العينة التي أُختيرت من الجامعات الأهلية بمحافظة إب قد جرى اختيارها بالتساوي تقريبا، وهذا يدل بأن مجتمع العاملين في هذه الجامعات كان متكافئاً.

## 7/ توزيع أفراد العينة حسب عمر الجامعة

الشكل (4-7): توزيع العينة حسب الجامعة



جدول (4-7): توزيع العينة حسب الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة %
من 5-1 سنوات	-	-
من 10-6 سنوات	44	36.7
من 15-11 سنة	72	60.0
أكثر من 15 سنة	4	3.3
المجموع	120	100.0

وتشير نتائج الجدول رقم (4-7) أن غالبية العينة تؤيد أن فترة أعمار الجامعات الأهلية بمحافظة إب قد تراوحت بين (11-15 سنة) بنسبة تأييد (60.0%)، وهذا يفسر بأن الجامعات الأهلية بمحافظة إب قد اكتسبت خبرات طويلة في مجال عملها التعليمي والأكاديمي، مما يؤهلها تطبيق القيادة الابتكارية من أجل تحقيق التميز المؤسسي لتلك الجامعات.

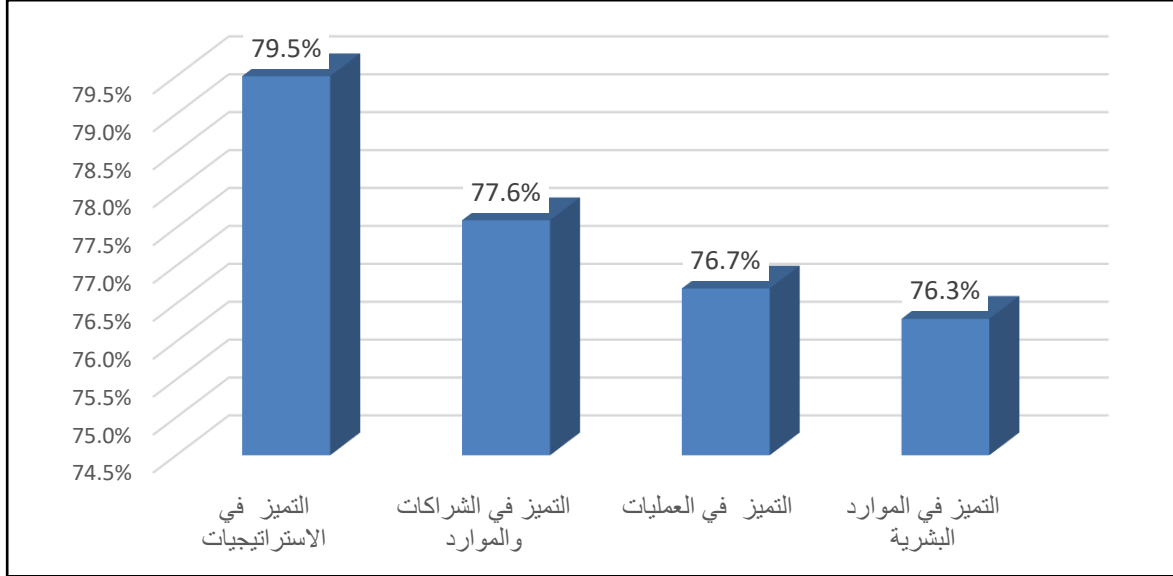
## 2.1.4. تحليل بيانات مجالات متغيرات الدراسة

### 1.2.1.4. مستوى تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت الإحصاءات الوصفية ممثلاً بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى الدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب، ولكل مجال من مجالات المحور، والجدول رقم (4-8) الآتي يوضح ذلك:

جدول (4-8): الإحصاءات الوصفية لمستوى تطبيق مجالات التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية

م	المجال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	احصاء الاختبار	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب حسب المتوسط
01	التميز في الإستراتيجيات	120	3.98	0.705	79.5%	4.916	0.000	مرتفعة	الأول
02	التميز في الموارد البشرية	120	3.81	0.693	76.3%	2.431	0.017	مرتفعة	الرابع
03	التميز في العمليات	120	3.84	0.635	76.7%	3.039	0.003	مرتفعة	الثالث
04	التميز في الشراكات والموارد	120	3.88	0.633	77.6%	3.794	0.000	مرتفعة	الثاني
	المتوسط العام	120	3.88	0.609	77.5%	3.894	0.000	مرتفعة	



### الشكل البياني (4-8): مستوى تحقيق مجالات التميز المؤسسي

ومن الجدول رقم (4-8) نجد أن المتوسط العام الكلي لمستوى تحقيق التميز المؤسسي قد بلغت قيمته (3.88) على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمستوى تحقيق التميز

المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب بانحراف معياري (0.609) وبوزن نسبي (77.5%)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتطبيق مجالات التميز المؤسسي بين (3.81 - 3.98)، حيث جاء مجال التميز في الاستراتيجيات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وبوزن نسبي (79.5%)، وجاء مجال التميز في الشراكات والموارد في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.88) وبوزن نسبي (77.6%)، وجاء مجال التميز في العمليات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.84)، وبوزن نسبي (76.7%)، بينما جاء مجال التميز في الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81)، وبوزن نسبي (76.3%)، كما نجد من نتائج الجدول إلى التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول مستوى تحقيق مجالات التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية قيد الدراسة، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول مستوى تطبيق تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية موضوع الدراسة، إذ كانت قيم المتوسطات الحسابية لمجالات التميز المؤسسي متقاربة بدليل أن مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) لجميع المجالات، وبشكل عام يمكن القول: إن مستوى تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية من وجهة نظر أفراد العينة كان عند درجة مرتفعة.

وفيما يلي الإحصاءات الوصفية لعبارات كل مجال من مجالات التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب وكما يأتي:

### المجال الأول: التميز في الإستراتيجيات

فيما يلي الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال التميز في الإستراتيجيات، وذلك لمعرفة مستوى تحقيق التميز في الإستراتيجيات أحد مجالات التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضوع الدراسة:

جدول (4-9): الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال التميز في الإستراتيجيات لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب

م	العبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب حسب المتوسط
01	تحدد الجامعة إستراتيجيتها على أساس احتياجات سوق العمل وتوقعات المستهدفين الحالية والمستقبلية.	120	4.11	0.708	82.2%	6.940	0.000	مرتفعة	1
02	يتم صياغة الإستراتيجية بناء على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب	120	4.08	0.747	81.5%	6.089	0.000	مرتفعة	2

م	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب حسب المتوسط
	العلاقة المعنيين بالجامعة والبيئة الخارجية.								
03	تراعي الجامعة عند بنائها لإستراتيجيتها التطورات المستقبلية وتأثيراتها المحتملة.	120	4.08	0.832	81.5%	5.466	0.000	مرتفعة	3
04	تضع الجامعة السياسات والإستراتيجيات بناء على معلومات دقيقة.	120	3.94	0.813	78.8%	3.797	0.000	مرتفعة	4
05	تنفذ الجامعة أنشطة تعريفية بالإستراتيجية لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.	120	3.88	0.975	77.5%	2.416	0.017	مرتفعة	6
06	تعمل الجامعة على ترجمة الإستراتيجية إلى خطط واهداف وبرامج فرعية لكافة الأنشطة التنفيذية في الجامعة.	120	3.93	0.900	78.5%	3.227	0.002	مرتفعة	5
07	تهتم الجامعة بمتابعة تطبيق الإستراتيجية وتقييم أدائها للحصول على تغذية راجعة للتحسينات المستقبلية.	120	3.83	0.956	76.7%	1.987	0.049	مرتفعة	7
	المتوسط العام	120	3.98	0.705	79.5%	4.916	0.000	مرتفعة	

ويوضح الجدول رقم (4-9)، أن المتوسط العام الكلي لواقع تطبيق مجال التميز في الإستراتيجيات أحد مجالات التميز المؤسسي قد بلغت قيمته (3.98) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحقيق مجال التميز في الإستراتيجيات لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب بانحراف معياري (0.705)، وبوزن نسبي (79.5%)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لتحقيق عبارات مجال التميز في الإستراتيجيات بين (3.83 - 4.11)، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة تحدد الجامعة إستراتيجيتها على أساس احتياجات سوق العمل وتوقعات المستهدفين الحالية والمستقبلية بمتوسط حسابي (4.11) وبوزن نسبي (82.2%)، فيما حصلت العبارة تهتم الجامعة بمتابعة تطبيق الإستراتيجية وتقييم

أدائها للحصول على تغذية راجعة للتحسينات المستقبلية على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.83)، وبوزن نسبي (76.7%)، وتوضح نتائج الجدول كذلك التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق مجال التميز في الإستراتيجيات في الجامعات الأهلية قيد الدراسة بعباراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول مستوى تحقيق مجال التميز في الإستراتيجيات أحد مجالات التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضوع الدراسة، حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات مجال التميز في الإستراتيجيات متقاربة إذ أن مستوى الدلالة ظهرت أقل من (0.05)، في جميع عبارات الجدول رقم (4-9)، ويمكن القول: إنه تطبيق مجال التميز في الإستراتيجيات أحد مجالات التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية في محافظة إب من وجهة نظر افراد العينة كان عند درجة تحقيق مرتفعة.

### المجال الثاني: التميز في الموارد البشرية

وفيما يلي الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال التميز في الموارد البشرية وذلك لمعرفة مستوى تحقيق التميز في الموارد البشرية أحد مجالات التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضع الدراسة:

جدول (4-10): الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال التميز في الموارد البشرية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب

م	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب حسب المتوسط
01	تستخدم الجامعة أساليب علمية حديثة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.	120	3.85	0.816	77.0%	2.550	0.012	مرتفعة	5
02	تنفذ الجامعة برامج تدريبية متنوعة وفقاً لاحتياجات العاملين الفعلية والمتوقعة.	120	3.79	0.869	75.8%	1.660	0.099	مرتفعة	7
03	تهيئ الجامعة بيئة عمل ملاءمة ومشجعة على المبادرة والابداع والتميز.	120	3.88	0.815	77.5%	2.888	0.005	مرتفعة	2
04	تقوم الجامعة بتطوير مهارات موظفيها لتحقيق الابداع والتميز.	120	3.88	0.966	77.5%	2.437	0.016	مرتفعة	4

م	العبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب حسب المتوسط
05	توفر الجامعة لمنتسبيها أدوات ووسائل عمل حديثة تساعد على القيام بأعمالهم بجودة عالية.	120	3.97	0.819	79.3%	4.101	0.000	مرتفعة	1
06	تعزز الجامعة مشاركة العاملين في تشخيص المشكلات وطرح الحلول المناسبة لها، واتخاذ القرارات.	120	3.88	0.826	77.5%	2.852	0.005	مرتفعة	3
07	يحصل منتسبو الجامعة على أجور ومكافآت تتناسب الأداة المبذول منهم.	120	3.58	1.018	71.5%	-0.915	0.362	متوسطة	9
08	تمتلك الجامعة مؤشرات واضحة لتقييم أداة العاملين.	120	3.83	0.920	76.7%	2.064	0.041	مرتفعة	6
09	تخصص الجامعة موازنة خاصة لتنفيذ الأنشطة الاجتماعية والثقافية المتعلقة بالعاملين.	120	3.68	0.953	73.7%	0.268	0.789	مرتفعة	8
	المتوسط العام	120	3.81	0.693	76.3%	2.431	0.017	مرتفعة	

وتوضح النتائج في الجدول رقم (4-10) أن المتوسط العام الكلي لواقع تطبيق مجال التميز في الموارد البشرية أحد مجالات التميز المؤسسي، قد بلغت قيمته (3.98) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتطبيق مجال التميز في الموارد البشرية لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب بانحراف معياري (0.705)، وبوزن نسبي (79.5%)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لتحقيق عبارات مجال التميز في الموارد البشرية بين (3.58 - 3.97)، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة توفر الجامعة لمنتسبيها أدوات ووسائل عمل حديثة تساعد على القيام بأعمالهم بجودة عالية بمتوسط حسابي (3.97) وبوزن نسبي (79.3%)، فيما حصلت العبارة يحصل منتسبو الجامعة على أجور ومكافآت تتناسب الأداة المبذول منهم على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.58)، وبوزن نسبي (71.5%)، وجاءت بدرجة متوسطة، وهذا يدل بأن منتسبو الجامعات لا يحصلوا على مكافآت تتناسب مع مستوى

أدائهم المبذول، كما توضح النتائج إلى التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق مجال التميز في الموارد البشرية في الجامعات الأهلية قيد الدراسة بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول مستوى تطبيق مجال التميز في الموارد البشرية أحد مجالات التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضوع الدراسة، حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات مجال التميز في الموارد البشرية متقاربة إذ أن مستوى الدلالة ظهرت أقل من (0.05) في جميع عبارات الجدول رقم (4-10)، باستثناء العبارة السابعة والثامنة والتاسعة، حيث تتباين الآراء حول مستوى تحقيقها، وبصورة عامة يمكن القول: إنه تطبيق مجال التميز في الموارد البشرية أحد مجالات التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب من وجهة نظر أفراد العينة كان عند درجة تحقيق مرتفعة.

### المجال الثالث: التميز في العمليات

وفيما يلي الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال التميز في العمليات، وذلك لمعرفة مستوى تحقيق التميز في العمليات أحد مجالات التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضوع الدراسة:

جدول (4-11): الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال التميز في العمليات لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب

م	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب حسب المتوسط
01	تقوم الجامعة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين النيات تقديم الخدمات.	120	3.92	0.773	78.3%	3.636	0.000	مرتفعة	2
02	تصمم الجامعة عملياتها الرئيسية بناء على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.	120	3.86	0.737	77.2%	2.949	0.004	مرتفعة	3
03	تعتمد الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها التعليمية.	120	3.93	0.683	78.7%	4.386	0.000	مرتفعة	1
04	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة.	120	3.77	0.847	75.3%	1.379	0.171	مرتفعة	5
05	يمارس العاملون مهامهم بصورة واضحة وسليمة	120	3.77	0.905	75.3%	1.291	0.199	مرتفعة	6

م	العبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب حسب المتوسط
	بعيدة عن التداخل والازدواج.								
06	تعمل الجامعة على دراسة وتحليل ومعالجة شكاوى ومقترحات المستفيدين بصورة مستمرة.	120	3.78	0.845	75.5%	1.491	0.139	مرتفعة	4
	المتوسط العام	120	3.84	0.635	76.7%	3.039	0.003	مرتفعة	

وتشير النتائج في الجدول رقم (4-11) أن المتوسط العام الكلي لواقع تطبيق مجال التميز في العمليات أحد مجالات التميز المؤسسي، قد بلغت قيمته (3.84) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتطبيق مجال التميز في العمليات لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب بانحراف معياري (0.635) وبوزن نسبي (76.7%)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لتطبيق عبارات مجال التميز في العمليات بين (3.77 - 3.93)، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة تعتمد الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها التعليمية بمتوسط حسابي (3.93) وبوزن نسبي (78.7%)، فيما حصلت العبارة يمارس العاملون مهامهم بصورة واضحة وسليمة بعيدة عن التداخل والازدواج على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.77)، وبوزن نسبي (75.3%)، كما تشير النتائج إلى التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق مجال التميز في العمليات لدى الجامعات الأهلية بعباراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول مستوى تطبيق مجال التميز في العمليات أحد مجالات التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضوع الدراسة، إذ كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات مجال التميز في العمليات متقاربة إذ أن مستوى الدلالة ظهرت اقل من (0.05)، في بعض عبارات الجدول رقم (4-11)، باستثناء العبارات الثلاث الأخيرة إذ تتباين الآراء حول مستوى درجة تحقيقها، وبصورة عامة يمكن القول: إنه تطبيق التميز في العمليات أحد مجالات التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية في محافظة إب من وجهة نظر أفراد العينة كان عند درجة تحقيق مرتفعة.

## المجال الرابع: التميز في الشراكات والموارد

وفيما يلي الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال التميز في الشراكات والموارد، وذلك لمعرفة مستوى تحقيق التميز الشراكات والموارد أحد مجالات القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضع الدراسة:

جدول (4-12): الإحصاءات الوصفية لعبارات تحقيق مجال الشراكات والموارد في الجامعات الأهلية بمحافظة إب

م	العبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب حسب المتوسط
01	تحرص الجامعة على بناء وتطوير شراكات خارجية بما يعود بالنفع على أداؤها وخدماتها.	120	3.92	0.805	78.3%	3.492	0.001	مرتفعة	4
02	تستخدم الجامعة نظام للعلاقات المتبادلة مع الشركاء الموضوعيين قائم على تعظيم المنفعة المتبادلة للطرفين.	120	3.92	0.773	78.3%	3.636	0.000	مرتفعة	3
03	تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في إدارة مواردها المالية.	120	3.86	0.873	77.2%	2.490	0.014	مرتفعة	5
04	تحرص الجامعة على الاستخدام والاستفادة من الأصول (المباني والمعدات والممتلكات) بالشكل الأمثل.	120	3.97	0.721	79.3%	4.659	0.000	مرتفعة	2
05	تعمل إدارة المعلومات على نشر المعرفة بالجامعة وأعمالها بجودة مرتفعة.	120	3.83	0.837	76.5%	2.160	0.033	مرتفعة	6
06	تعمل الجامعة على صيانة الأجهزة والممتلكات بشكل دوري.	120	4.03	0.750	80.5%	5.332	0.000	مرتفعة	1
07	تعمل إدارة الجامعة بالشفافية في التوزيع العادل للموارد المادية والتقنية بين الإدارات والأقسام المختلفة.	120	3.75	0.928	75.0%	1.062	0.290	مرتفعة	8
08	تلتزم إدارة الجامعة بالشفافية في تقديم الأداء مع الشركاء والموردين.	120	3.78	0.814	75.5%	1.547	0.125	مرتفعة	7
	المتوسط العام	120	3.88	0.633	77.6%	3.794	0.000	مرتفعة	

وتظهر النتائج في الجدول رقم (4-12) أن المتوسط العام الكلي لمستوى تحقيق مجال التميز في الشراكات والموارد أحد مجالات التميز المؤسسي، قد بلغت قيمته (3.88)، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتحقيق مجال التميز في الشراكات والموارد لدى الجامعات

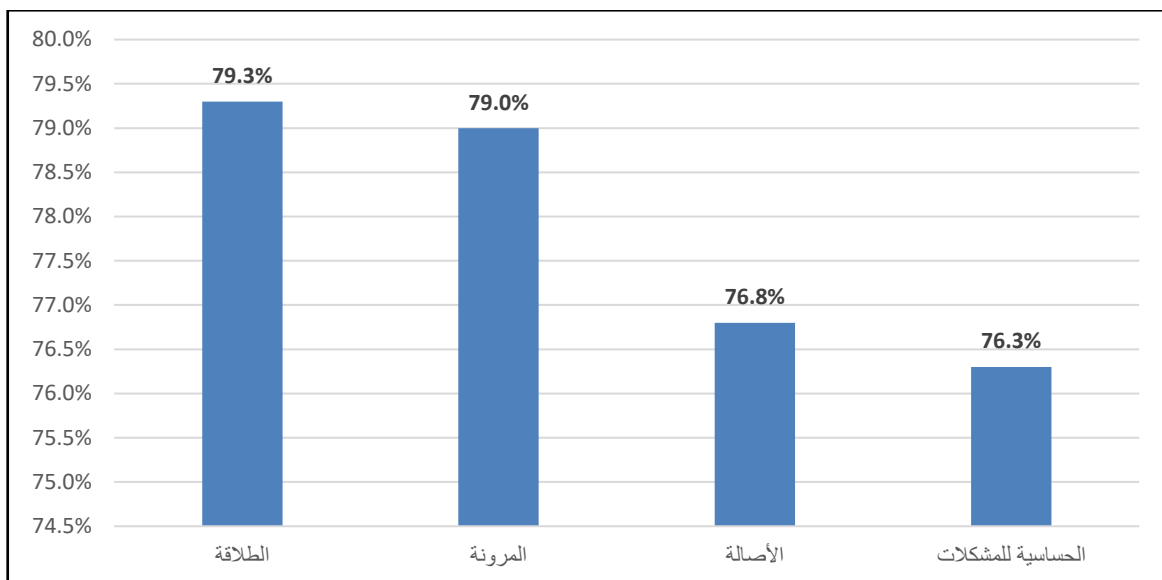
الأهلية بمحافظة إب بانحراف معياري (0.633) وبوزن نسبي (77.6%)، وتراوح قيم المتوسطات الحسابية لتحقيق عبارات مجال التميز في الشراكات والموارد بين (3.75 - 4.03)، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة تعمل الجامعة على صيانة الأجهزة والممتلكات بشكل دوري بمتوسط حسابي (4.03)، وبوزن نسبي (80.5%)، فيما حصلت العبارة تعمل إدارة الجامعة بالشفافية في التوزيع العادل للموارد المادية والتقنية بين الإدارات والأقسام المختلفة على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75)، وبوزن نسبي (75.0%)، كما تظهر النتائج إلى التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول مستوى تحقيق مجال التميز في الشراكات والموارد لدى الجامعات الأهلية بعبارته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول مستوى تطبيق مجال التميز في الشراكات والموارد أحد مجالات التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضوع الدراسة، إذ كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات مجال التميز في الشراكات والموارد متقاربة إذ أن مستوى الدلالة ظهرت أقل من (0.05) في بعض عبارات الجدول رقم (4-12)، باستثناء العبارتين السابعة والثامنة، إذ تتباين الآراء حول مستوى درجة تحقيقها، وبصورة عامة يمكن القول، إنه تطبيق التميز في الشراكات والموارد أحد مجالات التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب من وجهة نظر أفراد العينة كان عند درجة تحقيق مرتفعة.

#### 2.2.1.4. واقع تطبيق القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب

وللإجابة عن هذا السؤال استخرجت الإحصاءات الوصفية ممثلاً بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى الدرجة الكلية لمحور القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية ولكل مجال من مجالات المحور، والجدول رقم (4-13) الآتي يوضح ذلك.

جدول (4-13): الإحصاءات الوصفية لمستوى تطبيق مجالات القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية

م	المجال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	احصاء الاختبار	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب حسب المتوسط
01	الطلاقة	120	3.96	0.570	79.3%	5.831	0.000	مرتفعة	الأول
02	المرونة	120	3.95	0.555	79.0%	5.724	0.000	مرتفعة	الثاني
03	الحساسية للمشكلات	120	3.81	0.592	76.3%	2.847	0.005	مرتفعة	الرابع
04	الأصالة	120	3.84	0.591	76.8%	3.324	0.001	مرتفعة	الثالث
	المتوسط العام	120	3.89	0.509	77.8%	4.986	0.000	مرتفعة	



#### الشكل البياني (4-9): مستوى تطبيق مجالات القيادة الابتكارية

ويوضح الجدول رقم (4-13) أن المتوسط العام الكلي لواقع تطبيق القيادة الابتكارية قد بلغت قيمته (3.89) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتطبيق القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب بانحراف معياري (0.509)، وبوزن نسبي (77.8%)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لتطبيق مجالات القيادة الابتكارية بين (3.81 - 3.96)، إذ جاء مجال الطلاقة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96)، وبوزن نسبي (79.3%)، وجاء مجال المرونة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.95)، وبوزن نسبي (79.0%)، وجاء مجال الأصالة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.84)، وبوزن نسبي (76.8%)، بينما جاء مجال الحساسية للمشكلات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.81)، وبوزن نسبي (76.3%)، وتوضح نتائج الجدول رقم (4-13)، التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق القيادة الابتكارية بمجالاتها في الجامعات الأهلية قيد الدراسة، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول مستوى تطبيق القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية موضوع الدراسة، إذ كانت قيم المتوسطات الحسابية لمجالات القيادة الابتكارية متقاربة بدليل أن مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) لجميع المجالات، وبشكل عام فإن تطبيق القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب من وجهة نظر أفراد العينة كان عند درجة تطبيق مرتفعة، وهذا يفسر بأن الجامعات الأهلية في محافظة إب تمتلك قيادة قادرة على الابتكار ولديها أفكار ورؤى مستقبلية مع الأخذ بآراء العاملين.

وفيما يلي الإحصاءات الوصفية لعبارات كل مجال من مجالات القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب وهي:

## المجال الأول: الطلاقة

وفيما يلي الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال الطلاقة، وذلك لمعرفة مستوى تطبيق الطلاقة أحد مجالات القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضوع الدراسة:

جدول (4-14): الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال الطلاقة في الجامعات الأهلية بمحافظة إب

م	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب حسب المتوسط
01	تهتم القيادة الابتكارية بأراء وأفكار العاملين بالجامعة.	120	4.09	0.698	81.8%	6.774	0.000	مرتفعة	1
02	لدى القيادة الابتكارية القدرة على توليد أفكار خلاقة في زمن قياسي.	120	3.98	0.686	79.7%	5.165	0.000	مرتفعة	2
03	تعمل القيادة الابتكارية على توفير مناخ مشجع للابتكار.	120	3.91	0.745	78.2%	3.653	0.000	مرتفعة	4
04	تمتلك القيادة الابتكارية القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة للمشكلات التي تواجهه في العمل.	120	3.96	0.738	79.2%	4.429	0.000	مرتفعة	3
05	تمتلك القيادة الابتكارية القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل وإجراءاته.	120	3.88	0.705	77.5%	3.341	0.001	مرتفعة	5
	المتوسط العام	120	3.96	0.570	79.3%	5.831	0.000	مرتفعة	

ويوضح الجدول رقم (4-14) أن المتوسط العام الكلي لواقع تطبيق مجال الطلاقة أحد مجالات القيادة الابتكارية قد بلغت قيمته (3.96) على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتطبيق مجال الطلاقة لدى القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب بانحراف معياري (0.570) وبوزن نسبي (79.3%)، وتراوح قيم المتوسطات الحسابية لتطبيق عبارات مجال الطلاقة بين (3.88-

(4.09)، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة تهتم القيادة الابتكارية بآراء وأفكار العاملين بالجامعة بمتوسط حسابي (4.09) وبوزن نسبي (81.8%)، فيما حصلت العبارة تمتلك القيادة الابتكارية القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل وإجراءاته على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.88)، وبوزن نسبي (77.5%)، وتوضح نتائج الجدول رقم (4-14)، التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق مجال الطلاقة في الجامعات الأهلية قيد الدراسة بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول مستوى تطبيق مجال الطلاقة أحد مجالات القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضوع الدراسة، حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارة مجال الطلاقة متقاربة إذ أن مستوى الدلالة ظهرت أقل من (0.05) في جميع عبارات الجدول رقم (4-14)، ويمكن القول: إنه تطبيق مجال الطلاقة أحد مجالات القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب من وجهة نظر أفراد العينة كان عند درجة تطبيق مرتفعة.

### المجال الثاني: المرونة

وفيما يلي الإحصاءات الوصفية لعبارة مجال المرونة وذلك لمعرفة مستوى تطبيق المرونة أحد مجالات القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضوع الدراسة:

جدول (4-15): الإحصاءات الوصفية لعبارة مجال المرونة في الجامعات الأهلية بمحافظة إب

م	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب حسب المتوسط
01	تمتلك القيادة الابتكارية القدرة على تغيير موقفها عند اقتناعها بعدم صحتها.	120	4.03	0.692	80.5%	5.781	0.000	مرتفعة	1
02	تحرص القيادة الابتكارية على احداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	120	3.84	0.810	76.8%	2.458	0.015	مرتفعة	5
03	يتم التكيف مع التعليمات والنظم واللوائح الجديدة ببسر وسهولة.	120	3.98	0.727	79.5%	4.745	0.000	مرتفعة	3
04	تتميز القيادة الابتكارية بتقبل آراء	120	3.91	0.860	78.2%	3.164	0.002	مرتفعة	4

م	العبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب حسب المتوسط
	العاملين حتى وأن خالفت توجه القيادة.								
05	تشارك القيادة الابتكارية الجهات المعنية بالقرارات قبل اتخاذها.	120	4.00	0.698	80.0%	5.335	0.000	مرتفعة	2
	المتوسط العام	120	3.95	0.555	79.0%	5.724	0.000	مرتفعة	

ويشير الجدول رقم (4-15) أن المتوسط العام الكلي لواقع تطبيق مجال المرونة أحد مجالات القيادة الابتكارية قد بلغت قيمته (3.95) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتطبيق مجال المرونة لدى القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب، بانحراف معياري (0.555)، وبوزن نسبي (79.0%)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لتطبيق عبارات مجال المرونة بين (3.84 - 4.03)، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة تمتلك القيادة الابتكارية القدرة على تغيير موقفها عند اقتناعها بعدم صحته بمتوسط حسابي (4.03)، وبوزن نسبي (80.5%)، فيما حصلت العبارة تحرص القيادة الابتكارية على أحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.84)، وبوزن نسبي (76.8%)، وتشير النتائج إلى التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق مجال المرونة في الجامعات الأهلية قيد الدراسة بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول مستوى تطبيق مجال المرونة أحد مجالات القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب، إذ كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات مجال المرونة متقاربة إذ أن مستوى الدلالة ظهرت أقل من (0.05) في جميع عبارات الجدول رقم (4-15)، ويمكن القول: إنه تطبيق مجال المرونة أحد مجالات القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب من وجهة نظر أفراد العينة كان عند درجة تطبيق مرتفعة.

### المجال الثالث: الحساسية للمشكلات

وفيما يلي الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال الحساسية للمشكلات وذلك لمعرفة مستوى تطبيق مجال الحساسية للمشكلات أحد مجالات القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضوع الدراسة:

جدول (4-16): الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال الحساسية للمشكلات في الجامعات الأهلية بمحافظة إب

م	العبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب حسب المتوسط
01	تخطط القيادة الابتكارية لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها.	120	3.78	0.783	75.5%	1.609	0.110	مرتفعة	5
02	تحدد القيادة الابتكارية أسباب القصور بناء على ما يصل إليها من تقارير وأعمال.	120	3.93	0.683	78.7%	4.386	0.000	مرتفعة	1
03	لدى القيادة الابتكارية المقدرة على تشخيص أكثر من مشكلة في وقت واحد.	120	3.83	0.803	76.7%	2.366	0.020	مرتفعة	3
04	تستخدم القيادة الابتكارية أساليب مبتكرة للحد من الأخطاء التي قد تحدث.	120	3.83	0.771	76.7%	2.464	0.015	مرتفعة	2
05	تمتلك القيادة الابتكارية القدرة على الإحساس واكتشاف المشكلة قبل حدوثها.	120	3.69	0.858	73.8%	0.404	0.687	مرتفعة	6
06	تستطيع القيادة الابتكارية تحديد آثار المشاكل بدقة.	120	3.82	0.809	76.3%	2.120	0.036	مرتفعة	4
	المتوسط العام	120	3.81	0.592	76.3%	2.847	0.005	مرتفعة	

وبينت نتائج الجدول رقم (4-16) أن المتوسط العام الكلي لواقع تطبيق مجال الحساسية للمشكلات أحد مجالات القيادة الابتكارية قد بلغت قيمته (3.81) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتطبيق مجال الحساسية للمشكلات لدى القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب بانحراف معياري (0.592) وبوزن نسبي (76.3%)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لتطبيق عبارات مجال الحساسية للمشكلات بين (3.69 - 3.93)، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة تحدد القيادة الابتكارية أسباب القصور بناءً على ما يصل إليها من تقارير وأعمال بمتوسط حسابي (3.93)، وبوزن نسبي (78.7%)، فيما حصلت العبارة تمتلك القيادة الابتكارية القدرة على الإحساس واكتشاف المشكلة قبل حدوثها على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.69)، وبوزن نسبي (73.8%)، وبينت نتائج الجدول إلى التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق مجال الحساسية

للمشكلات في الجامعات الأهلية بعباراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول مستوى تطبيق مجال الحساسية للمشكلات أحد مجالات القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضوع الدراسة، إذ كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات مجال الحساسية للمشكلات متقاربة إذ أن مستوى الدلالة ظهرت أقل من (0.05)، في جميع عبارات الجدول رقم (4-16)، فيما عدا العبارة الأولى والخامسة التي ظهرت فيها آراء العينة متباينة حول درجة تطبيقهما ويمكن القول: إنه القيادة الابتكارية في الجامعات قيد الدراسة لديها القصور في الإحساس بالمشكلات واكتشاف المشكلات قبل حدوثها، كما يمكن القول أن تطبيق مجال الحساسية للمشكلات أحد مجالات القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب من وجهة نظر أفراد العينة كان عند درجة تطبيق مرتفعة.

#### المجال الرابع: الأصالة

وفيما يلي الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال الأصالة، وذلك لمعرفة مستوى تطبيق مجال الأصالة أحد مجالات القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضوع الدراسة:

#### جدول (4-17): الإحصاءات الوصفية لعبارات مجال الأصالة في الجامعات الأهلية بمحافظة إب

م	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة	الدرجة	الترتيب حسب المتوسط
01	تقدم القيادة الابتكارية أفكاراً وحلولاً جديدة غير مسبوقة.	120	3.80	0.795	76.0%	1.929	0.056	مرتفعة	5
02	تطرح القيادة الابتكارية حلولاً متنوعة للمشكلات وبطريقة مبتكرة.	120	3.87	0.777	77.3%	2.913	0.004	مرتفعة	4
03	تبتكر القيادة الابتكارية أفكاراً تثير الدهشة والاستغراب.	120	3.69	0.906	73.8%	0.383	0.702	مرتفعة	7
04	يتم تصميم البرامج والخطط المبتكرة لتطوير العمل.	120	3.88	0.773	77.5%	3.046	0.003	مرتفعة	2
05	تهتم القيادة الابتكارية بالابتكار من أجل الاستمرار والتطوير.	120	3.98	0.654	79.5%	5.275	0.000	مرتفعة	1
06	تبتعد القيادة الابتكارية عن تقليد الآخرين في حل مشكلات العمل.	120	3.79	0.798	75.8%	1.807	0.073	مرتفعة	6
07	ترغب القيادة الابتكارية دوماً في خلق وضع جديد بما يخدم العمل في الجامعة.	120	3.88	0.805	77.5%	2.926	0.004	مرتفعة	3
	المتوسط العام	120	3.84	0.591	76.8%	3.324	0.001	مرتفعة	

وتظهر النتائج في الجدول رقم (4-17) أن المتوسط العام الكلي لواقع تطبيق مجال الأصالة أحد مجالات القيادة الابتكارية قد بلغت قيمته (3.84) على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتطبيق مجال الأصالة لدى القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب بانحراف معياري (0.591) وبوزن نسبي (76.8%)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لتطبيق عبارات مجال الأصالة بين (3.69 - 3.98)، حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة تهتم القيادة الابتكارية بالابتكار من أجل الاستمرار والتطوير بمتوسط حسابي (3.98) وبوزن نسبي (79.5%)، فيما حصلت العبارة تبتكر القيادة الابتكارية أفكاراً تثير الدهشة والاستغراب على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.69) ، وبوزن نسبي (73.8%)، كما تشير النتائج إلى التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق مجال الأصالة في الجامعات الأهلية قيد الدراسة بعباراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول مستوى تطبيق مجال الأصالة أحد مجالات القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضوع الدراسة، حيث كانت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات مجال الأصالة متقاربة إذ أن مستوى الدلالة ظهرت أقل من (0.05)، في جميع عبارات الجدول رقم (4-17)، فيما عدا العبارتين الثالثة والسادسة التي ظهرت فيها الآراء متباينة حول درجة تطبيقهما، وبشكل عام يمكن القول: إن مستوى تطبيق مجال الأصالة أحد مجالات القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب من وجهة نظر أفراد العينة كان عند درجة تطبيق مرتفعة.

**السؤال الثالث: هل توجد علاقة تربط بين مجالات القيادة الابتكارية لدى الجامعات الأهلية وتحقيق التميز المؤسسي في محافظة إب؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج مصفوفة معامل الارتباط الثنائي بين محور ومجالات القيادة الابتكارية ومحور ومجالات التميز المؤسسي، والجدول رقم (4-18) الآتي يوضح ذلك:

جدول (4-18): مصفوفة العلاقة بين محور ومجالات القيادة الابتكارية ومحور التميز المؤسسي

المحور ككل	التميز في الشراكات والموارد	التميز في العمليات	التميز في الموارد البشرية	التميز في الإستراتيجيات	التميز المؤسسي	
					القيادة الابتكارية	
الطلاقة	.624**	.558**	.584**	.585**	.554**	معامل الارتباط
						مستوى الدلالة
المرونة	.628**	.534**	.587**	.581**	.589**	معامل الارتباط
						مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	.683**	.629**	.616**	.643**	.606**	معامل الارتباط
						مستوى الدلالة
الأصالة	.748**	.688**	.668**	.723**	.654**	معامل الارتباط
						مستوى الدلالة
المحور ككل	.762**	.685**	.697**	.719**	.682**	معامل الارتباط
						مستوى الدلالة

- (\*\*): ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01
- (>0.38) = الارتباط قوي، (<0.38) = الارتباط متوسط

وتشير نتائج الجدول رقم (4-18) أن جميع قيم مصفوفة معاملات الارتباط بين تطبيق القيادة الابتكارية وتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية كانت دالة إحصائياً بمعنوية مرتفعة عند مستوى اقل من 0.01، كما كانت دالة إحصائياً بين مجالات القيادة الابتكارية ومجالات التميز المؤسسي، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق محور ومجالات القيادة الابتكارية وبين محور ومجالات تحقيق التميز المؤسسي، وبما أن جميع قيم معامل الارتباط كانت أكبر من الدرجة (0.38)، وهذه تشير إلى أنه علاقة الارتباط كانت قوية تفاصيل ذلك كما يأتي:

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الطلاقة وبين مجالات التميز المؤسسي ويمكن ترتيبها بحسب درجة ارتباطه، كما هي: (التميز في الموارد البشرية، التميز في العمليات، التميز في الشراكات والموارد، والتميز في الإستراتيجيات) عند مستوى 0.01، أي أنه كلما ارتفعت

درجة التحرر من القيود وإطلاق العنان والتطلع لفكر جديد، كلما أدى إلى المساهمة في تطوير مهارات وخبرات العاملين في الجامعات الأهلية وتقديم الخدمات بجودة عالية.

2- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المرونة وبين مجالات التميز المؤسسي ويمكن ترتيبها بحسب درجة ارتباطه كما هي: (التميز في الإستراتيجيات، التميز في العمليات، التميز في الموارد البشرية، والتميز في الشراكات والموارد) عند مستوى 0.01، أي أنه كلما وجدت مرونة لدى القيادة من دون التعصب بأفكار معينة والنظرة من زوايا مختلفة كلما أسهمت ومكنت الإدارة العليا من تحقيق رؤية ورسالة الجامعات الأهلية في المستقبل للمساهمة في تقديم الخدمات بجودة عالية.

3- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الحساسية للمشكلات وبين مجالات التميز المؤسسي ويمكن ترتيبها بحسب درجة ارتباطه كما هي (التميز في الموارد البشرية، التميز في الشراكات والموارد، التميز في العمليات، والتميز في الإستراتيجيات) عند مستوى 0.01، أي أنه كلما وجدت حساسية ونظرة للمشكلات في وقت واحد عند القيادة، كلما أدى إلى المساهمة بتطوير مهارات العاملين في الجامعات من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية وتصميم البرامج في ضوء هذه الاحتياجات، كما أنها تسهم في تطوير العلاقة مع الشركاء والموردين، والموارد المالية والمادية والمحافظة عليها.

4- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الأصالة وبين مجالات التميز المؤسسي ويمكن ترتيبها بحسب درجة ارتباطه كما هي (التميز في الموارد البشرية، التميز في الشراكات والموارد، التميز في العمليات، والتميز في الإستراتيجيات) عند مستوى 0.01، أي أنه كلما انتجت أفكار جديدة مفيدة للجامعات من قبل، كلما مكنت الموارد البشرية في هذه الجامعات من امتلاك ثقافات متجددة تواكب المتغيرات في البيئة المحيطة الداخلية والخارجية وتحقيق التميز المؤسسي في هذه الجامعات.

## المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

وفي هذا المبحث سيتم اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من نتائجها وذلك على النحو الآتي.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الابتكارية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه سوف يتم اختبارها على مرحلتين الأولى وسيتم فيها استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير كل متغير مستقل (منفرد) على المتغير التابع، أما المرحلة الثانية سيتم فيها استخدام تحليل الانحدار المتعدد التجميعي والمنتج لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع، والتعرف على درجة مساهمة كل متغير مستقل في التأثير على المتغير التابع وتحديد المتغيرات الضعيفة المستبعدة في بناء الأنموذج وعلى النحو الآتي:

### 1.2.4. استخدام تحليل الانحدار البسيط

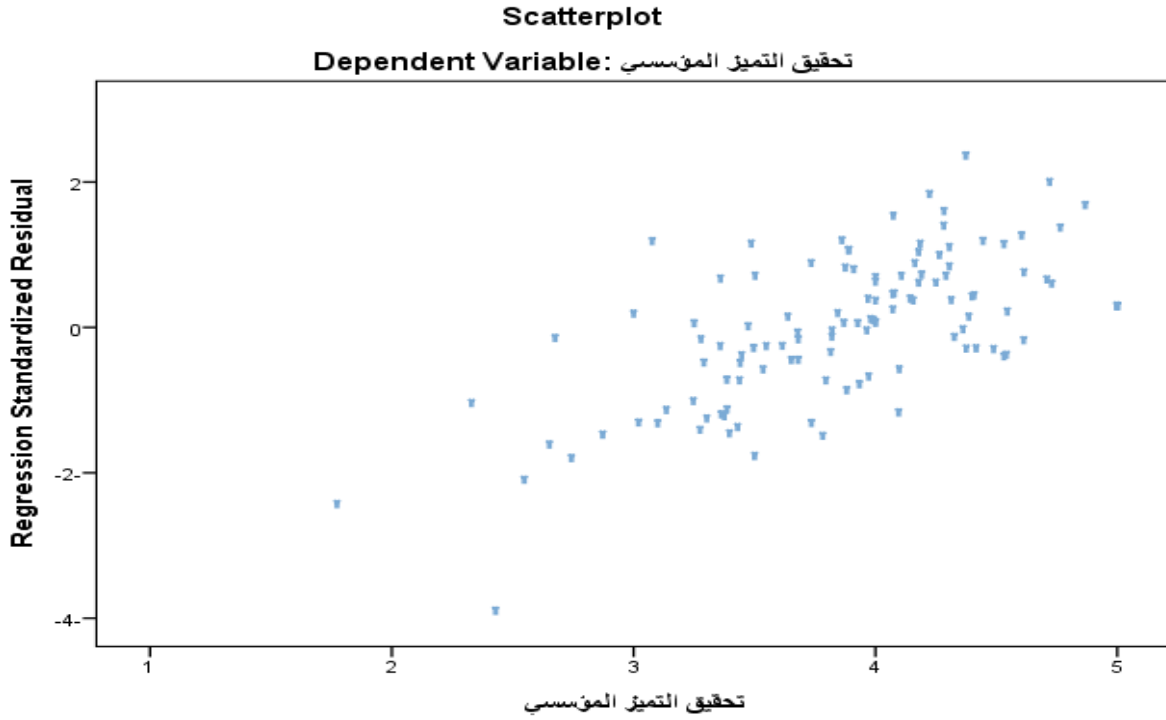
الفرضية الرئيسية العدمية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب

ضد الفرضية الرئيسية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب

ولاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار البسيط وذلك للتعرف على العلاقة الخطية بين تطبيق القيادة الابتكارية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضوع الدراسة والجدول رقم (4-19) يوضح ذلك:

جدول رقم (4-19): مؤشرات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تحقيق التميز المؤسسي								
النتيجة	معنوية (F)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	احصائية T	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار ( $\beta$ )	المتغير المستقل
ذات دلالة احصائية	0.000	0.580	0.762	0.000	12.769	0.071	0.911	القيادة الابتكارية
	معنوية			دالة				
رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة								



الشكل (4-10) شكل توزيع البواقي الناتج عن تأثير القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي

وبينت النتائج في الجدول رقم (4-19) الخاص بتحليل تأثير القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي، وجود أثر معنوي دال إحصائياً للقيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي، إذ دل ذلك مستوى الدلالة لاختبار (T) والتي ظهرت أقل من مستوى الثقة 0.05 التي بلغت (0.000)، وهذا يشير بأنه كلما كان هناك ارتفاعاً بمقدار (1) في تطبيق القيادة الابتكارية كلما أدى إلى زيادة في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية موضوع الدراسة بمقدار (0.911)، وهذا يعني أهمية تأثير القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي، ويدل ذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) اذ بلغت (0.580)، أي أن التباين في تطبيق القيادة الابتكارية يفسر التباين الحاصل في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة (58.0%) في الجامعات الأهلية موضع البحث، كما يؤكد الشكل رقم (10) لتوزيع البواقي الناتج عن تأثير المتغير المستقل ( القيادة الابتكارية) في المتغير التابع (تحقيق التميز المؤسسي)، إذ أن القيم المعيارية للبواقي تنتشر وتأخذ خط الانحدار المتصاعد للدلالة بأن العلاقة بين القيادة الابتكارية وتحقيق التميز المؤسسي هي علاقة خطية موجبة، ويؤكد ذلك صحة هذه العلاقة في معنوية اختبار (F) التي تشير إلى معنوية هذه النتائج، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية وقبول الفرضية البديلة التي تنص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب .

## اختبار فروع الفرضية الرئيسية الأولى

### اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

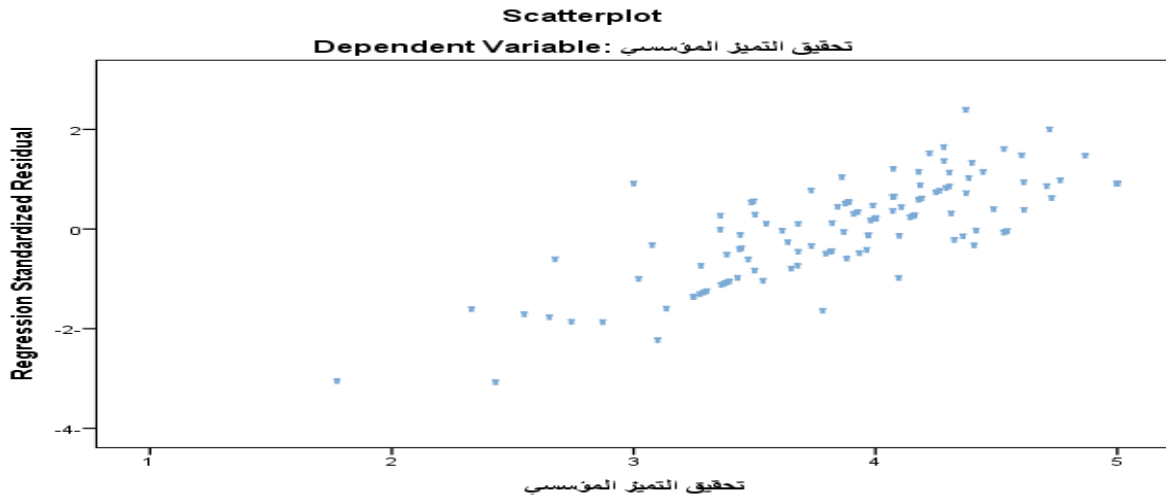
الفرضية العدمية الأولى ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للطلاق في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب.

ضد الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للطلاق في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار البسيط وذلك للتعرف على العلاقة الخطية بين الطلاق أحد مجالات القيادة الابتكارية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضوع الدراسة والجدول رقم (4-20) يوضح ذلك:

### جدول رقم (4-20): مؤشرات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى

تحقيق التميز المؤسسي								
المتغير المستقل	معاملات الانحدار ( $\beta$ )	الخطأ المعياري	احصائية T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معنوية (F)	النتيجة
الطلاق	0.667	0.077	8.680	0.000	0.624	0.390	0.000	ذات دلالة احصائية
				دالة			معنوية	
رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة								



### الشكل (4-11) شكل توزيع البواقي الناتج عن تأثير مجال الطلاق في تحقيق التميز المؤسسي

وتظهر النتائج في الجدول رقم (4-20) الخاص بتحليل تأثير مجال الطلاق أحد مجالات القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي، إلى وجود أثر معنوي دال احصائياً للطلاق في تحقيق التميز

المؤسسي، حيث دل ذلك مستوى الدلالة لاختبار (T) التي ظهرت أقل من مستوى الثقة 0.05 التي بلغت (0.000)، وهذا يشير بأنه كلما كُن هناك ارتفاعاً بمقدار (1) في مستوى الطلاقة كلما أدى إلى زيادة في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية موضوع الدراسة بمقدار (0.667)، وهذا يعني أهمية تأثير مجال الطلاقة في تحقيق التميز المؤسسي، ويدل ذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إذ بلغت (0.390)، أي أن التباين في تطبيق مجال الطلاقة يفسر التباين الحاصل في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة (39.0%) لدى الجامعات الأهلية موضوع الدراسة، كما يؤكد الشكل رقم (4-11)، لتوزيع البواقي الناتج عن تأثير المتغير المستقل ( مجال الطلاقة) في المتغير التابع (تحقيق التميز المؤسسي)، إذ أن القيم المعيارية للبواقي تنتشر وتأخذ خط الانحدار المتصاعد للدلالة بأن العلاقة بين مجال الطلاقة وتحقيق التميز المؤسسي، هي علاقة خطية موجبة، ويؤكد ذلك صحة هذه العلاقة في معنوية اختبار (F) التي تشير إلى معنوية هذه النتائج، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للطلاقة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب، وقبول الفرضية البديلة التي تنص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للطلاقة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب .

#### اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

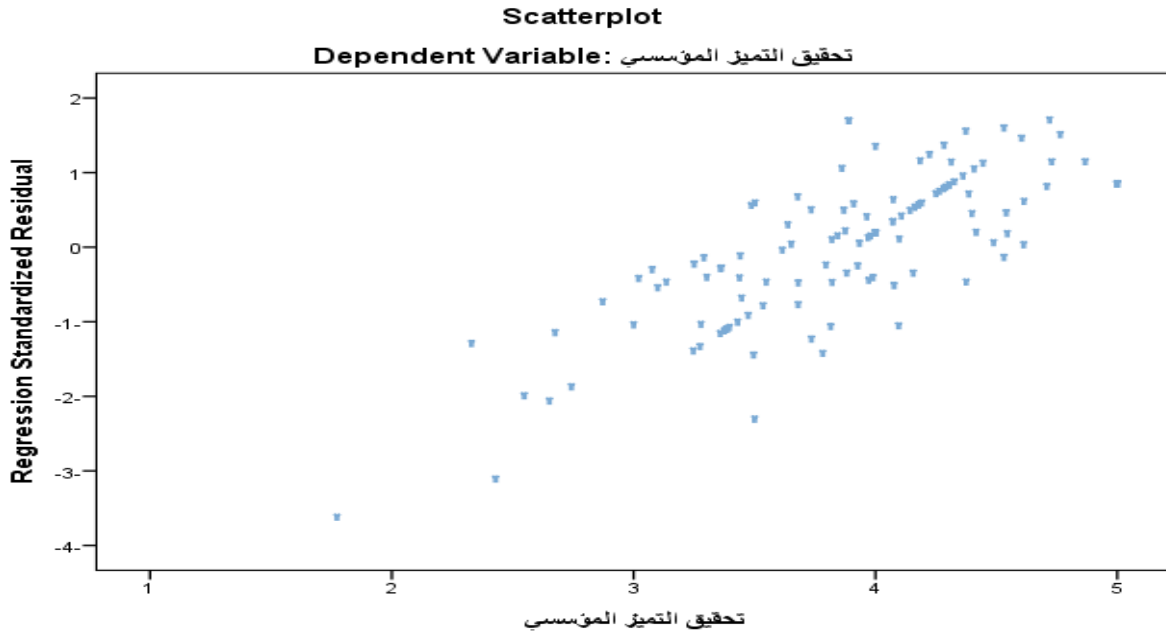
الفرضية العدمية الثانية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمرونة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب.

ضد الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمرونة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار البسيط، من أجل التعرف على العلاقة الخطية بين المرونة أحد مجالات القيادة الابتكارية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضع الدراسة والجدول رقم (4-21) يوضح ذلك:

جدول رقم(4-21): مؤشرات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرعية الثانية

تحقيق التميز المؤسسي								
المتغير المستقل	معاملات الانحدار ( $\beta$ )	الخطأ المعياري	احصائية T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معنوية (F)	النتيجة
المرونة	0.688	0.079	8.763	0.000	0.628	0.394	0.000	ذات دلالة احصائية
				دالة			معنوية	
رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة								



الشكل(4-12) شكل توزيع البواقي الناتج عن تأثير مجال المرونة في تحقيق التميز المؤسسي

وتشير النتائج في الجدول رقم (4-21) الخاص بتحليل تأثير مجال المرونة أحد مجالات القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي، إلى وجود أثر معنوي دال احصائياً للمرونة في تحقيق التميز المؤسسي، إذ دلل ذلك مستوى الدلالة لاختبار (T) التي ظهرت أقل من مستوى الثقة 0.05 والتي بلغت (0.000)، وهذا يشير بأنه كلما كان هناك ارتفاعاً بمقدار (1) في مستوى المرونة كلما أدى إلى زيادة في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية موضوع الدراسة بمقدار (0.667)، وهذا يعني أهمية تأثير مجال المرونة في تحقيق التميز المؤسسي، ويدل ذلك على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، إذ بلغت

(0.394)، أي أن التباين في تطبيق مجال المرونة يفسر التباين الحاصل في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة (39.4%) لدى الجامعات الأهلية موضوع الدراسة، كما يؤكد الشكل رقم (4-12) لتوزيع البواقي الناتج عن تأثير المتغير المستقل ( مجال المرونة) في المتغير التابع (تحقيق التميز المؤسسي)، إذ أن القيم المعيارية للبواقي تنتشر وتأخذ خط الانحدار المتصاعد للدلالة بأن العلاقة بين مجال المرونة وتحقيق التميز المؤسسي هي علاقة خطية موجبة، ويؤكد ذلك صحة هذه العلاقة في معنوية اختبار (F) التي تشير إلى معنوية هذه النتائج، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمرونة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب وقبول الفرضية البديلة التي تنص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمرونة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

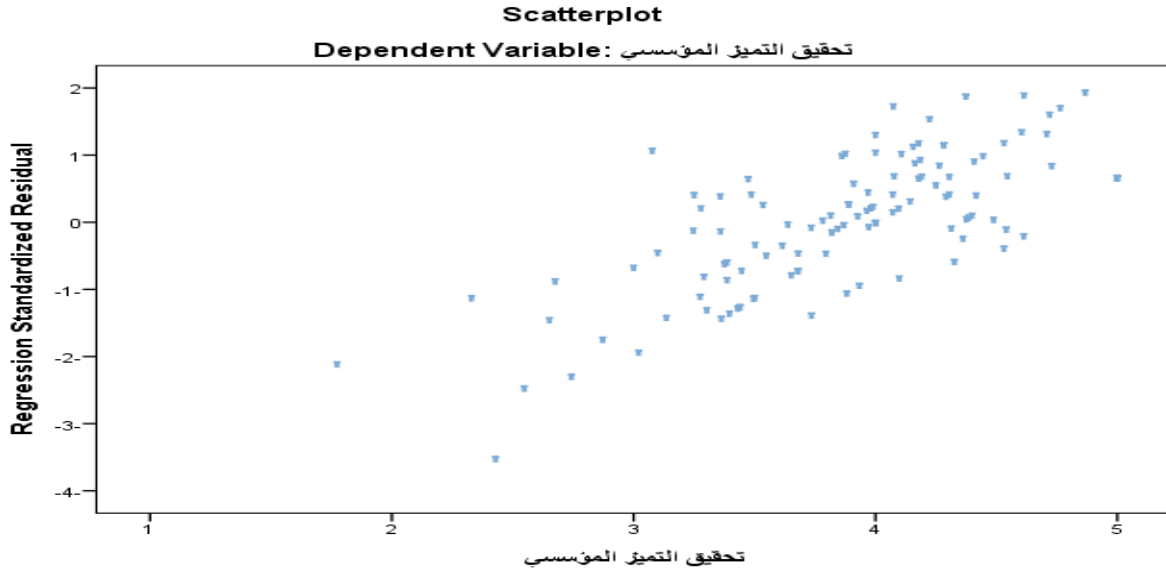
الفرعية العدمية الثالثة (H<sub>0</sub>): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب.

ضد الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار البسيط وذلك من أجل التعرف على العلاقة الخطية بين الحساسية للمشكلات أحد مجالات القيادة الابتكارية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضوع الدراسة والجدول رقم (4-22) يوضح ذلك:

#### جدول رقم(4-22): مؤشرات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة

تحقيق التميز المؤسسي								
النتيجة	معنوية (F)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	احصائية T	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار (β)	المتغير المستقل
ذات دلالة احصائية	0.000	0.466	0.683	0.000	10.149	0.069	0.702	الحساسية للمشكلات
	معنوية			دالة				
رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة								



الشكل (4-13) شكل توزيع البواقي الناتج عن تأثير مجال الحساسية للمشكلات في تحقيق التميز المؤسسي

وتوضح النتائج في الجدول رقم (4-22) الخاص بتحليل تأثير مجال الحساسية للمشكلات أحد مجالات القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي، إلى وجود أثر معنوي دال احصائياً للحساسية للمشكلات في تحقيق التميز المؤسسي، إذ دل ذلك مستوى الدلالة لاختبار (T) والتي ظهرت أقل من مستوى الثقة 0.05 التي بلغت (0.000)، وهذا يشير بأنه كلما كُن هناك ارتفاعاً بمقدار (1) في مستوى الحساسية للمشكلات كلما أدى إلى زيادة في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية موضوع الدراسة بمقدار (0.702)، وهذا يعني أهمية تأثير مجال الحساسية للمشكلات في تحقيق التميز المؤسسي، ويدل ذلك على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إذ بلغت (0.466)، أي أن التباين في تطبيق مجال الحساسية للمشكلات يفسر التباين الحاصل في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة (46.6%) لدى الجامعات الأهلية موضوع الدراسة، كما يؤكد الشكل رقم (4-13) لتوزيع البواقي الناتج عن تأثير المتغير المستقل ( مجال الحساسية للمشكلات) في المتغير التابع (تحقيق التميز المؤسسي)، إذ أن القيم المعيارية للبواقي تنتشر وتأخذ خط الانحدار المتصاعد للدلالة بأن العلاقة بين مجال الحساسية للمشكلات وتحقيق التميز المؤسسي هي علاقة خطية موجبة، ويؤكد ذلك صحة هذه العلاقة في معنوية اختبار (F) التي تشير إلى معنوية هذه النتائج، الأمر الذي يؤدي إلى رفض لفرعية العدمية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للحساسية للمشكلات في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب وقبول الفرضية البديلة التي تنص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للحساسية للمشكلات في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرعية العدمية الرابعة ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأصالة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب.

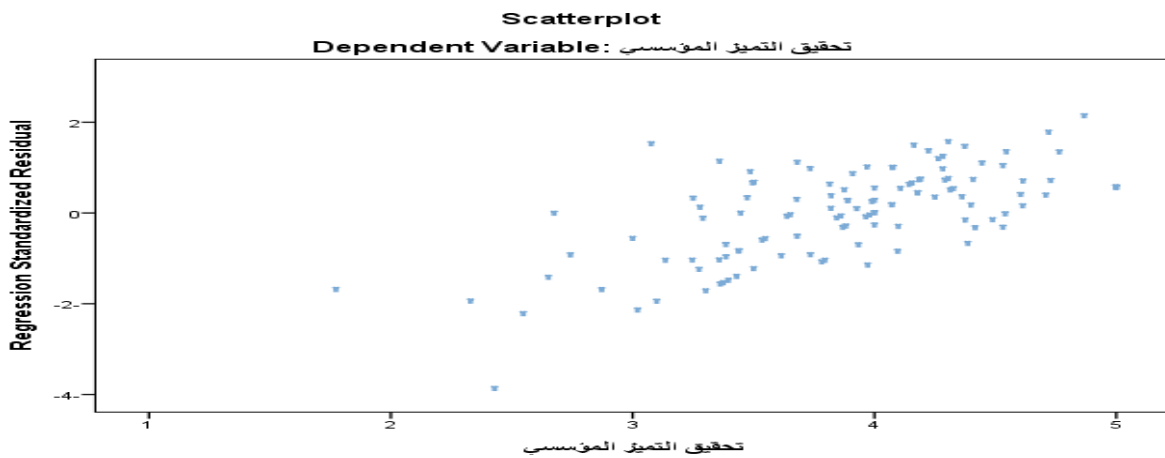
ضد الفرعية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأصالة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب.

ولاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار البسيط، من أجل التعرف على العلاقة الخطية بين الأصالة أحد مجالات القيادة الابتكارية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب موضع الدراسة والجدول رقم (4-23) يوضح ذلك:

جدول رقم(4-23): مؤشرات تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرعية الرابعة

تحقيق التميز المؤسسي								
المتغير المستقل	معاملات الانحدار ( $\beta$ )	الخطأ المعياري	احصائية T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معنوية (F)	النتيجة
الأصالة	0.770	0.063	12.240	0.000	0.748	0.559	0.000	ذات دلالة احصائية
				دالة			معنوية	

رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة



الشكل(4-14) شكل توزيع البواقي الناتج عن تأثير مجال الأصالة في تحقيق التميز المؤسسي وتبين النتائج في الجدول رقم (4-23) الخاص بتحليل تأثير مجال الأصالة أحد مجالات القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي، إلى وجود أثر معنوي دال احصائياً للأصالة في تحقيق التميز

المؤسسي، إذ دل ذلك مستوى الدلالة لاختبار (T) التي ظهرت أقل من مستوى الثقة 0.05 والتي بلغت (0.000)، وهذا يشير بأنه كلما كُن هناك ارتفاعاً بمقدار (1) في مستوى الأصالة كلما أدى إلى زيادة في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية موضوع الدراسة بمقدار (0.770)، وهذا يعني أهمية تأثير مجال الأصالة في تحقيق التميز المؤسسي، ويدل ذلك على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إذ بلغت (0.559)، أي أن التباين في تطبيق مجال الأصالة يفسر التباين الحاصل في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة (55.9%) لدى الجامعات الأهلية موضوع الدراسة، كما يؤكد الشكل رقم (4-14) لتوزيع البواقي الناتج عن تأثير المتغير المستقل ( مجال الأصالة) في المتغير التابع (تحقيق التميز المؤسسي)، إذ أن القيم المعيارية للبواقي تنتشر وتأخذ خط الانحدار المتصاعد للدلالة بأن العلاقة بين مجال الأصالة وتحقيق التميز المؤسسي هي علاقة خطية موجبة، ويؤكد ذلك صحة هذه العلاقة في معنوية اختبار (F) التي تشير إلى معنوية هذه النتائج، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية العدمية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للأصالة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظه إب وقبول الفرضية البديلة التي تنص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للأصالة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظه إب.

#### 2.2.4. استخدام تحليل الانحدار المتعدد

وفي تحليل الانحدار المتعدد سيتم قياس تأثير المتغيرات المستقلة وتفاعلها مجتمعة لمعرفة مستوى مساهمة كل متغير مستقل في المتغير التابع وقبل الشروع في استخدام تحليل الانحدار المتعدد ينبغي التأكد من تحقيق شروط استخدامه وعلى النحو الآتي:

1- الازدواجية الخطية: تم التأكد من مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة في الجدول رقم (4-24) وكانت معاملات الارتباط لا تزيد عن ( $\pm 0.70$ ) ما يشير إلى عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

جدول (4-24): مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة

الأصالة	الحساسية للمشكلات	المرونة	الطلاقة	المتغيرات المستقلة
				الطلاقة
			.673**	المرونة
		.641**	.704**	الحساسية للمشكلات
	.703**	.672**	.701**	الأصالة

(\*\*): ذات دلالة إحصائية

2- اعتدالية توزيع البواقي: وقد تم التأكد من توزيع البواقي لربط المتغيرات المستقلة مع كل متغير تابع ومن ثم أجرى الاختبار لهذه البواقي بوساطة اختباري Shapiro-Wilk، Kolmogorov-Smirnov وتبين أن مستوى الدلالة للاختبارين أكبر من مستوى الدلالة (Sig.) 0.05، وهذا يدل بأن نتائج قيم البواقي الناتجة عن تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع تتبع التوزيع المعتدل (التوزيع الطبيعي)، مما يؤكد على هذه الاعتدالية وجدول (4-25) الآتي يوضح ذلك:

جدول (4-25): اختبار كيميجروف-سيمرنوف و اختبار شابرو-ويك اعتدالية التوزيع الطبيعي للبواقي

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
0.075	120	0.867	0.095	120	0.109	بواقي تأثير المتغيرات المستقلة على تحقيق التميز المؤسسي

3- الخطية المتعددة: تم التحقق من هذا الشرط باستخدام المؤشرات التالية: معامل تضخم التباين VIF والذي يشترط أن تكون ( > 5 ) ومعامل فترات السماح (معامل التحميل) Tolerance (< 0.10) وقد بينت النتائج في الجدول (4-26) أن قيم مؤشر معامل تضخم التباين أقل من الدرجة (5) فيما كانت قيم مؤشر فترات السماح اكبر من الدرجة المعيارية (0.10)، وهذا يدل عدم تضخم التباين في نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة

جدول (4-26): مؤشر تضخم التباين ومؤشر فترات السماح بين المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار المتعدد

Collinearity Statistics			المتغيرات المستقلة
VIF	Tolerance		
2.610	0.383	الطلاقة	
2.144	0.466	المرونة	
3.031	0.330	الحساسية للمشكلات	
3.375	0.296	الأصالة	

ومجال التأكد من شروط استخدام تحليل الانحدار المتعدد أمكن لنا استخدام هذا الأسلوب وعلى النحو الآتي:

### 3.2.4. استخدام الانحدار المتعدد التجميعي Enter Multiple Regression

لأثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع:

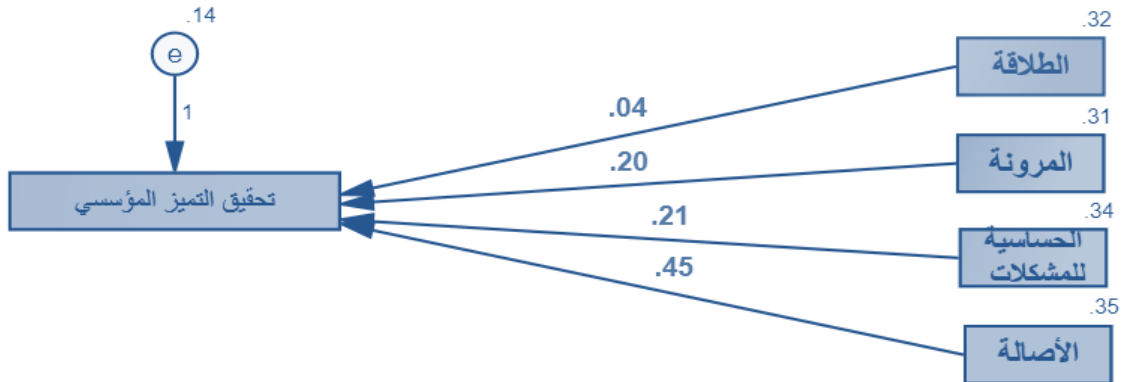
ما تأثير مجالات القيادة الابتكارية مجتمعة: (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، والأصالة) على

تحقيق التميز المؤسسي؟

وفيما سبق تم تناول استخدام تحليل الانحدار البسيط في قياس تأثير كل متغير مستقل على حدة (منفرداً) على المتغير التابع، وهنا سيتم تناول استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد التجميعي في قياس تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع، والهدف من استخدام هذا الأسلوب هو التعرف على مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة وتفاعلها المتبادل في التأثير على المتغير التابع، إذ يمثل تطبيق مجالات القيادة الابتكارية: (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، والأصالة) كمتغيرات مستقلة ويمثل تحقيق التميز المؤسسي كمتغير تابع وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (4-27) مؤشرات تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تطبيق مجالات القيادة الابتكارية على تحقيق التميز المؤسسي

النتيجة	مستوى الدلالة	احصائية T	معامل بيتا (Beta)	معاملات الانحدار التنبؤية (β)	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع
غير دالة	0.687	0.403	0.038	0.041	الطلاقة	0.000	45.208	0.611	0.782	تحقيق التميز المؤسسي
احصانيا	0.038	2.104	0.178	0.195	المرونة					
دالة	0.042	2.053	0.206	0.212	الحساسية للمشكلات					
احصانيا	0.000	4.146	0.442	0.454	الأصالة					



الشكل (4-15) تأثير مجالات القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي.

وتوضح النتائج في الجدول (4-27) أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق مجالات القيادة الابتكارية وتحقيق التميز المؤسسي كانت (0.782)، وهي قيمة تدل على العلاقة القوية الارتباطية المشتركة بين تطبيق مجالات القيادة الابتكارية: (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، والأصالة) وتحقيق التميز المؤسسي، وتوضح النتائج أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (0.611)، وهذا يدل بأن التغيرات المفسرة في تحقيق التميز المؤسسي يعود إلى التغيرات في تطبيق مجالات القيادة الابتكارية: (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، والأصالة) مجتمعة بمعنى أن (61.1%) من التباين المفسر الحاصل في تحقيق التميز المؤسسي يعود إلى تأثير وإسهام تطبيق مجالات القيادة الابتكارية: (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، والأصالة) مجتمعة، وهذا الأثر دال إحصائياً كما يتبين من قيمة مستوى الدلالة لقيمة (F) والتي كانت أقل من (0.05) ومعنى ذلك يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لتطبيق مجالات القيادة الابتكارية على تحقيق التميز المؤسسي.

كما توضح النتائج في الجدول رقم (4-27) لقيم معامل (Beta) أن جميعها كانت موجبة وهذا يعني أن تطبيق كل مجال من مجالات القيادة الابتكارية يؤثر إيجاباً في تحقيق التميز المؤسسي بدرجات متفاوتة، بمعنى أن زيادة تطبيق مجالات القيادة الابتكارية فإنه سوف ينعكس إيجاباً على تحقيق التميز المؤسسي، كما توضح النتائج أن المجالات: (المرونة، الحساسية للمشكلات، والأصالة) تؤثر في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة تأثير لكل منها (17.8%)، (20.6%)، (44.2%) على التوالي، وتؤكد ذلك نتائج قيم مستوى الدلالة لإحصاء الاختبار (T)، والتي ظهرت أقل من مستوى الثقة 0.05، في حين أن تأثير الطلاقة في تحقيق التميز المؤسسي كان ضعيفاً حسب نتائج مستوى الدلالة لإحصاء الاختبار (T) والتي ظهرت أكبر من مستوى الثقة 0.05، إذ بلغت (0.687)، ويرجع ذلك بأن مجال الطلاقة ليس مهما بقدر أهمية المجالات الثلاثة الأخرى في الإسهام بتحقيق الأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب، وبناء على ذلك يتم رفض الفرضية العدمية التي تنص: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق مجالات القيادة الابتكارية: (المرونة، الحساسية للمشكلات، والأصالة) في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب وقبول الفرضية البديلة التي تنص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتطبيق مجالات القيادة الابتكارية: (المرونة، الحساسية للمشكلات، والأصالة) في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب .

## معامل الانحدار المتعدد التدريجي: لأثر مجالات القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في الأنموذج الرياضي الذي يمثل العلاقة الخطية لأنموذج تحقيق التميز المؤسسي (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، والأصالة) في تحقيق التميز المؤسسي، أجرى تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression) والجدول رقم (4-28) يوضح ذلك:

جدول (4-28): معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لأثر مجالات القيادة الابتكارية المساهمة في تحقيق التميز المؤسسي

النتيجة	احصائية T		معاملات الانحدار (β)	إحصائية F		معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	تحقيق التميز المؤسسي ترتيب مجالات القيادة الابتكارية
	مستوى الدلالة	قيمة (T)		مستوى الدلالة	قيمة (F)		
ذات دلالة احصائية	0.000	4.467	0.467	0.000	153.62 9	0.566	الأصالة
ذات دلالة احصائية	0.020	2.362	0.207	0.000	85.552	0.594	المرونة
ذات دلالة احصائية	0.027	2.239	0.223	0.000	60.661	0.611	الحساسية للمشكلات

وتشير النتائج في الجدول رقم (4-28) إلى ترتيب دخول مجالات القيادة الابتكارية بحسب درجة تأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي في أنموذج معادلة الانحدار، إذ جاء في المرتبة الأولى متغير الأصالة أحد مجالات القيادة الابتكارية وفسر ما نسبته (56.6%) من التغيرات في متغير تحقيق التميز المؤسسي، يليه متغير المرونة، ليفسر مع المتغير السابق ما نسبته (59.4%) من التغيرات في متغير تحقيق التميز المؤسسي، ثم متغير الحساسية للمشكلات ليفسر مع المتغيرين السابقين ما نسبته (61.1%) من التغيرات في متغير تحقيق التميز المؤسسي، واستبعد التحليل متغير الطلاقة من الأنموذج لضعف إسهامه في التأثير على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب، ونلاحظ من معادلة الانحدار أن مجال الأصالة جاء في المرتبة الأولى في تأثيره على تحقيق التميز المؤسسي ويمكن القول: إن إنتاج أفكار جديدة مفيدة غير مشاعة هذه الأفكار تترجم إلى برامج عملية تسهم في تحقيق التميز في الإستراتيجيات وتطوير الموارد البشرية والتميز في العمليات بتحقيق الجودة وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بمحافظة إب ونتيجة ذلك جاءت الأصالة في المرتبة الأولى.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة حول دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي يُعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الجامعة، وعمر الجامعة)

لاختبار هذه الفرضية جُزئت إلى فرضيات فرعية واختبار كل منها على حدة وعلى النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة حول دور تطبيق القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي يعزى للنوع الاجتماعي.

وللتحقق من هذه الفرضية استخدم اختبار (T.test) لعينتين مستقلتين للوقوف على دلالة الفروق بين المتوسطات في مجالات التميز المؤسسي بين الجنسين (عينة البحث)، والجدول رقم (4-29) الآتي يوضح ذلك:

جدول (4-29): اختبار (T.TEST) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين الجنسين حول مستوى تحقيق التميز المؤسسي

المجال	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الطلاقة	ذكر	79	4.01	.516	1.567	0.213
	انثى	41	3.87	.658		
المرونة	ذكر	79	4.04	.501	6.814	0.010*
	انثى	41	3.77	.614		
الحساسية بالمشكلات	ذكر	79	3.82	.564	0.112	0.739
	انثى	41	3.78	.643		
الأصالة	ذكر	79	3.88	.581	1.135	0.289
	انثى	41	3.76	.608		
القيادة الابتكارية	ذكر	79	3.94	.477	2.222	0.139
	انثى	41	3.80	.558		
التميز في الإستراتيجيات	ذكر	79	4.06	.696	3.458	0.065
	انثى	41	3.81	.700		
التميز في الموارد البشرية	ذكر	79	3.86	.693	1.189	0.278
	انثى	41	3.72	.693		
التميز في العمليات	ذكر	79	3.91	.611	2.945	0.089
	انثى	41	3.70	.665		
التميز في الشراكات والموارد	ذكر	79	3.93	.644	1.427	0.235
	انثى	41	3.78	.606		
تحقيق التميز المؤسسي	ذكر	79	3.95	.595	2.818	0.096
	انثى	41	3.75	.617		

ومن الجدول رقم (4-29) الذي يوضح نتائج اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين حول دلالة الفروق بين الذكور والإناث في تقديراتهم لدور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي، يتبين أن أغلب القيم الخاصة بمستوى الدلالة كانت أكبر من (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في معظم الأبعاد المدروسة، سواء في مجال الطلاقة أو الحساسية بالمشكلات أو الأصالة أو القيادة الابتكارية أو التميز في الإستراتيجيات أو الموارد البشرية أو العمليات أو الشراكات والموارد، وكذلك في التميز المؤسسي بشكل عام وفي المقابل، أظهر بُعد "المرونة" وجود فروق ذات دلالة إحصائية (Sig = 0.010) ، حيث جاءت تقديرات الذكور أعلى من الإناث، وهو ما يعكس اختلافاً محدوداً في إدراك هذا البعد بين الجنسين، وبشكل عام، يمكن القول: إن نتائج الجدول تؤكد أن النوع الاجتماعي لا يمثل عاملاً مؤثراً جوهرياً في تقييم القيادة الابتكارية وأثرها على التميز المؤسسي، باستثناء جانب المرونة الذي أظهر اختلافاً ملحوظاً بين الذكور والإناث.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة حول مستوى تحقيق التميز المؤسسي يعزى للعمر .

وللتحقق من هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY ANOVA ) للوقوف على دلالة الفروق بين المتوسطات في مجالات تحقيق التميز المؤسسي بين العاملين في الجامعات الأهلية (عينة البحث)، تبعاً للعمر والجدول رقم (4-30) يوضح ذلك:

جدول (4-30) تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY ANOVA ) لتقدير مستوى التميز المؤسسي بين العاملين تبعاً للعمر

	مستوى الدلالة P	احصائية اختبار F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة	0.168	1.712	.546	3	1.639	بين المجموعات	الطلاقة
			.319	116	37.000	داخل المجموعات	
				119	38.639	المجموع	
غير دالة	0.277	1.302	.398	3	1.195	بين المجموعات	المرونة
			.306	116	35.465	داخل المجموعات	
				119	36.660	المجموع	
دالة	0.016	3.601	1.174	3	3.523	بين المجموعات	الحساسية بالمشكلات
			.326	116	37.829	داخل المجموعات	
				119	41.352	المجموع	
دالة	0.049	2.705	.905	3	2.716	بين المجموعات	الأصالة
			.335	116	38.817	داخل المجموعات	
				119	41.533	المجموع	

	مستوى الدلالة P	احصائية اختبار F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة	0.073	2.382	.596	3	1.788	بين المجموعات	القيادة الابتكارية
			.250	116	29.026	داخل المجموعات	
				119	30.815	المجموع	
غير دالة	0.241	1.417	0.696	3	2.089	بين المجموعات	التميز في الإستراتيجيات
			0.491	116	56.986	داخل المجموعات	
				119	59.075	المجموع	
غير دالة	0.314	1.197	0.572	3	1.717	بين المجموعات	التميز في الموارد البشرية
			0.478	116	55.497	داخل المجموعات	
				119	57.214	المجموع	
غير دالة	0.222	1.485	0.591	3	1.773	بين المجموعات	التميز في العمليات
			0.398	116	46.171	داخل المجموعات	
				119	47.944	المجموع	
غير دالة	0.125	1.950	0.763	3	2.288	بين المجموعات	التميز في الشراكات والموارد
			0.391	116	45.366	داخل المجموعات	
				119	47.654	المجموع	
غير دالة	0.201	1.566	0.569	3	1.707	بين المجموعات	تحقيق التميز المؤسسي
			0.363	116	42.151	داخل المجموعات	
				119	43.858	المجموع	

وتشير نتائج، الجدول رقم (4-30) الخاص بتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) إلى اختبار الفروق في تقديرات أفراد العينة حول دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي تبعاً لمتغير العمر. وتوضح النتائج أن أغلب القيم لمستوى الدلالة (P) كانت أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية في معظم الأبعاد مثل: الطلاقة، المرونة، القيادة الابتكارية، التميز في الإستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات والموارد، وكذلك في التميز المؤسسي ككل.

إلا أن النتائج أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد الحساسية بالمشكلات (P = 0.016) ، وكذلك في بُعد الأصالة (P = 0.049)، وهو ما يشير إلى أن العمر قد يلعب دوراً في تفسير الاختلاف في إدراك أفراد العينة لهذين البعدين تحديداً، حيث قد تختلف طريقة استيعاب المشكلات أو ابتكار الحلول الأصلية باختلاف الخبرات المتراكمة المرتبطة بالعمر، وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن العمر ليس

متغيرًا مؤثرًا جوهريًا في معظم أبعاد القيادة الابتكارية والتميز المؤسسي، باستثناء بعدي الحساسية بالمشكلات والأصالة اللذين أظهرًا فروقًا معتبرة بين الفئات العمرية.

ولتتبع مصدر هذا الاختلاف استخدم اختبار أقل فرق معنوي (LSD)، للمقارنة بين متوسطات الفئات العمرية للعاملين (عينة البحث) والجدول رقم (4-31) الآتي يوضح ذلك:

جدول (4-31) نتائج اختبار LSD لتحديد مصدر الفروق تبعًا للعمر

أكثر من 45 سنة	من 36 - 45 سنة	من 26 - 35 سنة	25 سنة فأقل		
				25 سنة فأقل	الحساسية بالمشكلات
			-418*	من 26 - 35 سنة	
		-166	-584*	من 36 - 45 سنة	
	.387*	.221	-197	أكثر من 45 سنة	
				25 سنة فأقل	الأصالة
			-334	من 26 - 35 سنة	
		-163	-497*	من 36 - 45 سنة	
	.366*	.203	-131	أكثر من 45 سنة	

والجدول رقم (4-31) يوضح نتائج اختبار (LSD) لتحديد مصدر الفروق بين الفئات العمرية في بُعدي الحساسية بالمشكلات والأصالة، وتشير النتائج إلى أن الفروق بين الفئات العمرية تتركز بشكل أساسي بين فئة 25 سنة فأقل والفئات الأكبر سنًا، فقد ظهر أن الأفراد من الفئة العمرية (25 سنة فأقل) يسجلون متوسطات أعلى في كل من الحساسية بالمشكلات والأصالة مقارنة بالفئات الأخرى، حيث ظهرت فروق دالة إحصائية مع الفئة (26-35 سنة) ومع الفئة (36-45 سنة)، بينما لم تكن الفروق كبيرة مع الفئة (أكثر من 45 سنة).

كما تبين أن الفئة العمرية أكثر من 45 سنة أظهرت فروقاً دالة لصالحها مقارنة بالفئة (36-45 سنة) في بعدي الحساسية بالمشكلات والأصالة، مما يعكس أن الخبرة الطويلة قد تعزز القدرة على التعامل مع المشكلات بوعي أوسع وإيجاد حلول أكثر أصالة.

وبناءً على ذلك يمكن القول إن الاتجاه العام للفروق يرتبط بالخبرة والعمر، حيث يتميز الأصغر سنًا (25 سنة فأقل) بقدرة أعلى على الحساسية بالمشكلات والأصالة ربما لارتباطها بالمرونة الفكرية وحدثة التعليم، بينما يظهر لدى الأكبر سنًا (أكثر من 45 سنة) نوع من العمق في إدراك المشكلات والقدرة على طرح حلول مبتكرة نتيجة تراكم الخبرات العملية، فيما تأتي الفئات الوسطى (26-45 سنة) بمستويات أقل نسبيًا في هذين البعدين.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة حول دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي يعزى للمؤهل العلمي.

وللتحقق من هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للوقوف على دلالة الفروق بين المؤهلات العلمية للعاملين في تقديراتها لدور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية (عينة البحث) تبعا للمؤهل العلمي والجدول رقم (4-32) يوضح ذلك:  
جدول (4-32) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق تبعا للمؤهل العلمي

	مستوى الدلالة P	احصائية اختبار F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة	0.097	2.158	.681	3	2.043	بين المجموعات	الطلاقة
			.315	116	36.596	داخل المجموعات	
				119	38.639	المجموع	
غير دالة	0.075	2.366	.705	3	2.114	بين المجموعات	المرونة
			.298	116	34.546	داخل المجموعات	
				119	36.660	المجموع	
غير دالة	0.166	1.725	.589	3	1.766	بين المجموعات	الحساسية بالمشكلات
			.341	116	39.586	داخل المجموعات	
				119	41.352	المجموع	
غير دالة	0.158	1.761	.603	3	1.809	بين المجموعات	الأصالة
			.342	116	39.724	داخل المجموعات	
				119	41.533	المجموع	
غير دالة	0.090	2.214	.556	3	1.669	بين المجموعات	القيادة الابتكارية
			.251	116	29.146	داخل المجموعات	
				119	30.815	المجموع	
دالة	0.012**	3.795	1.760	3	5.280	بين المجموعات	التميز في الإستراتيجيات
			0.464	116	53.795	داخل المجموعات	
				119	59.075	المجموع	
غير دالة	0.150	1.806	0.851	3	2.552	بين المجموعات	التميز في الموارد البشرية
			0.471	116	54.661	داخل المجموعات	
				119	57.214	المجموع	
دالة	0.046**	2.742	1.058	3	3.175	بين المجموعات	التميز في العمليات
			0.386	116	44.769	داخل المجموعات	
				119	47.944	المجموع	
غير دالة	0.188	1.623	0.640	3	1.920	بين المجموعات	التميز في الشراكات والموارد
			0.394	116	45.735	داخل المجموعات	
				119	47.654	المجموع	

	مستوى الدلالة P	احصائية اختبار F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة	0.068	2.435	0.866	3	2.599	بين المجموعات	تحقيق التميز المؤسسي
			0.356	116	41.259	داخل المجموعات	
				119	43.858	المجموع	

ويوضح الجدول رقم (4-32) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تقديرات أفراد العينة حول القيادة الابتكارية والتميز المؤسسي تبعاً للمؤهل العلمي. وتبين النتائج أن معظم الأبعاد لم تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية، مثل: الطلاقة، المرونة، الحساسية بالمشكلات، الأصالة، القيادة الابتكارية، التميز في الموارد البشرية، الشراكات والموارد، وكذلك التميز المؤسسي بشكل عام؛ إذ جاءت قيم الدلالة أكبر من (0.05).

في المقابل، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد التميز في الإستراتيجيات ( $P = 0.012$ ) وكذلك في بُعد التميز في العمليات ( $P = 0.046$ )، مما يعني أن المؤهل العلمي يُسهم في تفسير التباين بين آراء أفراد العينة في هذين البعدين على وجه الخصوص، وهذا يشير إلى أن مستوى التحصيل الأكاديمي قد يعزز من قدرة الأفراد على إدراك أهمية صياغة إستراتيجيات واضحة ومتابعة العمليات بكفاءة ضمن إطار التميز المؤسسي.

وبناءً على ذلك يمكن القول: إن المؤهل العلمي لا يمثل عاملاً فارقاً في معظم جوانب القيادة الابتكارية والتميز المؤسسي، لكنه يُظهر تأثيراً مهماً في بعدي الإستراتيجيات والعمليات، ما يعكس دور الخلفية التعليمية في تحسين القدرة على التفكير الإستراتيجي وإدارة العمليات بكفاءة. ولتتبع مصدر هذا الاختلاف استخدم اختبار أقل فرق معنوي (LSD)، للمقارنة بين متوسطات المؤهل العلمي للعاملين (عينة البحث) والجدول رقم (4-33) الآتي يوضح ذلك:

جدول (4-33) نتائج اختبار LSD لتحديد مصدر الفروق تبعاً للمؤهلات العلمية

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم متوسط		
				دبلوم متوسط	التميز في الإستراتيجيات
			.204	بكالوريوس	
		.167	.371	ماجستير	
	.350*	.421*	.508*	دكتوراه	
				دبلوم متوسط	التميز في العمليات
			.165	بكالوريوس	
		.199	.034	ماجستير	
	.538*	.339*	.505*	دكتوراه	

(\*) = الفرق معنوي عند مستوى 0.05

والجدول رقم (4-33) يوضح نتائج اختبار (LSD) لتحديد مصدر الفروق بين المؤهلات العلمية في بعدي التميز في الإستراتيجيات والتميز في العمليات، واللذين أظهرًا فروقًا دالة في تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بالجدول رقم (4-33).

وتشير النتائج إلى أن الفروق تتركز لصالح فئة حاملي الدكتوراه مقارنة ببقية المؤهلات (دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير)، حيث ظهرت فروق معنوية عند مستوى (0.05) في كلا البعدين، فقد تبين أن أصحاب الدكتوراه يدركون بدرجة أعلى أهمية صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات بفعالية: (التميز في الإستراتيجيات)، وكذلك كفاءة إدارة ومتابعة العمليات (التميز في العمليات)، مقارنة ببقية الفئات التعليمية. وهذا يشير إلى أن المستوى الأكاديمي المتقدم يعزز من قدرة الأفراد على التفكير الإستراتيجي، والتعامل بعمق مع العمليات التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي، في المقابل، لم تُظهر الفروق بين باقي المؤهلات: (دبلوم، بكالوريوس، وماجستير) دلالة إحصائية واضحة، ما يعني أن التأثير الأبرز يتركز في الفئة الأعلى (الدكتوراه).

وعليه يمكن القول: إن المؤهل العلمي، وبشكل خاص الدكتوراه، يلعب دورًا محوريًا في تعزيز التميز المؤسسي في بعدي الإستراتيجيات والعمليات، الأمر الذي يؤكد على أهمية التأهيل الأكاديمي المتقدم في دعم القيادة الفاعلة وتحقيق مستويات أعلى من التميز في المصارف أو المؤسسات موضوع الدراسة. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة حول دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي يعزى للمستوى الوظيفي.

وللتحقق من هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للوقوف على دلالة الفروق بين بين المستويات الوظيفية في تقديراتها لدور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية (عينة البحث) تبعاً للمستوى الوظيفي والجدول رقم (4-34) يوضح ذلك: جدول (4-34) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق تبعاً للمستوى الوظيفي

	مستوى الدلالة P	احصائية اختبار F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة	0.187	1.569	.500	4	1.999	بين المجموعات	الطلاقة
				119	38.639	داخل المجموعات	
	0.719	0.523	.164	4	.655	المجموع	
غير دالة			.313	115	36.005	بين المجموعات	المرونة
				119	36.660	داخل المجموعات	
	0.182	1.587	.541	4	2.164	المجموع	

غير دالة			.341	115	39.188	بين المجموعات	الحساسية بالمشكلات
				119	41.352	داخل المجموعات	
	0.150	1.723	.587	4	2.349	المجموع	
غير دالة			.341	115	39.184	بين المجموعات	الأصالة
				119	41.533	داخل المجموعات	
	0.217	1.467	.374	4	1.496	المجموع	
غير دالة			.255	115	29.319	بين المجموعات	القيادة الابتكارية
				119	30.815	داخل المجموعات	
	0.187	1.569	.500	4	1.999	المجموع	
غير دالة			1.004	4	4.016	بين المجموعات	التميز في الإستراتيجيات
			0.479	115	55.058	داخل المجموعات	
	0.086	2.097		119	59.075	المجموع	
غير دالة			1.020	4	4.080	بين المجموعات	التميز في الموارد البشرية
			0.462	115	53.134	داخل المجموعات	
	0.072	2.208		119	57.214	المجموع	
غير دالة			0.680	4	2.719	بين المجموعات	التميز في العمليات
			0.393	115	45.225	داخل المجموعات	
	0.148	1.728		119	47.944	المجموع	
غير دالة			0.342	4	1.368	بين المجموعات	التميز في الشراكات والموارد
			0.402	115	46.286	داخل المجموعات	
	0.496	0.850		119	47.654	المجموع	
غير دالة			0.671	4	2.685	بين المجموعات	تحقيق التميز المؤسسي
			0.358	115	41.172	داخل المجموعات	
	0.120	1.875		119	43.858	المجموع	

ويوضح الجدول رقم (4-34) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق في تقديرات أفراد العينة حول القيادة الابتكارية والتميز المؤسسي تبعاً للمستوى الوظيفي. وتشير النتائج إلى أن جميع الأبعاد: (الطلاقة، المرونة، الحساسية بالمشكلات، الأصالة، القيادة الابتكارية، التميز في الإستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات، والموارد، وأخيراً تحقيق التميز المؤسسي) لم تسجل فروقاً ذات دلالة إحصائية، إذ جاءت قيم الدلالة (P) جميعها أكبر من (0.05).

وهذا يعني أن ادراك القيادة الابتكارية وأبعاد التميز المؤسسي لا يختلف باختلاف المستوى الوظيفي للعاملين في الجامعات، بعبارة أخرى، سواء كان الموظف في موقع إداري عالٍ أو في مستوى وظيفي أدنى، فإن تقديره لدور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي جاء متقارباً، ما يعكس وجود وعي مشترك وثقافة تنظيمية متجانسة تجاه هذه الأبعاد داخل الجامعات الأهلية موضوع الدراسة.

وبناءً على ذلك يمكن القول إن المستوى الوظيفي لا يشكل عاملاً مؤثراً في تفسير الفروق في القيادة الابتكارية أو التميز المؤسسي، وهو ما قد يشير إلى أن السياسات والإجراءات المعمول بها في الجامعات الأهلية بمحافظة إب تضمن قدرًا من الاتساق في وعي جميع الموظفين، بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة حول دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي يعزى للخبرة.

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للوقوف على دلالة الفروق بين مستوى خبرة العاملين في تقديراتهم لدور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية (عينة البحث) تبعا للخبرة والجدول رقم (4-35) يوضح ذلك:

**جدول (4-35) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق تبعا للخبرة**

	مستوى الدلالة P	احصائية اختبار F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة	0.494	0.804	.262	3	.787	بين المجموعات	الطلاقة
			.326	116	37.852	داخل المجموعات	
				119	38.639	المجموع	
غير دالة	0.512	0.772	.239	3	.717	بين المجموعات	المرونة
			.310	116	35.943	داخل المجموعات	
				119	36.660	المجموع	
غير دالة	0.767	0.381	.135	3	.404	بين المجموعات	الحساسية بالمشكلات
			.353	116	40.948	داخل المجموعات	
				119	41.352	المجموع	
غير دالة	0.872	0.234	.083	3	.250	بين المجموعات	الأصالة
			.356	116	41.283	داخل المجموعات	
				119	41.533	المجموع	
غير دالة	0.761	0.389	.102	3	.307	بين المجموعات	القيادة الابتكارية
			.263	116	30.508	داخل المجموعات	
				119	30.815	المجموع	
غير دالة	0.299	1.240	0.612	3	1.836	بين المجموعات	التميز في الإستراتيجيات
			0.493	116	57.239	داخل المجموعات	
				119	59.075	المجموع	
غير دالة	0.458	0.871	0.420	3	1.261	بين المجموعات	التميز في الموارد البشرية
			0.482	116	55.953	داخل المجموعات	
				119	57.214	المجموع	
	0.313	1.199	0.481	3	1.442	بين المجموعات	

	مستوى الدلالة P	إحصائية اختبار F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة			0.401	116	46.502	داخل المجموعات	التميز في العمليات
				119	47.944	المجموع	
غير دالة	0.593	0.637	0.257	3	0.772	بين المجموعات	التميز في الشراكات والموارد
			0.404	116	46.882	داخل المجموعات	
				119	47.654	المجموع	
غير دالة	0.520	0.758	0.281	3	0.843	بين المجموعات	تحقيق التميز المؤسسي
			0.371	116	43.014	داخل المجموعات	
				119	43.858	المجموع	

وتشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى أن الفروق بين الموظفين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في جميع أبعاد القيادة الابتكارية: (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، والقيادة الابتكارية) وكذلك في أبعاد التميز المؤسسي: (الإستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات والموارد، وتحقيق التميز المؤسسي).

وهذا يعني أن مستوى الخبرة لم يكن له تأثير جوهري على استجابات أفراد العينة، وهو ما ينسجم مع بعض الدراسات التي أوضحت أن الإبداع والقدرة على تبني ممارسات التميز المؤسسي قد لا تكون مرتبطة بسنوات الخدمة بقدر ارتباطها بالبيئة التنظيمية والدعم المؤسسي (Amabile, 1996؛ Scott & Bruce, 1994). كما أن ذلك يعكس بأن الخبرة العملية وحدها ليست كافية لتفسير الفروق في القدرات الابتكارية أو الممارسات المؤسسية، وإنما هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً مثل: ثقافة المنظمة، القيادة التحولية، والتدريب المستمر.

وبالتالي يمكن القول: إن غياب الفروق الدالة تبعاً للخبرة قد يعكس وجود نوع من العدالة التنظيمية أو توازن في بيئة العمل، إذ يتاح لجميع الموظفين بغض النظر عن خبراتهم فرص متشابهة للتعبير عن قدراتهم الابتكارية والمشاركة في تحقيق التميز المؤسسي.

**الفرضية الفرعية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة حول دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي يعزى للجامعة.

وللتحقق من هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للوقوف على دلالة الفروق بين الجامعات في تقديراتها لدور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية (عينة البحث) تبعاً للجامعة والجدول رقم (4-36) يوضح ذلك:

جدول (4-36) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق تبعا للجامعة

	مستوى الدلالة P	احصائية اختبار F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
غير دالة	0.983	0.055	0.018	3	.055	بين المجموعات	الطلاقة
			0.333	116	38.584	داخل المجموعات	
				119	38.639	المجموع	
غير دالة	0.417	0.955	0.294	3	.883	بين المجموعات	المرونة
			0.308	116	35.777	داخل المجموعات	
				119	36.660	المجموع	
غير دالة	0.331	1.153	0.399	3	1.197	بين المجموعات	الحساسية بالمشكلات
			0.346	116	40.155	داخل المجموعات	
				119	41.352	المجموع	
غير دالة	0.410	0.969	0.339	3	1.016	بين المجموعات	الأصالة
			0.349	116	40.517	داخل المجموعات	
				119	41.533	المجموع	
غير دالة	0.635	0.571	0.150	3	.449	بين المجموعات	القيادة الابتكارية
			0.262	116	30.366	داخل المجموعات	
				119	30.815	المجموع	
غير دالة	0.527	0.746	0.373	3	1.118	بين المجموعات	التمييز في الإستراتيجيات
			0.500	116	57.957	داخل المجموعات	
				119	59.075	المجموع	
غير دالة	0.293	1.256	0.600	3	1.800	بين المجموعات	التمييز في الموارد البشرية
			0.478	116	55.414	داخل المجموعات	
				119	57.214	المجموع	
غير دالة	0.344	1.121	0.450	3	1.350	بين المجموعات	التمييز في العمليات
			0.402	116	46.593	داخل المجموعات	
				119	47.944	المجموع	
غير دالة	0.757	0.395	0.161	3	.482	بين المجموعات	التمييز في الشراكات والموارد
			0.407	116	47.172	داخل المجموعات	
				119	47.654	المجموع	
غير دالة	0.402	0.987	0.364	3	1.092	بين المجموعات	تحقيق التميز المؤسسي
			0.369	116	42.766	داخل المجموعات	
				119	43.858	المجموع	

وتشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى أن الفروق بين أفراد العينة تبعا للجامعة التي ينتمون إليها لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في جميع أبعاد القيادة الابتكارية: (الطلاقة،

المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، والقيادة الابتكارية)، وكذلك في جميع أبعاد التميز المؤسسي: (الإستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات، الشراكات والموارد، وتحقيق التميز المؤسسي).

وهذه النتيجة تعكس أن الانتماء المؤسسي (نوع الجامعة) لا يُشكل متغيراً فارقاً في تحديد مستوى الابتكار أو تطبيقات التميز المؤسسي لدى أفراد العينة، وهو ما يتفق مع دراسات أشارت إلى أن البيئة التنظيمية الداخلية والقيادة وأساليب الإدارة هي المحدد الأهم للإبداع والتميز، بغض النظر عن المؤسسة الأكاديمية (Schein, 2010)؛ (Cameron & Quinn, 2011).

ومن منظور نظري، يمكن تفسير ذلك في ضوء نظرية الثقافة التنظيمية التي تؤكد أن السلوكيات الابتكارية والممارسات المتميزة غالباً ما تتأثر بالقيم المشتركة والدعم القيادي أكثر من تأثرها بالعوامل المؤسسية الخارجية، كما أن النتيجة قد تعكس نوعاً من التجانس المؤسسي (Institutional Isomorphism) بين الجامعات، حيث تسعى المؤسسات الأكاديمية لتبني ممارسات متقاربة نتيجة للمعايير الأكاديمية الموحدة أو الضغوط التنظيمية، مما يقلل من احتمالية ظهور فروق جوهرية بين الجامعات.

**الفرضية الفرعية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة حول دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لعمر الجامعة.

وللتحقق من هذه الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للوقوف على دلالة الفروق بين مستوى عمر الجامعات حول دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية (عينة البحث) تبعاً لعمر الجامعة والجدول رقم (4-37) يوضح ذلك:

جدول (4-37) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق تبعاً لعمر الجامعة

	مستوى الدلالة P	احصائية اختبار F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
دالة	0.010	4.771	1.457	2	2.914	بين المجموعات	الطلاقة
			0.305	117	35.725	داخل المجموعات	
				119	38.639	المجموع	
دالة	0.022	3.967	1.164	2	2.328	بين المجموعات	المرونة
			0.293	117	34.332	داخل المجموعات	
				119	36.660	المجموع	
دالة	0.002	6.328	2.018	2	4.037	بين المجموعات	الحساسية بالمشكلات
			0.319	117	37.315	داخل المجموعات	
				119	41.352	المجموع	
دالة	0.010	4.745	1.558	2	3.116	بين المجموعات	

			0.328	117	38.417	داخل المجموعات	الأصالة
				119	41.533	المجموع	
دالة	0.003	6.228	1.482	2	2.965	بين المجموعات	القيادة الابتكارية
			0.238	117	27.850	داخل المجموعات	
				119	30.815	المجموع	
غير دالة	0.080	2.586	1.250	2	2.501	بين المجموعات	التميز في الإستراتيجيات
			0.484	117	56.574	داخل المجموعات	
				119	59.075	المجموع	
غير دالة	0.063	2.829	1.320	2	2.639	بين المجموعات	التميز في الموارد البشرية
			0.466	117	54.574	داخل المجموعات	
				119	57.214	المجموع	
دالة	0.019	4.113	1.575	2	3.150	بين المجموعات	التميز في العمليات
			0.383	117	44.794	داخل المجموعات	
				119	47.944	المجموع	
دالة	0.018	4.131	1.572	2	3.144	بين المجموعات	التميز في الشراكات والموارد
			0.380	117	44.511	داخل المجموعات	
				119	47.654	المجموع	
دالة	0.021	4.002	1.404	2	2.809	بين المجموعات	تحقيق التميز المؤسسي
			0.351	117	41.049	داخل المجموعات	
				119	43.858	المجموع	

وتشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات وفقاً لعمر الجامعة في معظم أبعاد القيادة الابتكارية: (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، والقيادة الابتكارية) وكذلك في بعض أبعاد التميز المؤسسي: (العمليات، الشراكات والموارد، وتحقيق التميز المؤسسي)، في حين لم تظهر فروق معنوية في أبعاد التميز بالإستراتيجيات والموارد البشرية. وهذه النتيجة توضح أن عمر الجامعة يعد عاملاً مؤثراً في تنمية الابتكار والتميز، إذ إن الجامعات الأقدم عمراً غالباً ما تمتلك خبرات تراكمية، نظم إدارية أكثر نضجاً، وتقاليد مؤسسية راسخة تدعم الابتكار وتعزز التميز المؤسسي، في المقابل، قد تتميز الجامعات الأحدث بمرونة أكبر ولكنها تقتصر إلى الاستقرار المؤسسي والمعايير الراسخة، مما ينعكس على تفاوت مستويات أدائها في بعض الأبعاد. ومن منظور نظري، يمكن الاستناد إلى نظرية دورة حياة المنظمة (Organizational Life Cycle Theory) التي تذهب إلى أن المؤسسات تمر بمراحل مختلفة من النمو والنضج تؤثر على قدرتها على الابتكار والتميز (Quinn & Cameron, 1983)، كما أن نظرية رأس المال التنظيمي تؤكد أن التراكم الزمني يسهم في بناء معارف تنظيمية وخبرات مخزنة، ما يعزز من القدرات الابتكارية والتميز التشغيلي.

أما غياب الفروق في بعض الأبعاد مثل الإستراتيجيات والموارد البشرية، فيفسّر بأن هذه المجالات قد تكون مرتبطة بعوامل خارجية مثل السياسات الحكومية والاعتمادات الأكاديمية، مما يجعلها أكثر تجانساً بين الجامعات بغض النظر عن عمرها.

وبناءً على ذلك، يمكن القول: إن عمر الجامعة يمثل محدداً مهماً لتطور القدرات الابتكارية وتحقيق أبعاد التميز المؤسسي، وهو ما يعزز فرضية أن المؤسسات التعليمية الأقدم عمراً تمتلك ميزة تنافسية في ترسيخ بيئة إبداعية وابتكارية مقارنة بالجامعات الأحدث.

ولتتبع مصدر هذا الاختلاف استخدم اختبار أقل فرق معنوي (LSD)، للمقارنة بين متوسطات عمر الجامعات (عينة البحث) والجدول رقم (4-38) الآتي يوضح ذلك:

جدول (4-38) نتائج اختبار LSD لتحديد مصدر الفروق تبعا بعمر الجامعات

أكثر من 15 سنة	11-15 سنة	6-10 سنوات		
			10-6 سنوات	الطلاقة
		-0.025	15-11 سنة	
	.875*	.850*	أكثر من 15 سنة	
			10-6 سنوات	المرونة
		-0.005	15-11 سنة	
	.778*	.773*	أكثر من 15 سنة	
			10-6 سنوات	الحساسية بالمشكلات
		-0.156	15-11 سنة	
	.993*	.837*	أكثر من 15 سنة	
			10-6 سنوات	الأصالة
		-0.086	15-11 سنة	
	.901*	.815*	أكثر من 15 سنة	
			10-6 سنوات	القيادة الابتكارية
		-0.064	15-11 سنة	
	.883*	.819*	أكثر من 15 سنة	
			10-6 سنوات	التميز في العمليات
	.905*	.898*	15-11 سنة	
		-0.014	أكثر من 15 سنة	
			10-6 سنوات	التميز في الشراكات والموارد
		-0.007	15-11 سنة	
	.905*	.898*	أكثر من 15 سنة	
			10-6 سنوات	تحقيق التميز المؤسسي
		-0.014	15-11 سنة	
	.906*	.892*	أكثر من 15 سنة	

(\*) = الفرق معنوي عند مستوى 0.05

ويوضح الجدول (4-38) نتائج اختبار LSD لتحديد مصدر الفروق بين الجامعات وفقاً لعمر الجامعة .  
توضح النتائج أن الجامعات التي يزيد عمرها عن 15 سنة تتفوق بشكل معنوي في معظم أبعاد القيادة  
الابتكارية:(الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، والقيادة الابتكارية) وكذلك في بعض أبعاد  
التميز المؤسسي: (العمليات، الشراكات والموارد، وتحقيق التميز المؤسسي) مقارنة بالجامعات الأحدث  
عمرًا (6-10 سنوات و11-15 سنة).

وهذا يشير إلى أن التراكم الزمني والخبرة المؤسسية تلعب دوراً رئيسياً في تطوير القدرات الابتكارية والتميز  
التشغيلي للجامعات، حيث توفر الخبرة الأكبر فرصاً أفضل لتراكم المعرفة، تحسين الإجراءات، تعزيز  
نظم الإدارة، وخلق بيئة محفزة للإبداع، كما تدعم هذه النتائج النظرية القائلة بأن رأس المال المؤسسي  
والمعرفي يتراكم مع الوقت، مما يرفع من قدرة المؤسسات التعليمية على الابتكار وتحقيق التميز المؤسسي  
(Nonaka & Takeuchi, 1995).

أما الفروق غير المعنوية بين الجامعات الأصغر عمراً، فهي تعكس أن هذه الجامعات ربما لا تمتلك بعد  
البنية التحتية الكاملة أو الخبرة الكافية لدعم الابتكار والتميز بشكل متوازن في جميع الأبعاد، ومع ذلك،  
فإن بعض الفروق الصغيرة بين الجامعات متوسطة العمر (11-15 سنة) تشير إلى أن النمو التدريجي  
والخبرة التشغيلية تبدأ بالظهور تدريجياً قبل بلوغ الجامعة مرحلة النضج الكامل.

وبناءً على ذلك، يمكن القول: إن عمر الجامعة يعد محدداً أساسياً للقدرات الابتكارية والتميز المؤسسي،  
إذ تزداد مستويات الطلاقة، المرونة، الحساسية، الأصالة، القيادة الابتكارية، وكذلك التميز في العمليات  
والشراكات والموارد، كلما زاد عمر الجامعة، مما يعكس تأثير الخبرة والتراكم الزمني على الأداة المؤسسي  
والابتكار.

## الفصل الخامس:

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

الاستنتاجات

التوصيات

المقترحات

## 1.5. النتائج

ومن خلال تحليل بيانات آراء عينة الدراسة حول تطبيق مجالات القيادة الابتكارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب، خلصت الدراسة إلى نتائج عدة أسهمت في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها وتمثلت النتائج في الآتي:

1- توصلت النتائج بوجود دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق متغير القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب، وتوصلت بأن نسبة (58.0%) من التغيرات المفسرة في تحقيق التميز المؤسسي يعود إلى دور متغير القيادة الابتكارية لدى الجامعات الأهلية وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشيخي، 2023) التي توصلت إلى وجود دور للقيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي، ودراسة (الاقرع، 2022) التي توصلت إلى وجود دور للقيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي.

2- وتوصلت النتائج بوجود دور مؤثر وذو دلالة إحصائية لتطبيق مجالات القيادة الابتكارية مجتمعة في تحقيق التميز المؤسسي وتوصلت بأن (61.1%) من التباين المفسر الحاصل في تحقيق التميز المؤسسي يعود إلى تأثير وإسهام تطبيق مجالات القيادة الابتكارية: (المرونة، الحساسية للمشكلات، والأصالة) مجتمعة لدى الجامعات الأهلية بينما كان مساهمة مجال الطلاقة ضعيفاً وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (عمرين، 2021) التي توصلت إلى أنه أكثر محور متحقق هو الأصالة وأقلها محور الطلاقة، وكانت أهم أبعاد القيادة الابتكارية المؤثرة تأثيراً إيجابياً في تحسين الأداء، ودراسة (الشيخي، 2023) التي توصلت إلى وجود دور للقيادة الإبداعية لكل بعد من أبعادها: (حساسية بالمشكلات، الطلاقة، المرونة، والأصالة) في تحقيق التميز المؤسسي، ونتيجة دراسة (الصالح، 2022) التي توصلت هناك تأثير لأبعاد الإبداع الإداري على تحقيق التميز المؤسسي وتختلف في الجزئية المتعلقة بأن المرونة لم يثبت لها تأثير على تحقيق التميز المؤسسي.

3- وتوصلت النتائج بأن مجال الأصالة جاء في المرتبة الأولى في دوره على تحقيق التميز المؤسسي، إذ فسر ما نسبته (56.6%) من التغيرات في تحقيق التميز المؤسسي، يليه متغير المرونة ليفسر مع المتغير السابق ما نسبته (59.4%) من التغيرات في متغير تحقيق التميز المؤسسي، ثم متغير الحساسية للمشكلات؛ ليفسر مع المتغيرين السابقين ما نسبته (61.1%) من التغيرات في متغير تحقيق التميز المؤسسي، وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة (الصالح، 2022) في الجزئية بأن أبعاد الإبداع الإداري تحقق نسبة (51.1%) من التميز المؤسسي.

4- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الطلاقة وبين مجالات التميز المؤسسي، ويمكن ترتيبها بحسب درجة ارتباطه كما هي: (التميز في الموارد البشرية، التميز في العمليات، التميز في الشراكات والموارد، والتميز في الإستراتيجيات) عند مستوى 0.01، أي أنه كلما ارتفعت درجة التحرر من القيود وإطلاق العنان والتطلع لفكر جديد، كلما أدى إلى المساهمة في تطوير مهارات وخبرات العاملين في الجامعات الأهلية موضوع الدراسة وتقديم الخدمات بجودة عالية.

5- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين المرونة وبين مجالات التميز المؤسسي، ويمكن ترتيبها بحسب درجة ارتباطه كما هي: (التميز في الإستراتيجيات، التميز في العمليات، التميز في الموارد البشرية، والتميز في الشراكات والموارد) عند مستوى 0.01، أي أنه، كلما وجدت مرونة لدى القيادة من دون التعصب بأفكار معينة والنظرة من زوايا مختلفة كلما اسهمت ومكنت الإدارة العليا من تحقيق رؤية ورسالة الجامعات الأهلية في المستقبل للمساهمة في تقديم الخدمات بجودة عالية.

6- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الحساسية للمشكلات وبين مجالات التميز المؤسسي، ويمكن ترتيبها بحسب درجة ارتباطه كما هي: (التميز في الموارد البشرية، التميز في الشراكات والموارد، التميز في العمليات، والتميز في الإستراتيجيات) عند مستوى 0.01، أي أنه كلما وجدت حساسية ونظرة للمشكلات في وقت واحد عند القيادة كلما أدى إلى المساهمة بتطوير مهارات العاملين في الجامعات من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية وتصميم البرامج في ضوء هذه الاحتياجات، كما أنها تسهم في تطوير العلاقة مع الشركاء والموردين، والموارد المالية والمادية والمحافظة عليها.

7- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الأصالة وبين مجالات التميز المؤسسي ويمكن ترتيبها بحسب درجة ارتباطه، كما هي: (التميز في الموارد البشرية، التميز في الشراكات والموارد، التميز في العمليات، والتميز في الإستراتيجيات) عند مستوى 0.01، أي أنه كلما انتجت أفكار جديدة مفيدة للجامعات من قبل كلما مكنت الموارد البشرية في هذه الجامعات من امتلاك ثقافات متجددة تواكب المتغيرات في البيئة المحيطة الداخلية والخارجية وتحقيق التميز المؤسسي في هذه الجامعات.

8- وتوصلت النتائج إلى رفض الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للطلاقة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمرونة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب.

▪ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأصالة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب.

9- توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة حول مستوى تحقيق التميز المؤسسي يعزى للمتغيرين: (المؤهل العلمي، عمر الجامعة) وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشامي، 2021) التي توصلت بعدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للتميز المؤسسي، يُعزى للمؤهل العلمي.

10- توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة حول مستوى تحقيق التميز المؤسسي يعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة، اسم الجامعة) وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الشامي، 2021) التي توصلت إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للتميز المؤسسي يُعزى (العمر، الخبرة) وتختلف في الجزئية المتعلقة (بالنوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي).

11- كشفت النتائج باتفاق معظم أفراد العينة بأن مستوى تطبيق القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب كان عند درجة تطبيق مرتفعة، كما كشفت النتائج بأن مجال الطلاقة جاء في المرتبة الأولى، وجاء مجال المرونة في المرتبة الثانية، وجاء مجال الأصالة في المرتبة الثالثة، بينما جاء مجال الحساسية للمشكلات في المرتبة الأخيرة وتختلف هذه النتيجة من نتيجة دراسة (مقبيل، 2021) التي توصلت بأن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى أكاديميين جامعة سيئون عند درجة متوسطة، ونتيجة دراسة (الصالح، 2022) التي توصلت بأن مستوى الإبداع الإداري كان عند درجة متوسطة.

12- كشفت النتائج باتفاق معظم العينة المدروسة بأن مستوى تحقيق التميز المؤسسي كان عند درجة مرتفعة، كما كشفت النتائج بأن مجال التميز في الإستراتيجيات جاء في المرتبة الأولى، وجاء مجال التميز في الشراكات والموارد في المرتبة الثانية، وجاء مجال التميز في العمليات في المرتبة الثالثة، بينما جاء مجال التميز في الموارد البشرية في المرتبة الأخيرة وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (شباله، 2023) التي توصلت أن مستوى تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية في محافظة إب جاء بمستوى عالٍ، ودراسة (الشجاع، 2023) التي توصلت بأن مستوى تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية كان بمستوى عالٍ، وتختلف هذه النتيجة من نتيجة دراسة (الصالح، 2022) التي توصلت بأن مستوى التميز المؤسسي كان عند درجة متوسطة.

## 2.5. الاستنتاجات:

1. وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة الابتكارية يمكنها التفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، بالنظر إلى الأمور من زوايا مختلفة واتخاذ الطرق الابتكارية في حلها للمشكلات، مما يؤدي إلى تحسين أداة الجامعات وتحقيق التميز المؤسسي.
2. وجود دور لمجال الأصالة في تحقيق التميز المؤسسي ويُعزى هذه النتيجة إلى أن قدرة القادة على إنتاج أفكار جديدة غير مألوفة وغير مرتبطة ومتكررة تؤدي إلى تحسين أداء الجامعات بأعلى المستويات من الأداء للسياسات والإستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية كما تخلق أداء إداري ووظيفي يحقق التميز المؤسسي.
3. وجود دور لمجال المرونة في تحقيق التميز المؤسسي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المقدره على تغيير المواقف إلى موقف آخر، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها في الجامعات الأهلية تؤدي إلى إيجاد حلول ناجعة ترفع من مستوى أداة الجامعات بأعلى المستويات وتحقيق التميز المؤسسي.
4. وجود دور لمجال الحساسية للمشكلات في تحقيق التميز المؤسسي ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإحساس بالمشكلات وتشخيصها وتحديدتها تحديداً واضحاً للتعرف على حجمها وأبعادها وآثارها في الجامعات الأهلية يؤدي إلى تشخيص نقاط الضعف والخلل أولاً بأول، وكذا نقاط القوة في أداء هذه الجامعات ومن ثم استثمار الفرص ونقاط القوة لمواجهة نقاط الضعف وبالتالي رفع مستوى الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.
5. تسهم الأفكار الجديدة الغير مشاعة والمفيدة في إيجاد رؤية واضحة وترجمتها إلى برامج عملية تسهم في تحقيق التميز في الإستراتيجيات وتطوير الموارد البشرية والتميز في العمليات لتحقيق الجودة وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية.
6. يوجد دور مؤثر للتأهيل العلمي في تحقيق التميز في الإستراتيجيات، وكذلك التميز في العمليات.
7. يوجد دور مؤثر لطول فترة أعمار الجامعات الأهلية في تحقيق التميز المؤسسي كما له دور مؤثر في التميز في العمليات وكذلك التميز في الشراكات والموارد.

8. لدى الجامعات قصور في دراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية، وذلك لتحديد المهارات والمعلومات التي يحتاج إليها الموظفون لتأدية مهام العمل بفعالية، وتكوين فكرة عن برامج التدريب المستقبلية التي يحتاج إليها العاملون في الجامعات.

9. عدم اعتماد الجامعات الأهلية على موازنات البرامج والأنشطة وتقتصر على الموازنات المبوبة، مما يتسبب من تعثر تنفيذ الأنشطة الاجتماعية والثقافية المتعلقة بالعاملين والهادفة منها تنمية مهاراتهم في مجال إدارة وتنظيم الوقت ومهارات الاتصال، وبالتالي تحقيق التميز في مواردها البشرية.

10. وجود قصور في تخطيط القيادة الابتكارية لدى الجامعات الأهلية بمحافظة إب لمواجهة مشكلات العمل والذي يعد من أسبابه يرجع إلى تشوش الغرض الحقيقي وراء الابتكار.

11. يعاني العاملون في الجامعات الأهلية بمحافظة إب من عدم تنفيذ المهام الموكلة إليهم بصورة واضحة، مما يقلل من التميز في العمليات الهادفة إلى تحقيق جودة الخدمات، والتي قد يكون من أسبابها الاجهاد الوظيفي زيادة المهام الموكلة إلى للعاملين أو عدم التقدير أو عدم تقدير وقت الراحة لدى العاملين أو عدم المساواة بين الموظفين.

### 3.5. التوصيات:

- 1- تفعيل دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي.
- 2- ضرورة النظر إلى التميز المؤسسي والاهتمام به وفقاً للفكر الابتكاري.
- 3- دراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية، وذلك لتحديد المهارات والمعلومات التي يحتاج إليها الموظفون، لتأدية مهام العمل بفعالية. وتكوين فكرة عن برامج التدريب المستقبلية التي يحتاجها العاملون في الجامعات.
- 4- على الجامعات الأهلية البدء بتطبيق موازنات البرامج والأنشطة، بهدف تنفيذ الأنشطة الاجتماعية والثقافية المتعلقة بالعاملين والهادفة منها تنمية مهاراتهم في مجال إدارة وتنظيم الوقت ومهارات الاتصال وبالتالي تحقيق التميز في مواردها البشرية.
- 5- تخطيط القيادة الابتكارية لدى الجامعات الأهلية لمواجهة مشكلات العمل والذي يعد من أسبابه يرجع إلى تشوش الغرض الحقيقي وراء الابتكار.
- 6- العمل على زيادة الإهتمام بالعاملين في الجامعات الأهلية من خلال منحهم بعض الصلاحيات والتحفيز المستمر لهم.
- 7- عقد اجتماعات للموظفين في الجامعات الأهلية لمناقشة أهمية القيادة الابتكارية وكيفية تعزيزها في الجامعات.
- 8- تعزيز ثقافة التميز المؤسسي لدى الموظفين في الجامعات الأهلية وتحقيق التميز في جميع الأنشطة.

## قائمة المصادر والمراجع:

القران الكريم

### 1. الكتب:

- باهي، مصطفى احمد حسن،(2000)، الإحصاء التطبيقي، القاهرة، مصر: مركز الكتاب للنشر القاهرة.
- الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم،(2018)، قيادة التحويل في المنظمات، مدخل إلى النظرية القيادة، الرياض، السعودية: قرطبة للنشر والتوزيع.
- حلاق، بطرس،(2020)، القيادة الإدارية، ط1، سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية.
- خليفات، نجاح،(2012)، مدير المدرسة القائد، عمان، الأردن: دار البازوري العملية للنشر والتوزيع.
- خيرى، أسامة،(2012)، إدارة الابداع والابتكارات، ط1، عمان، الأردن: دار الياض للنشر والتوزيع.
- دليل الطالب في جامعة القلم، (2024)، إب، اليمن.
- رشوان، حسين، عبد الحميد، (2010)، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
- زايد، عادل،(2003)، الأداء المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- السالم. فاروق (2012) الإبداع، إسطنبول، تركيا: المؤسسة الوطنية للدراسات والبحوث.
- السعود، راتب سلامة، (2012)، القيادة التربوية، ط1، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السكرانه، بلال خلف، (2014)، القيادة الإدارية الفعالة، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي، (2001)، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.
- السنباني، جبر،(2020)، إدارة التسويق، ط2، صنعاء، اليمن: مكتبة المهند للطباعة والنشر والتوزيع.

السيد، رضا،(2007)، عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، القاهرة، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

عباس، سهيلة،(2004)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الإداري، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

العميان، محمود سلمان،(2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

العنزي، سعد علي،(2014)، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، ط1، عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

القيوتي، محمد قاسم،(2003)، السلوك التنظيمي، ط2، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

قنديل، علاء محمد،(2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الليبيدي، نزار (2015)، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، عمان، الأردن: دار دجلة للنشر والتوزيع.

لهلوب، ناريمان، والصررايرة، ماجدة،(2012)، مهارات القيادة التربوية الحديثة، ط1، عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.

مسلم، عبد الله،(2015)، الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط1، عمان، الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع.

المعيوف، صلاح بن معاذ،(2018)، القيادة الإدارية، النظرية والتطبيق، الرياض، السعودية: معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

المليجي، رضاء،(2012)، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، ط1، القاهرة، مصر: عالم الكتب للنشر.

النجار، فريد،(2014)، التميز والتفوق المؤسسي، الإسكندرية، مصر: منشأة المعارف للنشر.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،(2014)، دليل التعليم العالي، اليمن.

## 2. الرسائل والاطروحات:

أبو شرح، مجدولين،(2024)، واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية للقيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم، أطروحة دكتوراه، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.

أبو عجوة، عبد الله (2018)،" القيادة الابتكارية وأثرها على أداء العاملين(دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الأقصى بقطاع غزة)"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو عودة، محمود سليمان،(2018)،" أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الأخزم، نبيل محمد، (2022)،"أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية بالجامعات الأهلية اليمنية"، رسالة ماجستير، جامعة الرازي، صنعاء، اليمن.

الأفرع، منور، (2022)،" دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

آل مزروع، بدر بن سلمان، (2010)،" بناء أنموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

بسكر، حدة،(2018)،" القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

الجابري، صلاح بن سمار، (2009)، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي - دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

جبريني، سماح حسن، (2016)، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الجعبري، تغريد، (2009)، " دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

الحاج، الحسن بن علي، (2020)، "القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية في محافظة اب"، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

الحارثي، مفلح حمود، (2017)، " واقع ممارسة أبعاد القيادة الابتكارية في الجامعات السعودية واستراتيجية تطويرها"، رسالة دكتوراه، جامعة الملك خالد، السعودية.

الحارثي، هاجد بن سعد، (2016)، القيادة الابتكارية ودورها في التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، السعودية.

حجازي، نهال موسى، (2016)، " التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الاهلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، فلسطين.

حسن، عبد المحسن احمد، (2010)، " ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حسين، سمية، (2014)، دور الابتكار التكنولوجي في رفع أداء المنظمة الاقتصادية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قالمة، الجزائر.

الحيلة، آمال عبد المجيد (2014)، نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر.

الخيارين، حمد مبارك، (2020)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية : دراسة تطبيقية على القيادات في وزارة الدفاع القطرية، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن.

الرشادية، نايل سالم(2007)، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، الأردن.

الزيان، مازن نوح(2020)، دور المهارات الناعمة لدى القيادات في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

السناب، سمير احمد لطف،(2021م)،" الدور الوسيط للأداء التسويقي في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي (بالطبيق على شركات المساهمة اليمنية)"، أطروحة دكتوراه، جامعة القران الكريم، جمهورية السودان.

سهمود، إيهاب عبد ربه،(2013)،" واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.

الشامي، محمد محمد عبدالوهاب،(2021)،" أثر استخدام الإدارة بالتجوال في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية)"، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.

شباله، جابر،(2023)،" أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بمحافظة إب ، اليمن"، رسالة ماجستير، جامعة الجزيرة، اب، اليمن.

الشجاع، حنان،(2023)،"أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء"، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

الشمراي، مها فهد،(2023)،" أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

الشمري، سعد بن دبيان،(2006)،" درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان.

الشواء، عفت ياسر(2016)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الصالح، عماد محمد،(2022)، "أثر الابداع الإداري في تعزيز التميز المؤسسي في المستشفيات الخاصة في محافظة الزرقاء"، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن.

العلوي، راشد محمد راشد،(2023)، "دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة، رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.

عمرين، بغداد،(2021)، " دور القيادة الابتكارية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة في بنك الامل صنعاء"، رسالة ماجستير، جامعة الاندلس ، صنعاء اليمن.

عودة، أسامة نوري،(2022)، "دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مطار الملكة علياء الدولي"، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن.

عودة، محمد ياسين،(2022)، "أدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

عياد، ميسم،(2019)، "درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيم التنظيمية لديهم من وجهة نظر المشرفين والمعلمين" رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

القاضي، عبير نجيب عبد الجبار،(2023)، " الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها في التميز المؤسسي دراسة ميدانية في البنوك اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء"، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

ماطر، عبد الحكيم،(2024)، دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة سيئون، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، حضرموت، اليمن.

محمد، فائز سعيد،(2022)، " أثر المناخ التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمنظمات الحكومية اليمنية دراسة تطبيقية على وزارة المالية"، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.

المدهون، محمود عطا، (2014)، " عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظة غزة"، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

المعينة، أسامة علي، (2023)، " أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية بالجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء"، رسالة ماجستير، جامعة الرازي، صنعاء، اليمن.

النعمي، محمد،(2023)، " أثر القيادة الابتكارية والدعم الحكومي في تنشيط السياحة الترفيهية في دولة قطر " ، رسالة ماجستير، جامعة قطر، قطر.

### 3. المجالات والمؤتمرات:

أبو رحمة، إبراهيم احمد(2021)، " دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة، فلسطين: مجلة جامعة الاسراء للعلوم الإنسانية،(10)، 453-487.

البلوي، نادية، (2023) " أثر القيادة الابتكارية على تحسين ذكاء الأعمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك"، السعودية: المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 23(41)، 41-60.

بن عبود، على احمد(2009)، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة علمية منشورة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداة متميز في القطاع الحكومي 13-16 ذو القعدة، معهد الإدارة العامة، الرياض.

حمزة بعلي، واحمد بن خليفة،(2019)، استراتيجيات الابتكار التكنولوجي كضرورة حتمية لترقية تنافسية المؤسسات في ظل الاقتصاد الغير مادي: دراسة حالة PME في الجزائر، الجزائر: مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، 3(7)، 11-25.

حمزة، أسوان عبد الله، (2012)، تجربة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية في ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، صنعاء، اليمن: *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 5(10)، 43-60.

الحميري، سميرة سعيد، (2024)، دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، اليمن، *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 3(3)، 537-566.

الخرزعلي، معتز، (2024)، القيادة الابتكارية وانعكاسها في تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال السلوك الابتكاري: دراسة استطلاعية تحليلية معينة من الموظفين في فنادق السفر والسياحة في محافظة النجف، العراق: *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 5 (9)، 271-296.

الرشيد، صالح بن سلمان (2004)، نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة حول الإبداع والتجديد - دور المدير العربي في الإبداع والتميز، 27-29 نوفمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر.

الرشيدي، عبد الوهيد (2021)، إمكانات التميز المؤسسي للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا، المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول، 5-8 نوفمبر، جدة، السعودية، 477-500.

الزبير، وآخرون، (2022)، "درجة ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية صبر بجامعة لحج وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، جامعة لحج، اليمن: *مجلة مركز جزيرة العرب*، 2(12)، 146-170.

الزعنون، محمد، ومزهر، رمزي، (2019)، ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة، فلسطين: *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 4(12)، 80-96.

سليم، نجوى وفائي(2021)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة، مصر: **مجلة دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية**، 2(6)، 205-237.

شعلان، مرتضى،(2024)، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالتنظيم الذاتي لدى بعض مدرسي التربية الرياضية في محافظة بابل، **مجلة واسط للعلوم الرياضية**، العراق، 22(5)، 530-545.

شعيبات، محمد،(2024)، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للقيادة الابتكارية في ضوء بعض المتغيرات، الأردن: **المجلة التربوية الأردنية**، 9(3)، 427-496.

الشيخي، مجلد،(2023)، دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية: **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، 7(13)، 16-34.

الصراف، سجي نذير، والشملة، ميسون عبد الله(2018)، المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السلام جامعة الموصل، العراق: **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد**، 1(4)، 77-110.

عبد، ضرغام حسن، والرفيعي، علي(2018)، أثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، الكلية التقنية الإدارية، العراق، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، 1(15)، 291-323.

العرافي، سارة،(2025)، دور القيادة المستدامة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية، السعودية، **مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية**، 46(4)، 94-114.

غازي، محمد علي،(2022)، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية دراسة تطبيقية، جامعة مدينة السادات، مصر: **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية**، 13(3)، 175-205.

الغامدي، البراء بن علي،(2024)، القيادة الابتكارية مدخل لتحسين أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، السعودية، **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية**، 18(19)، 329-364.

الغامدي، سعد محمد، (2025)، تقييم دور الإدارة الإستراتيجية الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على مستشفيات جدة، السعودية، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، 39(1)، 1191-1230.

فروانة، حازم، وشعث، رشاد خميل (2020)، انعكاسات نظم معلومات الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الخاص: دراسة حالة شركة فيوجن للإنترنت، *المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال*، 6-7 إبريل، جامعة غزة، فلسطين.

قدوري، فائق مشعل، والآلوسي، وفاء محمد (2018)، دور الاستشراق الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية، جامعة تكريت، العراق: *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 8(1)، 113-140.

كاظم، هناء حسن، وعلوان، نوفل عبد الرضا (2019)، إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينه من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، الجامعة المستنصرية، العراق، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 42(118)، 336-355.

الكتبي، بخيته، (2024)، استكشاف أثر ممارسة القيادة الابتكارية الملهمة في تحقيق المستهدفات التعليمية في مدارس إمارة أبو ظبي من وجهة نظر الكادر الإداري والتعليمي، الإمارات العربية المتحدة: *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، 2(36)، 127-176.

كمال، سفيان عبد اللطيف (2004)، إطار عام لضمان النوعية الجديدة للتعليم الجامعي الفلسطيني، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، 3-5 يوليو، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.

محسن، منتهى عبد الزهرة، (2018)، القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بغداد، العراق: *مجلة الجامعة المستنصرية*، 29(7)، 34-49.

المخلافي، عبده سلطان (2018)، درجة تطبيق معايير إدارة التميز في ضوء (EFQM) أنموذج التميز من قبل قيادة جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، السعودية: *المجلة الدولية للبحوث التربوية*، 42(3)، 155-195.

المقاطي، تهاني منيف،(2024)، دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها، السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 48(1)، 191-250.

مقبيل، محمد، (2021)، درجة ممارسة القادة الأكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، سيئون، اليمن: مجلة مركز جزيرة العرب، 1(8)، 74-98.

المليجي، رضا،(2024)، القيادة الابتكارية كمدخل لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة حائل في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030، السعودية: مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، 2(125)، 1239-1306.

النوري، خالد محمد،(2021)، دور الملكية الفكرية في تعزيز البحث العلمي والابداع والابتكار في فلسطين، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، 6(2)، 379-396.

وهبة، معتصم احمد، والصوالحة، أيوب احمد،(2020)، أثر عمليات إدارة المعرفة على التميز المنظمي في المصارف التجارية الأردنية، الأردن: المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8(2)، 273-292.

#### 4. المواقع الالكترونية:

جامعة الجزيرة :جامعة الجزيرة. (2025). الرئيسية. تم الدخول في 14 سبتمبر، 2025. متاح على <mailto:https://www.aljazeerauniv.edu.ye/>.

جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية :جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية. (2025). الرئيسية. تم الدخول في 14 سبتمبر، 2025. متاح على <mailto:https://www.al-qalamuniv.edu.ye>.

جامعة الوحدة :جامعة الوحدة. (2025). الرئيسية. تم الدخول في 14 سبتمبر، 2025. متاح على <mailto:https://alwehdauni.edu.ye/>.

الجامعة الماليزية :الجامعة الماليزية. (2025). الرئيسية. تم الدخول في 14 سبتمبر، 2025. متاح على <mailto:https://www.um.edu.my>.

مركز الملك عبد الله الثاني للتميز.(2013). جائزة الملك عبدالله الثاني لقطاعي الأعمال الخاص والحكومي. تم الاسترجاع من <https://www.kaae.jo/Pages/viewpage?pageID=135>

## 5. المراجع الأجنبية:

AJAIF,M,(2008), CULTURE OF EXCELLENCE IN SOME SEMI GOVERNMENT ORGANIZATIONS IN DUBAI, IN PAPER FOR QUALITY CONGRESS MIDDLE EAST CREATING AN ARCHITECTURE OF QUALITY AND EXCELLENCE IN THE MIDDLE EAST, RESPONSIBILITIES, CHALLENGES AND STRATEGIES E-TQM COLLEGE DUBAI.

AL-DHAAFRI, H, S, AL-SWIDI, A, (2016), ORGANIZATIONAL EXCELLENCE AS THE DRIVER FOR ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY ON DUBAI POLICE, INTERNATIONAL **JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT**, **11(2), 47-52.**

**Amabile, T. M. (1996).** Creativity in Context. Boulder, CO: Westview Press.

ARTHI S, & MARY, H. (2017) KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN HIGHER EDUCATION – THEMATIC REVIEW OF LITERATURE, SPECIAL ISSUE PUBLISHED IN INTERNATIONAL JOURNAL OF TREND IN RESEARCH AND DEVELOPMENT (IJTRD).

**ASAAD ALI KARAM,(2020)," An Exploratory Study To Identify The Impact Of Leadership Styles On Achieving Institutional Excellence In The Public Sector: United Arab Emirates" JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT, VOL(15),N(6).**

**ASBARI, M., Prasetya, A. B., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2021).** From Creativity To Innovation: The Role Of Female Employees' Psychological Capital. International **Journal Of Social And Management Studies**, **2(2), 66 - 77 .**

CALVO- MORA, A., NAVARRO- GARCIA, A., REY – MORENO, M., & PERIANEZ - CRISTOBAL, R. (2016). EXCELLENCE MANAGEMENT PRACTICES, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND KEY BUSINESS RESULTS IN LARGE ORGANIZATIONS AND SMES: AMULTI- GROUP ANALYSIS. **EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL**, **34(6),661-673.**

CLARK,E,U.(2016), IT CENTRALIZATION AND THE INNOVATION VALUE CHAIN IN HIGHER EDUCATION: A STUDY FOR PROMOTING KEY INNOVATIONS

- THROUGH. INNOVATION MANAGEMENT AND ORGANIZATION DESIGN, PHD DISSERTATION, MINNESOTA STATE UNIVERSITY, USA.
- DAVID, H.; & DAN, B. (2014), INNOVATION LEADERSHIP: HOW TO USE INNOVATION TO LEAD EFFECTIVELY, WORK COLLABORATIVELY AND DRIVE RESULTS: FOR CREATIVE LEADERSHIP, COLORADO, USA.
- Drucker, P. F. (1985).** Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper & Row.
- FADI Al-Qubilat, (2023) "THE IMPACT OF INSTITUTIONAL EXCELLENCE ON THE MENTAL IMAGE OF BUSINESS ORGANIZATIONS A-FIELD STUDY ON JORDANIAN BANKS"
- HARRIS, T, (2018), DEVELOPING LEADERSHIP EXCELLENCE: A PRACTICE GUIDE FOR THE NEW PROFESSIONAL SUPERVISOR, ABINGDON: ROUTLEDGE, UK.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011).** Strategic Management: Concepts and Cases. Mason, OH: Cengage Learning.
- ISLAM, M.N., FURUOKA, F., & IDRIS, A.(2020). THE IMPACT OF TRUST IN LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION. **GLOBAL BUSINESS AND ORGANIZATIONAL EXCELLENCE,39(4),25-34.**
- KALYANI, M., & SAHOO, M.P.(2011). HUMAN RESOURCE STRATEGY: A TOOL OF MANAGING CHANGE FOR ORGANIZATIONAL EXCELLENCE. INTERNATIONAL OF THE INTEGRATIVE ENTREPRENEURIAL MARKETING MODEL. **INTERNATIONAL JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP,24 (2),1-14.**
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004).** Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press.
- MADAH, N.A.,: (2015), PRINCIPLE OF MANAGEMENT 1ST EDITION, PUBLISHING BY: TAFSEER PRESS, IRBIL , IRAQ.
- MOHAMMED F. ELMASSAREY (2023)" The Role Of Innovative Leadership In Improving The Efficiency Of Strategic Ambidexterity- Al-Aqsa University In Gaza Strip Palestine As A Case Study", **Journal Of Economics And Finance, Vol(9),N(1).**
- Nisrein A'yesh Alsubehat,(2023)," Organizational Prowess Of School Principals And Institutional Excellence", Journal Of Social Science And Human Research , Vol(6),N(9).**
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995).** The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- RASTGOO, P.(2017).EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF BUSHEHR'S MEDICAL SCIENCES UNIVERSITY AND HEALTH SERVICE CENTER BASED

ON THE ORGANIZATION EXCELLENCE MODEL OF EUROPE'S QUALITY MANAGEMENT FOUNDATION. INTERNATIONAL REVIEW OF MANAGEMENT AND MARKETING **7(3) 188-195.**

SAUD, RATIB.(2013),EDUCATIONAL LEADERSHIP: CONEPTS AND PRSPACST AMMAN: DARSAFAA FOR PUBLISHING AND DISTRIUTION.

SUKUMARL Koednok,(2023),' Transformational Leadership Enhances Innovative Capability: The Mediating Role Of Learning Orientation And Innovative Work Behaviour', **Journal Of Positive School Psychology, VOL(6),N(5).**

SUNARMO, S., RINI, P., (2023). THE IMPORTANCE OF INNOVATIVE LEADERSHIP IN IMPROVING ORGANIZATIONAL READINESS FOR TECHNOLOGY DISRUPTION, **JOURNAL MINFO POLGAN, 12(1), 1427-1436.**

**Sveiby, K. E. (1997).** The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets. San Francisco: Berrett-Koehler.

THURLOW,A.,KUSHNIRYK,A.,YUE,A.R.,BLANCHETTE,K.,MURCHLAND.,P.,&SIMON,A. (2017).EVALUATING EXCELLENCE: A MODEL OF EVALUATION FOR PUBLIC RELATION PRACTICE IN ORGANIZATIONAL CULTURE AND CONTEXT. PUBLIC RELATIONS REVIEW, **43(1),71-79 .**

West, M.A & Farr ,J.(2008), "**Innovation And Creativity At Work**" , Willey Chichester , United Kingdom .

**Zahra, S. A., & George, G. (2002).** Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. Academy of Management Review, 27(2), 185–203.

Zairi, M, (Ed),(2003), The 4ps Of Organizational Excellence, Dubai: E-Tqm Collage.

قائمة الملاحق:

## ملحق (1) الاستبانة قبل التحكيم



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم الإدارية / قسم إدارة أعمال

### طلب تحكيم استبانة

الأستاذ الدكتور/ ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بأجراء دراسة علمية بعنوان " دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال ، من جامعة الأندلس للعلوم والتقنية. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية وافرة في مجال البحث العلمي، ومكانة علمية مرموقة ورؤية فاحصة في مجال الإدارة، ومشهود لها بين الأوساط العلمية والأكاديمية، فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالاطلاع على فقرات الاستبانة المرفقة، وأبداء رأيكم ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة من حيث:

- مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة.
- درجة وضوح الفقرات.
- أي تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة.

علماً أن الباحث سيتبنى مقياس ليكارت الخماسي في تصميم هذه الاستبانة ويتكون من:

أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
--------------	-------	-------	----------	-----------------

وفي هذا السياق فإن الباحث يعول كثيراً على الاسترشاد بملاحظاتكم ومقترحاتكم، والتي من شأنها إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

شاكراً ومقدراً لكم كريم تعاونكم وخدمتكم للباحث والبحث العلمي،،،

الباحث/ اصيل جميل محمد المنتصر

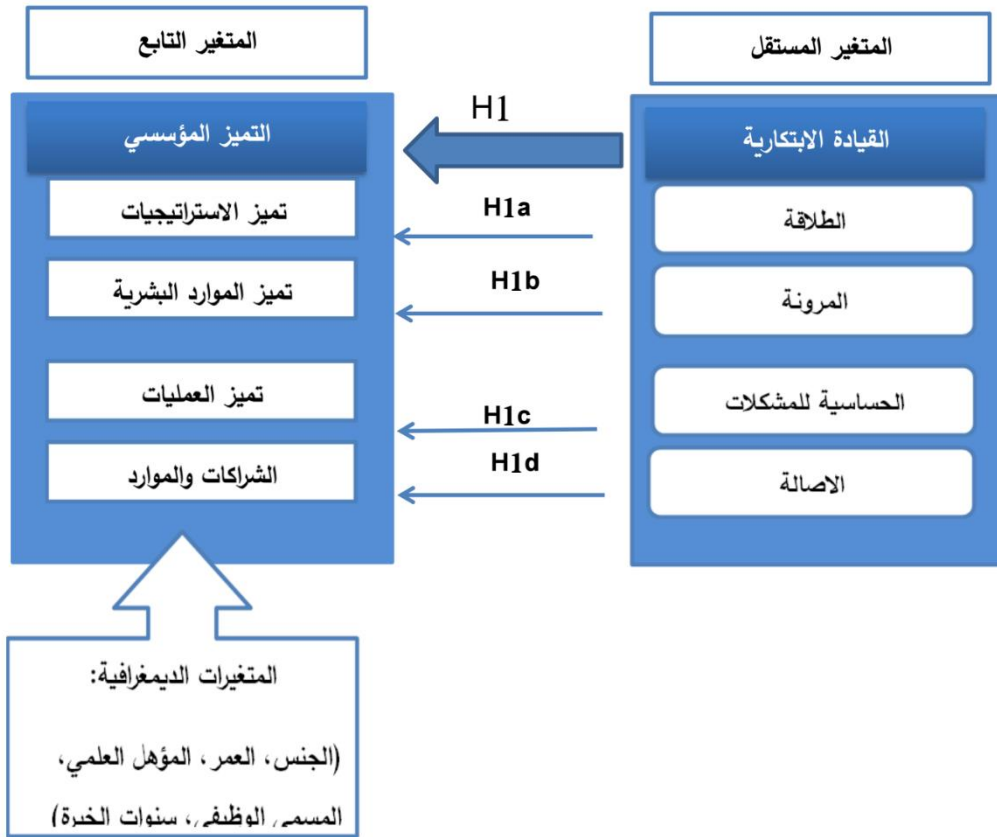
رقم الجوال (٧٧٠٢٥٨٦٣٩)

بيانات المحكم	
	الاسم الرباعي
	الدرجة العلمية
	التخصص
	الجامعة

## أهداف الدراسة:

- ✓ **الهدف الرئيسي الأول:** التعرف على مستوى توفر القيادة الابتكارية في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.
  - ✓ **الهدف الرئيسي الثاني:** التعرف على مستوى توفر التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.
  - ✓ **الهدف الرئيسي الثالث:** تحديد دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة. ويتفرع منه عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:
    ١. تحديد دور الطلاقة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.
    ٢. تحديد دور المرونة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.
    ٣. تحديد دور الحساسية للمشكلات في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.
    ٤. تحديد دور الاصالة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.
- الهدف الرابع:** التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينه الدراسة حول تحقيق التميز المؤسسي ، يعزى للمتغيرات الديموغرافية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) ، في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

## النموذج المعرفي للدراسة:



استبانة موجهة الى عينة من العاملين في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب

الأخ الكريم / الأخت الكريمة:.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

أرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة وفقرات الاستبانة المرفقة والتي هي جزء من دراسة علمية بعنوان " دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، وقد تم اختيارك لتكون أحد أفراد عينة البحث، لذا أرجو التكرم منك مشكوراً بقرأة تعليمات الاستبانة، ثم كتابة البيانات المطلوبة، وأخيراً الإجابة على فقرات الاستبانة بعيداً عن الذاتية والتحيز .

شاكراً لكم حسن تعاونكم واهتمامكم،،

**الباحث/**

رقم الجوال ٧٧٠٢٥٨٦٣٩

**تعليمات الإجابة عن الاستبانة**

- ✓ اقرأ عبارات الاستبانة جيداً ثم حدد الإجابة المناسبة بوضع علامة (✓) في المربع او المكان المخصص للإجابة.
- ✓ لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة ، فكل إجابة تختارها صحيحة لأنها تعبر عن رأيك.
- ✓ لا تترك عبارة من عبارات الاستبانة دون الإجابة عنها.
- ✓ جميع البيانات التي ستدلي بها هذه الاستبانة هي مخصصة لغرض البحث العلمي ولن يتطلع عليها احد سوى الباحث، وعليه يرجى منك الإجابة بدقة ومصداقية وامانة علمية.

المتغيرات الديمغرافية:

( الرجاء وضع علامة (√) في الحقل الصحيح لأجابتك):

١. الجنس:

أنثى	ذكر

٢. العمر:

أكثر من ٤٥ سنة	من ٣٦ - ٤٥ سنة	من ٢٦ - ٣٥ سنة	٢٥ سنة فأقل

٣. المؤهل:

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم بعد الثانوية	ثانوية عامة

٤. المسمى الوظيفي:

عميد/ نائب	مدير ادارة	رئيس قسم	اداري	عضو هيئة التدريس	أخرى

٥. سنوات الخبرة:

٥-١ سنوات	٦-١٠ سنوات	١١-١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة

٦. اسم الجامعة:

العلوم والتكنولوجيا	الوطنية	الجزيرة	الماليزية

٧. عمر الجامعة:

٥-١ سنوات	٦-١٠ سنوات	١١-١٥ سنوات	أكثر من ١٥ سنة

ملاحظات المحكم على البيانات الديمغرافية:

-١

-٢

-٣

### المحور الأول: ( المتغير المستقل) القيادة الابتكارية:

البعد الأول: الطلاقة: وتعني التحرر من القيود واطلاق العنان والتطلع للأشياء في ضوء جديد وفكر جديد وإنتاج أكبر عدداً ممكن من الاستجابات في فترة زمنية محددة لأداء موقف معين والقدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها

م	الفقرات	ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
١	تهتم القيادة الابتكارية بآراء وأفكار العاملين بالجامعة.							
٢	تقدم القيادة الابتكارية أفكاراً متجددة لأساليب العمل.							
٣	تعمل القيادة الابتكارية على توفير مناخ مشجع للابتكار.							
٤	تمتلك القيادة الابتكارية القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.							
٥	تمتلك القيادة الابتكارية القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل وإجراءاته.							

البعد الثاني: المرونة: هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.

م	الفقرات	ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
١	تمتلك القيادة الابتكارية القدرة على تغيير موقفها عند اقتناعها بعدم صحته.							
٢	تحرص القيادة الابتكارية على أحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.							

							٣	يتم التكيف مع التعليمات والنظم الجديدة بيسر وسهولة.
							٤	تتميز القيادة الابتكارية بتقبل آراء المرؤوسين حتى وأن خالفت توجه القيادة.
							٥	تداول القيادة الابتكارية الجهات المعنية بالقرارات قبل اتخاذها.

البعد الثالث: الحساسية بالمشكلات: وتعني القدرة على الاحساس المرهف ورؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد.

م	الفقرات	ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
١	تخطط القيادة الابتكارية لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها.							
٢	تحدد القيادة الابتكارية أسباب القصور فيما يصل إليها من تقارير وأعمال.							
٣	لدى القيادة الابتكارية المقدرة على تشخيص أكثر من مشكلة في وقت واحد.							
٤	تستخدم القيادة الابتكارية أساليب مبتكرة للحد من الأخطاء التي قد تحدث.							
٥	لدى القيادة الابتكارية القدرة على الإحساس واكتشاف المشكلة قبل حدوثها.							
٦	تستطيع القيادة الابتكارية تحديد آثار المشاكل بدقة.							

البعد الرابع: الأصالة: هي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة.

م	الفقرات	ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
١	تولد القيادة الابتكارية أفكاراً وحلولاً جديدة لم يسبق إليها.							
٢	تطرح القيادة الابتكارية حلولاً متنوعة للمشكلات وبطريقة مبتكرة.							
٣	تبتكر القيادة الابتكارية أفكاراً تثير الدهشة والاستغراب .							
٤	يتم تصميم البرامج والخطط المبتكرة لتطوير العمل.							
٥	تهتم القيادة الابتكارية بالابتكار من أجل الاستمرار بالتغيير .							
٦	تبتعد القيادة الابتكارية عن تقليد الآخرين في حل مشكلات العمل.							
٧	ترغب القيادة الابتكارية دوماً في خلق وضع جديد بما يخدم العمل في الجامعة.							

ملاحظات المحكم على فقرات المحور الأول:

.....

.....

.....

.....

.....

## المحور الثاني: (المتغير التابع) التميز المؤسسي:

البعد الاول: تميز الاستراتيجيات: أسلوب الإدارة العليا الجامعية في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال استراتيجية تضع احتياجات أصحاب المصالح في الاعتبار في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

م	الفقرات	ملامنة الفقرات لمجالات الدراسة		وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		ملامنة	غير ملامنة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
١	تحدد الجامعة استراتيجيتها على أساس احتياجات سوق العمل وتوقعات المستهلكين الحالية والمستقبلية.							
٢	يتم صياغة الاستراتيجية بناء على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين بالجامعة والبيئة الخارجية.							
٣	تراعي الجامعة عند بنائها لاستراتيجيتها التطورات المستقبلية وتأثيراتها المحتملة.							
٤	تعتمد الجامعة السياسات والاستراتيجيات بناء على معلومات دقيقة.							
٥	تنفذ الجامعة أنشطة تعريفية بالاستراتيجية لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.							
٦	تعمل الجامعة على ترجمة الاستراتيجية الى خطط واهداف وبرامج فرعية لكافة الأنشطة التنفيذية في الجامعة.							
٧	تهتم الجامعة بمتابعة تطبيق الاستراتيجية وتقييم أدائها للحصول على تغذية راجعة للتحسينات المستقبلية.							

البعد الثاني: تميز الموارد البشرية: بانه المهارات والخبرات الموجودة لدى الإداريين والعاملين، الذين يساعدون على تحقيق أهدافها في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

م	الفقرات	ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
١	تستخدم الجامعة أساليب علمية حديثة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.							
٢	تنفذ الجامعة برامج تدريبية متنوعة وفقاً لاحتياجات العاملين الفعلية والمتوقعة.							
٣	تهيئ الجامعة بيئة عمل ملاءمة ومشجعة على المبادرة والابداع والتميز.							
٤	تقوم الجامعة بتطوير مهارات موظفيها لتحقيق الابداع والتميز.							
٥	توفر الجامعة لمنتسبيها أدوات ووسائل عمل حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية.							
٦	تعزز الجامعة مشاركة العاملين في تشخيص المشكلات وطرح الحلول المناسبة لها، واتخاذ القرارات.							
٧	يحصل منتسبو الجامعة على أجور ومكافآت تناسب الأداء المبذول منهم.							
٨	تمتلك الجامعة مؤشرات واضحة لتقييم أداء العاملين.							
٩	تخصص الجامعة موازنة خاصة لتنفيذ الأنشطة الاجتماعية والثقافية المتعلقة بالعاملين.							

البعد الثالث: تميز العمليات بأنه: تقديم وتصميم الخدمات بجودة عالية والعمل على تحسينها باستمرار حسب رغبات واحتياجات العملاء في الجامعات الأهلية اليمينية محل الدراسة.

م	الفقرات	ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
١	تقوم الجامعة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين الليات تقديم الخدمات.							
٢	تصمم الجامعة عملياتها الرئيسية بناء على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.							
٣	تعتمد الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.							
٤	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة.							
٥	يمارس العاملون مهامهم بصورة واضحة وسليمة بعيدة عن التداخل والازدواج.							
٦	تعمل الجامعة على دراسة وتحليل ومعالجة شكاوى ومقترحات المستفيدين بصورة مستمرة.							

البعد الرابع: الشراكات والموارد بأنها: إدارة الشركاء والموردين، والموارد المالية والمادية والمحافظة على العلاقة معهم وتحسينها وتطويرها بما يتناسب مع واقع الجامعات الأهلية اليمينية محل الدراسة.

م	الفقرات	ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة		وضوح الفقرات		سلامة الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	واضحة	غير واضحة	سليمة	غير سليمة	
١	تحرص الجامعة على بناء وتطوير شراكات خارجية بما يعود بالنفع على أداؤها وخدماتها.							
٢	تستخدم الجامعة نظام للعلاقات المتبادلة مع الشركاء المحليين قائم على تعظيم المنفعة							

							المتبادلة للطرفين.
							٣ تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في إدارة مواردها المالية.
							٤ تحرص الجامعة على الاستخدام والاستفادة من الأصول ( المياني والمعدات والممتلكات ) بالشكل الأمثل.
							٥ تعمل إدارة المعلومات على نشر المعرفة بالجامعة وأعمالها بجودة مرتفعة.
							٦ تعمل الجامعة على صيانة المعدات والممتلكات بشكل دوري.
							٧ تعمل إدارة الجامعة بالشفافية في التوزيع العادل للموارد المادية والتقنية بين الإدارات والأقسام المختلفة.
							٨ تلتزم إدارة الجامعة بالشفافية في تقديم أداء الشركاء والموردين.

ملاحظات المحكم على فقرات المحور الثاني:

.....

.....

.....

.....

**ملاحظات عامة عن الاستبانة**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكراً جزيلاً لحسن تعاونكم مع الباحث،،،

ملحق (2) قائمة المحكمين للاستبانة

اسم المحكم	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
جبر عبد القوي السنباني	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة الاندلس
زايد علي المنزوع	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	جامعة البيضاء
محمد ظاهر صالح	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال والتسويق	جامعة إب
عبد الله علي القرشي	أستاذ مساعد	إدارة اعمال	جامعة ذمار
عبد الله حميد الحميري	أستاذ مساعد	إدارة عامة وعلوم سياسية	جامعة إب
عبد الرحمن ناجي سليم	أستاذ مساعد	إدارة الموارد البشرية	جامعة إب
فهمي سعيد الدقاف	أستاذ مساعد	إدارة اعمال	الجامعة الإماراتية الدولية
محمد الرحبي	أستاذ دكتور	إدارة اعمال	الجامعة الإماراتية الدولية

### ملحق (3) الاستبانة بعد التحكيم



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الاندلس للعلوم والتقنية  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية العلوم الإدارية / قسم إدارة اعمال

استبانة موجهة الى عينة من العاملين في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب

الأخ الكريم / الأخت الكريمة:.....

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،**

أرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة وفقرات الاستبانة المرفقة والتي هي جزء من دراسة علمية بعنوان " دور القيادة الابتكارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية بمحافظة إب" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، وقد تم اختيارك لتكون أحد أفراد عينة البحث، لذا أرجو التكرم منك مشكوراً بقراءة تعليمات الاستبانة، ثم كتابة البيانات المطلوبة، واخيراً الإجابة على فقرات الاستبانة بعيداً عن الذاتية والتحيز

شاكراً لكم حسن تعاونكم واهتمامكم،،

الباحث/

رقم الجوال ٧٧٠٢٥٨٦٣٩

المتغيرات الديمغرافية:

( الرجاء وضع علامة (√) في الحقل الصحيح لأجابتك):

١. النوع:

أنثى	ذكر

٢. العمر:

أكثر من ٤٥ سنة	من ٣٦ - ٤٥ سنة	من ٢٦ - ٣٥ سنة	٢٥ سنة فأقل

٣. المؤهل العلمي:

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم بعد الثانوية

٤. المسمى الوظيفي:

اداري	رئيس قسم	مدير إدارة	عميد/ نائب	رئيس الجامعة

٥. سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات	١٠-٦ سنوات	١١-١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة

٦. اسم الجامعة:

الجزيرة	الماليزية	القلم	الوحدة

٧. عمر الجامعة:

١-٥ سنوات	١٠-٦ سنوات	١١-١٥ سنوات	أكثر من ١٥ سنة

### المحور الأول: ( المتغير المستقل) القيادة الابتكارية:

البعد الأول: الطلاقة: وتعني التحرر من القيود واطلاق العنان والتطلع للأشياء في ضوء جديد وفكر جديد وإنتاج أكبر عدداً ممكن من الاستجابات في فترة زمنية محددة لأداء موقف معين والقدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها

م	الفقرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	تهتم القيادة الابتكارية بآراء وأفكار العاملين بالجامعة.					
٢	لدى القيادة الابتكارية القدرة على توليد أفكار خلاقة في زمن قياسي.					
٣	تعمل القيادة الابتكارية على توفير مناخ مشجع للابتكار.					
٤	تمتلك القيادة الابتكارية القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة للمشكلات التي تواجهه في العمل .					
٥	تمتلك القيادة الابتكارية القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل وإجراءاته.					

البعد الثاني: المرونة: هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.

م	الفقرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق تماماً
١	تمتلك القيادة الابتكارية القدرة على تغيير موقفها عند اقتناعها بعدم صحته.					
٢	تحرص القيادة الابتكارية على أحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.					
٣	يتم التكيف مع التعليمات والنظم واللوائح الجديدة ببسر وسهولة.					

					٤	تتميز القيادة الابتكارية بتقبل آراء العاملين حتى وأن خالفت توجه القيادة.
					٥	تشارك القيادة الابتكارية الجهات المعنية بالقرارات قبل اتخاذها.

البعد الثالث: الحساسية بالمشكلات: وتعني القدرة على الإحساس المرهف ورؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد.

م	الفقرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	تخطط القيادة الابتكارية لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها.					
٢	تحدد القيادة الابتكارية أسباب القصور بناء على ما يصل إليها من تقارير وأعمال.					
٣	لدى القيادة الابتكارية المقدرة على تشخيص أكثر من مشكلة في وقت واحد.					
٤	تستخدم القيادة الابتكارية أساليب مبتكرة للحد من الأخطاء التي قد تحدث.					
٥	تمتلك القيادة الابتكارية القدرة على الإحساس واكتشاف المشكلة قبل حدوثها.					
٦	تستطيع القيادة الابتكارية تحديد آثار المشاكل بدقة.					

البعد الرابع: الأصالة: هي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة.

م	الفقرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	تقدم القيادة الابتكارية أفكاراً وحلولاً جديدة غير مسبوقه.					
٢	تطرح القيادة الابتكارية حلولاً متنوعه للمشكلات وبطريقة مبتكرة.					

					٣	تبتكر القيادة الابتكارية أفكاراً تثير الدهشة والاستغراب .
					٤	يتم تصميم البرامج والخطط المبتكرة لتطوير العمل.
					٥	تهتم القيادة الابتكارية بالابتكار من أجل الاستمرار والتطوير.
					٦	تبتعد القيادة الابتكارية عن تقليد الآخرين في حل مشكلات العمل.
					٧	ترغب القيادة الابتكارية دوماً في خلق وضع جديد بما يخدم العمل في الجامعة.

### المحور الثاني: (المتغير التابع) التمييز المؤسسي:

البعد الأول: تميز الاستراتيجيات: أسلوب الإدارة العليا الجامعية في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال استراتيجية تضع احتياجات أصحاب المصالح في الاعتبار في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

م	الفقرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	تحدد الجامعة استراتيجيتها على أساس احتياجات سوق العمل وتوقعات المستهدفين الحالية والمستقبلية.					
٢	يتم صياغة الاستراتيجية بناء على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين بالجامعة والبيئة الخارجية.					
٣	تراعي الجامعة عند بنائها لاستراتيجيتها التطورات المستقبلية وتأثيراتها المحتملة.					
٤	تضع الجامعة السياسات والاستراتيجيات بناء على معلومات دقيقة.					
٥	تنفذ الجامعة أنشطة تعريفية بالاستراتيجية لجميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.					

					٦	تعمل الجامعة على ترجمة الاستراتيجية الى خطط واهداف وبرامج فرعية لكافة الأنشطة التنفيذية في الجامعة.
					٧	تهتم الجامعة بمتابعة تطبيق الاستراتيجية وتقييم أدائها للحصول على تغذية راجعة للتحسينات المستقبلية.

البعد الثاني: تميز الموارد البشرية: بانه المهارات والخبرات الموجودة لدى الإداريين والعاملين، الذين يساعدون على تحقيق أهدافها في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

م	الفقرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	تستخدم الجامعة أساليب علمية حديثة لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.					
٢	تنفذ الجامعة برامج تدريبية متنوعة وفقاً لاحتياجات العاملين الفعلية والمتوقعة.					
٣	تهيئ الجامعة بيئة عمل ملاءمة ومشجعة على المبادرة والابداع والتميز.					
٤	تقوم الجامعة بتطوير مهارات موظفيها لتحقيق الابداع والتميز.					
٥	توفر الجامعة لمنتسبيها أدوات ووسائل عمل حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية.					
٦	تعزز الجامعة مشاركة العاملين في تشخيص المشكلات وطرح الحلول المناسبة لها، واتخاذ القرارات.					
٧	يحصل منتسبو الجامعة على أجور ومكافآت تناسب الأداء المبذول منهم.					

٨	تمتلك الجامعة مؤشرات واضحة لتقييم أداء العاملين.				
٩	تخصص الجامعة موازنة خاصة لتنفيذ الأنشطة الاجتماعية والثقافية المتعلقة بالعاملين.				

البعد الثالث: تميز العمليات بأنه: تقديم وتصميم الخدمات بجودة عالية والعمل على تحسينها باستمرار حسب رغبات واحتياجات العملاء في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

م	الفقرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	تقوم الجامعة بالرقابة وبشكل مستمر على مرافقها لتحسين البات تقديم الخدمات.					
٢	تصمم الجامعة عملياتها الرئيسية بناء على احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.					
٣	تعتمد الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها التعليمية.					
٤	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة والراحة.					
٥	يمارس العاملون مهامهم بصورة واضحة وسليمة بعيدة عن التداخل والازدواج.					
٦	تعمل الجامعة على دراسة وتحليل ومعالجة شكاوى ومقترحات المستفيدين بصورة مستمرة.					

البعد الرابع: تميز الشراكات والموارد بأنها: إدارة الشركاء والموردين، والموارد المالية والمادية والمحافظة على العلاقة معهم وتحسينها وتطويرها بما يتناسب مع واقع الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

م	الفقرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
١	تحرص الجامعة على بناء وتطوير شراكات خارجية بما يعود بالنفع على أداؤها وخدماتها.					
٢	تستخدم الجامعة نظام للعلاقات المتبادلة مع الشركاء المحليين قائم على تعظيم المنفعة المتبادلة للطرفين.					

					٣	تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في إدارة مواردها المالية.
					٤	تحرص الجامعة على الاستخدام والاستفادة من الأصول ( المباني والمعدات والممتلكات ) بالشكل الأمثل.
					٥	تعمل إدارة المعلومات على نشر المعرفة بالجامعة وأعمالها بجودة مرتفعة.
					٦	تعمل الجامعة على صيانة الأجهزة والممتلكات بشكل دوري.
					٧	تعمل إدارة الجامعة بالشفافية في التوزيع العادل للموارد المادية والتقنية بين الإدارات والاقسام المختلفة.
					٨	تلتزم إدارة الجامعة بالشفافية في تقديم الأداء مع الشركاء والموردين.

شكراً جزيلاً لحسن تعاونكم مع الباحث،،،

# **Abstract**

## **The Role of Innovative Leadership in Achieving Institutional Excellence - A Field Study on Yemeni Private Universities in Ibb Governorate.**

**Prepared by:**

Aseel Jameel Mohammed Al-Muntaser

**Supervision of Prof. Dr.**

Mohammed Abdullah Sarhan Al-Kahali

The study aimed to know the role of innovative leadership in its dimensions (fluency, flexibility, originality, sensitivity to problems) in achieving institutional excellence in its dimensions (excellence in strategies, excellence in human resources, excellence in processes, partnerships and resources) in private universities in Ibb Governorate, and to know the level of application of innovative leadership in Yemeni private universities in Ibb Governorate, and to know the level of achieving institutional excellence in Yemeni private universities in Ibb Governorate. The study population included all (125) individuals working in the universities under study, and the researcher relied on the descriptive-analytical method, and the questionnaire as its performance to collect data and information, where the comprehensive survey method was used due to the limitations of the study population, and (125) questionnaires were distributed to all members of the sample, of which (120) questionnaires were repeated, which were valid for analysis with a response rate of (96.0%), which constituted the study sample, and a number of hypotheses were adopted for the purpose of testing them in the field using a number of indicators. The study reached several results, the most important of which are: that there is a statistically significant role of innovative leadership in achieving institutional excellence in the Yemeni private universities under study, and that the level of applying innovative leadership in Yemeni private universities in Ibb governorate was at a high degree of application, and that the level of achieving institutional excellence was at a high degree in Yemeni private universities in Ibb governorate. In light of the results, the study provided a set of recommendations, the most important of which are: the need to activate the role of innovative leadership in achieving institutional excellence, as it is an important element to achieve excellence, growth and continuity in the Yemeni private universities under study, as well as the need to look at institutional excellence and pay attention to it according to the innovative perspective in the universities under study.

**Keywords: (Innovative Leadership, Institutional Excellence, Yemeni Private Universities in Ibb Governorate)**

Republic of Yemen  
Ministry of Education and Scientific Research  
Al-Andalus University for Science and Technology  
Graduate Studies Deanship  
Faculty of Administrative Sciences  
Business Administration Department



# **The Role of Innovative Leadership in Achieving Organizational Excellence**

## **(A Field Study on Yemeni Private Universities in Ibb Governorate)**

An Academic Thesis Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Master's Degree In (Business Administration).

**by:**

Aseel Jameel Mohammed Al-Muntaser

**Supervised by:**

Dr. Mohammed Abdullah Sarhan Al-Kahali

Assistant Professor of Business Administration - Dean of the Faculty of Administrative Sciences The Emirates International University

**2025 – 1447**

**Sana'a**