

العلاقة بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري وأثرهما في تحقيق التميز المؤسسي
في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر
القيادات الأكاديمية والإدارية

**The Relationship between Organizational Health and Administrative
Empowerment and their effects on achieving institutional
excellence in Yemeni Government Universities from the Point of
View of Academic and Administrative Leaders**

Marwa Hammoud Muhammad Qadhah

Researcher - Faculty of Education – Sana'a University -Yemen

مروه حمود محمد قدحه

باحثة -كلية التربية - جامعة صنعاء - اليمن

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري وأثرهما في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والإرتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة البحث المكونة من القيادات الأكاديمية في (4) جامعات حكومية، والبالغ عددهم (438) فرداً، وهم يمثلون ما نسبته (36.11%) من مجموع مجتمع البحث، وتوصلت نتائج البحث إلى أن مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية والتمكين الإداري والتميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، وبين التمكين الإداري والتميز المؤسسي، وبين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي، ووجود أثر معنوي للتمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي، كما تبين وجود أثر معنوي للصحة التنظيمية والتمكين الإداري معاً في تحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: الصحة التنظيمية، التمكين الإداري، التميز المؤسسي، الجامعات الحكومية، اليمن.

Abstract:

The aim of the research is to identify the relationship between organizational health and administrative empowerment and their impact on achieving institutional excellence in Yemeni government universities from the point of view of academic and administrative leaders. The researchers followed the descriptive survey method, and the questionnaire was used as a tool for collecting primary data from the research sample consisting of academic and administrative leaders in (4) government universities, whose number is (438) individuals, and they represent (36.11%) of the total research population. The results of the research concluded that the level of availability of dimensions of organizational health, administrative empowerment and institutional excellence in Yemeni public universities was average, and the results also showed a positive, direct, statistically significant at the level ($\alpha \leq 0.05$) between organizational health and institutional excellence, and between administrative empowerment and institutional excellence, and between organizational health and administrative empowerment in Yemeni public universities. And the presence of a statistically significant effect at the level ($\alpha \leq 0.05$) of organizational health in achieving institutional excellence, and the presence of a significant effect of administrative empowerment in achieving institutional excellence, as it was found that there is a significant effect of organizational health and administrative empowerment together in achieving institutional excellence.

Keywords: organizational health, administrative empowerment, institutional excellence, public universities, Yemen.

مقدمة:

وتكون مفيدة وفعالة في بيئتها (Rajabian,)
668: 2012).

وهو مصطلح مجازي (Metaphor concept) استُخدم للتعبير عن صحة المنظمات؛ حيث تصف المنظمة بالكيان البيولوجي الحي الذي يتمتع بالصحة ويمر بفترات المرض، وتنتظر للمنظمة ككيان عضوي مفتوح وليس ككيان ميكانيكي (السقا، 2019). وقد عبر بعض الباحثين عن التشابه بين المنظمات والإنسان من حيث الصحة، فأعضاء الإنسان يجب أن تعمل بتناسق وانسجام عالٍ من أجل أن يكون جسد الإنسان صحيحاً، وفي المقابل يجب أن تعمل الأنظمة الفرعية جميعها في المنظمة بصورة متناسقة لكي تكون المنظمة صحية.

وأشار (Farahani, Mohamadi & Raedi, 2014) إلى أن مفهوم الصحة التنظيمية يتكون من أحد عشر بُعداً هي: وضوح الأهداف، والثقة التنظيمية، والمعنويات، والتكيف، وتسخير الموارد، وتوازن السلطة، والتماسك، وفاعلية الاتصالات، والإبداع، وملاءمة أسلوب حل المشكلات، والاستقلالية، وأن توافر هذه الأبعاد يعدُّ في حدِّ ذاته له تأثير حيوي في المنظمات الحديثة، لا سيما في ظل الأوضاع المتزايدة التعقيد، بتزايد

تحرص المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات على الاهتمام المتزايد بدراسة أوضاع العمل المناسبة وسبلها الملائمة التي تهدف إلى زيادة الدافعية والروح المعنوية لمنسوبيها، وتزيد من ولائهم وانتمائهم الكافي لها، مما يدفعهم إلى بذل قصارى جهدهم في سبيل تحقيق رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها، وهذا يتطلب من قيادة الجامعات البحث عن أفضل الطرق المساعدة للوصول لمخرجات تمتاز بكفاءة عالية، ولعله يكون من خلال توفير بيئة تنظيمية صحية تؤثر بصورة فعّالة في سلوك الأفراد وأدائهم.

وقد استُخدم مصطلح الصحة التنظيمية من قبل العديد من الكُتَّاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ويُعدُّ مايلز (Miles, 1969) أول من استخدم هذا المصطلح (Organizational Health)؛ حيث عرفها بأنّها: قدرة المنظمات على أن تعمل بكفاءة وتتكيف وتتطور وتنمو على نحو ملائم، من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال بكل معنى الكلمة لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها (Yuceler, Doganalop, & Kaya,) 781: 2013). والمنظمات ذات الصحة التنظيمية الجيدة هي أماكن يرغب الأفراد في البقاء فيها

التغيرات بين الفئات التنظيمية كافة باتجاه العمل معًا لتحقيق أهداف المنظمات والعاملين.

ويُعدُّ الوصول إلى صحة تنظيمية مرتفعة في الجامعات أمرًا لازمًا، لا سيما في ضوء التطور المتسارع في البيئة الداخلية والخارجية للجامعات فكلما كانت الجامعة أكثر صحة - زادت قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة؛ مما يؤثر إيجابيًا على سير العمليات الداخلية في الجامعة، ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الجامعة، مما يجعلها العامل الأهم الذي يحدد نجاح الجامعة وتميزها ويسهم بقوة في الرفع من مستوى أدائها بصورة مستمرة (السقا، 2019)، حيث تتمثل أهمية الصحة التنظيمية بأهمية العنصر البشري، بوصفه أحد عناصر الإنتاج الذي يمكن من خلال استثماره بكفاءة تحقيق أهداف الفرد والمنظمة، وتعدُّ الصحة التنظيمية التي تمثل نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة (القريوتي، 2009).

وتشهد الألفية الثالثة تطورات وتغيرات متسارعة ومتلاحقة في المجالات المعرفية والتكنولوجية والمعلوماتية والثقافية كافة، واهتمام عال بالجودة والتميز في تقديم الخدمات، الأمر الذي يفرض على الجامعات تحديات من أهمها: حتمية الاتجاه نحو المؤسساتية والتقليل من المركزية، والتمكين والتفويض والتحول من النظام الإداري

الهرمي التقليدي إلى النظام الأفقي الأكثر انفتاحًا ومرونة (عباس، 2016).

ويمثل تميز الأداء المؤسسي مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفاعل المتناغم المبني على مفاهيم إدارية رائدة، والمنظمات المتميزة هي التي تمتلك في جميع أجزائها ومستوياتها القدرة على إنجاز كافة الأعمال والأنشطة بتفوق وإبداع وبكفاءة وفاعلية عالية، ضمن المهام الهيكلية والتنظيمية بطريقة غير روتينية وبمستوى يتجاوز توقعات أصحاب العلاقة (جزار، 2018).

لذلك تسعى الجامعات جاهدة لتحقيق التميز في الجانب الأكاديمي والإداري من خلال ما تضعه من معايير في اختيار الموارد البشرية الكفؤة والمتميزة وتمييزها؛ وتوفير البيئة والمناخ التنظيمي المناسب للعاملين للابداع والابتكار وتقديم خدمات متميزة للمستفيدين (المقيطي وأبو العلا، 2022، ص 338).

ولكي تكون الجامعات اليمينية الحكومية قادرة على تحقيق أهدافها، والمحافظة على بقائها واستمرارها ونموها وتحقيق التميز المؤسسي، فهي بحاجة إلى توفير معايير وأبعاد الصحة التنظيمية التي تشكل رافدًا إيجابيًا لتطوير منظومة العمل الجامعي وتحسين الأداء المؤسسي بوجه عام؛ لما تتضمنه أبعاد الصحة التنظيمية من إطار قيمي أخلاقي يعمل على استثمار رأس المال البشري، وتمكين العاملين وتوسيع مستوى مشاركتهم في

من أمور لها دلالات سلبية إلى حد كبير على أداء الأفراد والمسئولة بشكل عام.

حيث أكدت دراسة عبد الله (2012) على أن الجامعات اليمنية تعاني من ضعف يُمكن استقراؤه من خلال ممارستها لأعمالها الإدارية والأكاديمية، ويظهر جلياً بمستوى الإجراءات الإدارية والروتينية، وغلبة ثقافة البيروقراطية ذات الطابع التقليدي، فضلاً عن غياب الرؤية الاستراتيجية لوظائف الجامعة، وافتقار القيادات الجامعية للمهارات الإدارية الحديثة، وذكر تقرير وزارة التعليم العالي والبحث العالي (2020) أن الجامعات اليمنية لا تزال تنظر إلى وجود قيادة أكاديمية فاعلة وناجحة، في تبني وممارسة الأنماط الإدارية والقيادية الحديثة، وهذا ما أكدته نتائج دراسة الهروجي (2022) التي أظهرت وجود سيطرة للأساليب التقليدية في إدارة الجامعات اليمنية، وتدني في مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والعاملين، وأشارت دراسة النشمي والدعيس (2017) إلى أن الجامعات اليمنية الأهلية تنظر إلى المناخ الإبداعي الذي يشجع روح المجازفة والحماس، والمشاركة في إبداء الرأي، وخلصت دراسة الناشري (2021) إلى أن الجامعات اليمنية تعاني من بعض نقاط الضعف في بعض جوانب تفعيل الاتصال الإداري داخل الجامعة.

إنَّ حقل التعليم العالي في اليمن من الحقول الخدمية التي تحتاج إلى استخدام الأساليب الإدارية

صنع واتخاذ القرار، الأمر الذي يخلق بيئة عمل مبدعة تبعث على التكيف والتماسك بين الأعضاء وتحقيق الاستقرار في العمل، وتوفر مشاعر من الرضا والحضور الإيجابي للعاملين، ويعطي القدرة العالية على تحمل ضغوط العمل، وقبول التغيير ومواجهة التحديات والرغبة في المخاطرة المحسوبة. واستناداً على ما سبق من تأكيد لأهمية توافر أبعاد الصحة التنظيمية والتمكين الإداري في المؤسسات المختلفة لتحقيق التميز المؤسسي، ونظراً للدور الحيوي والرئيس للجامعات الحكومية في رفد المجتمع اليمني بالكفاءات البشرية في المجالات كافة، والدفع بمسيرة التنمية في اليمن اقتصادياً وثقافياً واجتماعياً؛ تكونت لدى الباحثان قناعة ذاتية بأهمية دراسة مفهوم الصحة التنظيمية وما تتضمنه من أبعاد، وعلاقتها بالتمكين الإداري وما إذا كان لهما تأثير مباشر على التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية.

مشكلة البحث:

يأتي الاهتمام بمفهوم الصحة التنظيمية من قبل الكتاب والباحثين في الوقت الذي تعاني أغلب المؤسسات وخاصة الجامعات من عدم وضوح الأهداف، وغياب الاستقلالية في العمل، والابداع، وضعف الثقة والاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين، وانخفاض المعنويات، وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الحديثة، وما إلى ذلك

مفاهيم الصحة التنظيمية والتمكين الإداري والتميز المؤسسي بشكل منفرد، ودراسات قليلة تتناول العلاقة بين متغيرين منهما، لكن الباحثان لم يجدا دراسة تتناول العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، أمّا فيما يتعلق بالدراسات المحلية فلم يجدد الباحثان أي دراسة تتناول المفاهيم الثلاثة بشكل ثنائي أو تتناول العلاقة بين المتغيرات الثلاثة؛ لذا جاء هذا البحث لردم الفجوة البحثية وذلك بدراسة العلاقة بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري وأثرهما في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية.

أسئلة البحث:

يسعى البحث للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:
ما العلاقة بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري وأثرهما في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية. وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات اليمنية الحكومية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟
- 2- ما مستوى التمكين الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟
- 3- ما مستوى التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

الحديثة في إدارة عملياته، بما يعزز ضمان الاستمرارية والريادة والتحسين المستمر في الأداء؛ ولكن هناك مقاومة وبطء في التطبيق الفعلي للأساليب الإدارية الحديثة في كثير من الأوقات، وذلك يعود إلى عدة عوامل منها: داخلية مرتبطة بالمؤسسات التعليمية وما يوجد فيها من أنظمة ولوائح، وعوامل خارجية تفرضها مجموعة من الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي يمرُّ بها البلد، وهذا يتطلب السير بخطى واثقة لصنع التغيير في مجال تحديث الإدارة الجامعية، من خلال إدخال وتطبيق مفاهيم إدارية جديدة.

وعلى الرغم من أنّ تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، لا سيما في الجامعات لم يعد ترفاً أو أمراً ثانوياً، بل أضحت ضرورة من الضرورات ومطلباً أساسياً لا غنى عنه فإنّ مؤسسات التعليم العالي في اليمن تفتقد لثقافة الجودة والتميز التي تعدُّ مدخلاً للتطوير النوعي، كما أنّ الجامعات اليمنية تعاني من عدد من الإشكاليات والمعوقات، من أهمها: ضعف الكفاءة الإدارية، وتدني مستوى الأداء الوظيفي، وغياب التجديد في نظام التعليم وهياكله الإدارية والأكاديمية والفنية، إضافة إلى ضعف مواكبة التطورات العلمية والإدارية الحديثة وفق معايير الجودة الشاملة (الحميري، 2016).

ومن خلال إطلاع الباحثان على الدراسات السابقة وجدا عدداً من الدراسات العربية التي تتناول

1) الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي.

2) الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتميز المؤسسي.

3) الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري.

ثانياً: فرضيات التأثير:

1) الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في التميز المؤسسي.

2) الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في التميز المؤسسي.

3) الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية والتمكين الإداري في التميز المؤسسي.

أهمية البحث:

تحدد أهمية البحث في الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية:

1) تنبع أهمية البحث كونه يتناول قطاعاً مهماً، وهو قطاع التعليم الجامعي الذي يُعد مصدراً أساسياً من مصادر النهوض بالواقع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي للبلد، والذي تتعكس نتائج نجاحه على كل القطاعات الأخرى؛ لذلك لابد من دراسة مشكلات هذا

4- ما طبيعة العلاقة بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري والتميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

5- ما أثر الصحة التنظيمية والتمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي:

1. تحديد درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات اليمنية الحكومية.

2. الكشف عن مستوى التمكين الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية.

3. تحديد مستوى التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية.

4. الكشف عما إذا كانت هناك علاقات ارتباط بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري والتميز المؤسسي.

5. تحديد أثر الصحة التنظيمية والتمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية.

فرضيات البحث:

سعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:

أولاً: فرضيات علاقات الارتباط:

القطاع، وتقديم أفكار وحلول عملية ومنهجية تساعد في تطوير هذا القطاع والارتقاء بأدائه. (2) يكتسب البحث أهميته من أهمية الموضوعات التي يدرسها، والتي تتعلق بمفاهيم إدارية وتنظيمية معاصرة لقيت اهتمامًا كبيرًا من قبل المؤسسات التعليمية في مختلف دول العالم، فوجود بيئة تنظيمية صحية وتمكين إداري للعاملين، يمنح الجامعة مزايا تنافسية تمكنها من تحقيق التميز والتفرد وتبوء موقع الريادة والصدارة بين الجامعات.

(3) على الرغم من أهمية موضوع الصحة التنظيمية فإنه لم يلق حتى الآن في اليمن ما يستحق من اهتمام من جانب الباحثين، فلا توجد أي دراسة - بحسب اطلاع الباحثان- تبحث في الصحة التنظيمية، كما أن الدراسات التي تتناول مفهومي التمكين الإداري والتميز المؤسسي محدودة جدًا، من هنا تنبع الأهمية العلمية للبحث الذي يعدُّ الأول الذي يتناول الصحة التنظيمية والتمكين الإداري وأثرهما في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية.

ثانيًا: الأهمية العملية:

1. قد تعطي نتائج هذا البحث تغذية راجعة للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الحكومية بوجه عام، والجامعات موضوع البحث بوجه خاص، حول واقع

الصحة التنظيمية والتمكين الإداري والتميز المؤسسي؛ مما يساعدهم على اتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة لتدعيم نقاط القوة ومعالجة أوجه الضعف والقصور، والعمل على توفير بيئة تنظيمية صحية يُمكن فيها العاملين؛ بما يسهم في تعزيز قدرات الجامعات على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، ومواجهة التحديات والأزمات المختلفة الحالية والمستقبلية.

2. قد يشكّل البحث الحالي مرجعًا يمكن الاستفادة منه قبل الباحثين في مجال الإدارة والإدارة التربوية بما يحتويه من أدب نظري ودراسات سابقة، وبما سيتم استخدامه من أدوات بحثية مقننة، كما يفتح المجال أمامهم لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية في الموضوع أو الموضوعات نفسها ذات الصلة وضمن بيئات مختلفة، والتي قد تسهم في الارتقاء بالأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية.

حدود البحث:

ستقتصر حدود البحث على:

- **الحد الموضوعي:** يتمثل في دراسة العلاقة بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري وأثرهما في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية اليمنية.

- **الحد البشري:** القيادات الأكاديمية والإدارية (عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام

الأكاديمية، ومديرو العموم، ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام الإدارية) في الجامعات اليمنية الحكومية.

- الحد المؤسسي: اقتصر البحث على أربع جامعات حكومية، وهي جامعة (صنعاء، والحديدة، وإب، وذمار).

- الحد المكاني: اقتصر البحث الميداني على كليات جامعة صنعاء في أمانة العاصمة صنعاء، وكليات جامعة الحديدة في مدينة الحديدة، وكليات جامعة إب في مدينة إب.

- الحد الزمني: تم إجراء الجزء الميداني من البحث في العام الجامعي 2021-2022.

مصطلحات البحث:

1) الصحة التنظيمية: (Organizational Health):

تُعرّف الصحة التنظيمية اصطلاحًا بأنها: "قدرة المؤسسة التعليمية على حماية أفرادها من الضغوط الخارجية التي يفرضها مجتمعها المحلي، وتلبية الاحتياجات الشخصية والمهنية للعاملين، وحسن استثمار الموارد لتحقيق الأهداف المنشودة، وقدرة العاملين على بناء علاقات إيجابية وفعالة مع قادتهم وزملائهم، وتمتعهم بمعنويات مرتفعة، وحماسهم لعملهم، وفخرهم به" (رشاد وعزب، 2017، ص. 25).

ويُعرّف الباحثان الصحة التنظيمية إجرائيًا بأنها: قدرة الجامعات اليمنية الحكومية على إحداث درجة من التكيف والنمو والتطور والعمل بكفاءة، من خلال إيجاد نظام شامل ومتكامل لتحقيق أهدافها المرغوبة، وتقاس من خلال استجابة عينة البحث على استبانة الصحة التنظيمية بأبعادها (الاعتبارية، والروح المعنوية، والدعم بالموارد، والاستقلالية، والاتصال الفعال، والإبداع) والمستخدم في هذا البحث.

2) التمكين الإداري: (Administrative Empowerment):

يُعرّف التمكين الإداري بأنه: "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة" (مطلق وجبران، 2018، ص. 380).

ويُعرّف الباحثان التمكين الإداري إجرائيًا بأنه: منح الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات اليمنية الحكومية حرية واسعة في العمل الوظيفي من خلال توسيع نطاق تفويض الصلاحيات، وزيادة المشاركة في صناعة واتخاذ القرار، إضافة إلى التدريب والتحفيز والتشجيع في ظل المعلومات ووسائل الاتصال الإداري الفاعل الذي يسمح بالعمل ضمن فريق عمل كامل متكامل، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال الاستجابة

وعلى كافة الأصعدة، والعمل على الحفاظ على هذا التميز من خلال مواكبة التطورات بشكل مستمر. ويقاس من خلال استجابة عينة البحث على فقرات استبانة التميز المؤسسي المستخدمة في هذا البحث.

الإطار النظر والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري:

المحور الأول: الصحة التنظيمية

(Organizational Health):

1) مفهوم الصحة التنظيمية:

هناك تعريفات كثيرة لمفهوم الصحة التنظيمية،

ويستعرض الباحثان بعضاً منها في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) تعريف الصحة التنظيمية

تعريف الصحة التنظيمية	الباحث والسنة
تعني مقدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها المحيطة وإيجادها للتوازن والإنسجام بين أعضاء المنظمة، والمحافظة على صحة العاملين الفسيولوجية والنفسية والاهتمام بتحفيزهم، واستخدام جميع الحلول الممكنة لتحسين مقدرتهم على الأداء.	(Hong et al, 2014: 279)
"درجة ارتباط العاملين بالمنظمة التي ينتسبون إليها والشعور الذي يتولد لديهم بحيث يجعلهم مستعدون لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق الأهداف وتبني قيمها والاستمرار بها والقدرة على المواءمة بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية".	(السيبي، 2016: 343)
رفاهية الفرد في بيئة العمل، أو وصف جوانب بيئة العمل المرتبطة بصحة الفرد وتحقيق رفاهيته.	(Doganay & Dagli, 2020: 130)
قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى نمو المؤسسة وتحسينها.	(Yadollahi, et al., 2020: 703)
هي تلك الصورة التي تبرز جوانب المناخ التنظيمي الداعمة للعلاقات الإيجابية بين العاملين في المؤسسة، وقدرة المؤسسة على دعم العاملين، وتحسين وتطوير بيئة العمل، وتشجيع الابداع والابتكار، وتعزيز نقاط قوتها، وعلاج نقاط ضعفها، وتوضيح كيفية تحقيق أهدافها بكفاءة.	(الرميدي وآخرون 2022: 37)

على استبانة التمكين الإداري المستخدمة في هذا البحث.

3. التميز المؤسسي Institutional

(Excellence):

أشار زكي وكشميري (2019، ص. 265)

إلى أن التميز المؤسسي "يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى من المنافسين من خلال أدائها الفعال، وحل مشكلاتها بشكل سريع، وتميز وكفاءة العاملين، وامتلاك ثقافة تنظيمية مميزة".

ويُعرف الباحثان التميز المؤسسي إجرائياً

بأنه: قدرة الجامعات اليمينية الحكومية على تقديم جميع الخدمات الجامعية بكفاءة وفعالية، من خلال استثمار مواردها البشرية والمادية والتقنية، واتباع آليات تضمن التقدم المستمر في كافة الجوانب

مما سبق يتضح وجود عناصر مشتركة بين التعريفات السابقة، فجميعها تؤكد على فاعلية المنظمة والأفراد فيها وأن كل منهما يؤثر في الآخر بشكل ايجابي، وأن المنظمة تعني بأفرادها وتعمل على توفير بيئة العمل الصحية، والمبدعة، والخالية من الصراعات، والتي تساعد أفرادها على التكاتف والتعاون والتكامل والتماسك والتكيف مع التطورات ومواجهة التحديات، وبالتالي يمكن استثمار طاقات العاملين لإنجاز الأعمال والواجبات بجودة وتميز وفي جو من الثقة المتبادلة.

(2) أهمية الصحة التنظيمية:

أصبح العالم اليوم أكثر تنظيماً من أي وقت مضى، إذ يقضي الأفراد داخل المنظمات معظم أوقات حياتهم؛ لذا تكمن أهمية المنظمات في تحديد دور الفرد داخل المنظمة حتى يستطيع تحقيق الأهداف التي رسمتها المنظمة (150: 2007, Jassbi)، ويبين هيل (26: 2003, Hill) أن أهمية الصحة التنظيمية تكمن في أنها أداة التقويم الرئيسة للعلاقات والظروف داخل المنظمة، ويعد التقويم من أهم عوامل نجاح المنظمة؛ لما له من دور كبير في تزويد المسؤولين في المؤسسات بالمعلومات الضرورية التي تسهم في دعم أهداف المنظمة، والذي بدوره يؤدي إلى رفع مقدرته المسؤولين على معالجة القضايا المتفاقمة في المنظمة بدلا من تركها تتراكم.

ويشير كل من (Bevans, et al., 2007) إلى أن الصحة التنظيمية تسعى إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين عن طريق تحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويرى عطية والفقهاء (2021) أن نجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها في إيجاد جو عمل مناسب يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين في المنظمة.

وتساعد الصحة التنظيمية المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتكيف مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، والبقاء والنمو في ظل بيئة شديدة المنافسة، وجودة المناخ التنظيمي السائد بها، وتحسين الأداء المؤسسي، والكفاءة، وزيادة الإنتاجية، والإبداع، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتطوير منظومة العمل، وتحقيق الاستقرار في العمل (19: 2017, Parlar & Cansoy).

وتحقق الصحة التنظيمية للأفراد العاملين الشعور بالسعادة والرفاهية، والاستمتاع بما يقومون به من مهام وأنشطة خاصة بالعمل، وتحقق التوازن بين العمل والحياة، وتحقق النمو الذاتي، والتنمية المهنية المستدامة، ورفع روحهم المعنوية، ومستوى رضاهم الوظيفي، وزيادة حماسهم للعمل، وتنمية شعورهم بالكفاءة الذاتية، وزيادة مستوى التزامهم التنظيمي، وتقليل شعورهم بالاغتراب، وتقليل معدل غياب الأفراد العاملين، وزيادة الرغبة في البقاء في العمل، وتقليل معدل دورانه (رشاد وعزب، 2017).

(3) أبعاد الصحة التنظيمية:

وشعورهم بالرضا عن أعمالهم والاعتزاز بمؤسستهم وترفع المعنويات من خلال ما يمنحه المدير من ثقة وموثوقية في العاملين ومن إحساس العاملين بإنجاز أعمالهم أيضا (الوديناني، 2016).

ثالثاً- توفير الموارد **Resource Utilization**:

وهو يعني توفير ما يلزم من مواد وتجهيزات إضافية عندما يطلبها العاملون، وتخصيص جزء من ميزانية المنظمة لشراء المواد الضرورية لدعم العمل وتوفير المطلوب. وتمثل الموارد مدخلات المنظمة التي تستخدم في عمليات الإنتاج، والتي تتمثل برأس المال، والمعدات، والمهارات الفردية للعاملين، والمعرفة، وبراءات الاختراع، والمواد المادية، والتمويل، وموهبة المديرين، وفي مجال أوسع إن هذه الموارد تشمل الأفراد والمجتمع والجوانب التنظيمية (Hitt, et al., 2017).

رابعاً - الاستقلالية **Autonomy** :

يعبر هذا البعد عن استقلالية المؤسسة التعليمية، واستقلالية أفرادها في أداء مهامهم الوظيفية، بما يعطيهم المرونة الملائمة في تقدير وقت إنجاز مهامهم الوظيفية، وكيفية إنجازها. إضافة إلى قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف مع بيئتها المحيطة والتعامل معها بطريقة تحافظ على سلامة أنشطتها الإدارية والتنظيمية، وحماية موظفيها من الضغوط والمطالب المجتمعية والبيئية غير المعقولة. (العيسي، 2019).

في ضوء اطلاع الباحثان على الأدب الإداري والدراسات السابقة وإسهامات الباحثين والمهتمين بموضوع الصحة التنظيمية تبين لهما أن أكثر الأبعاد شمولاً، وتناولاً في الدراسات السابقة وتعد الأنسب لطبيعة هذا البحث هي الأبعاد الستة (الاعتبارية ، والروح المعنوية ، والدعم بالموارد، والاستقلالية، والاتصال الفعال، والإبداع) ، وسيتم تبني هذه الأبعاد في البحث الحالي، وتبسيط الضوء عليها وعلى النحو الآتي:

أولاً- الاعتبارية **Consideration**:

يعني هذا البعد سلوك القائد القائم على الانفتاح والاحترام والود والثقة المتبادلة، والاهتمام برغبات العاملين واحتياجاتهم، وتقبل آرائهم ومقترحاتهم والعمل بها. كما يعبر هذا البعد عن مدى حرص المدير على التعامل مع كافة العاملين بعدالة ومصداقية وشفافية (Dagli, 2020) & (Doganay) .

ثانياً- الروح المعنوية **Morale**:

تعد الروح المعنوية من أهم أبعاد الصحة التنظيمية لارتباطها بالعنصر البشري الذي يعد من أهم الموارد التنظيمية، حيث ترتبط بنوعية العلاقة بين العاملين، وهي تعني الإحساس الجماعي بالود والسعادة والحماس والثقة بين العاملين (Arokiasamy, 2018). كما أنها تعبر عن ايجابية العلاقات بين أفراد المؤسسة، وتعاونهم

خامساً- فعالية الاتصالات Communication Adequacy:

يعد الاتصال عملية نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، والاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية هو أيضا عملية اجتماعية يتم عن طريقها تفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض فالاتصال يمكن العاملين من الوقوف على الصورة الحقيقية الكاملة (مسيل وعليوة، 2021). ويقصد بفعالية الاتصالات أن يكون نظام الاتصال في المنظمة متاحا، ومنع حدوث سوء فهم من خلاله، وهكذا يستطيع العاملون الحصول على المعلومات الصحيحة مما يزيد من كفاءة المنظمة (الحوارني، 2017).

سادساً- الإبداع Innovativeness :

يعرف الإبداع بأنه التفكير المختلف، والذي يعني توافر المهارات والبراءات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار جديدة (جاد الرب، 2013). ويشير (Hisrich, et al., 2017) إلى أن الإبداع يولد الأفكار والطرائق الجديدة لتحديد المشكلات

وابتكار الحلول، وهو أحد المداخل المعرفية الأساسية لتحقيق النجاح والتميز التنافسي. ويضيف (Jenaabadi & Javan 2014) أن تقبل التنوع والأفكار الجديدة يجعل المنظمات لديها مناخ صحي جيد مما يجعلها قادرة على تبادل المعلومات والمرونة والإبداع وإجراء التغييرات.

المحور الثاني: التمكين الإداري:

(1) مفهوم التمكين:

لقد تعددت تعريفات التمكين بتعدد الكُتاب، فمنهم من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية، وهناك أيضاً مَنْ عَدَّه ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم. ولتوضيح ذلك التفاوت، سيتم عرض أهم المفاهيم التي ذكرها الكُتاب عن التمكين، وذلك على النحو الآتي:

جدول (2) تعريفات التمكين الإداري

الباحث والسنة	تعريف التمكين
(Griffin, 2012)	مساعدة العاملين على وضع أهداف لأعمالهم، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات عن طريق منحهم مساحة أوسع في الصلاحية والمسؤولية.
(Mullins, 2016)	التمكين يعني السماح للعاملين بدرجة من الحرية والاستقلالية والرقابة الذاتية على أعمالهم، فضلاً عن مسؤوليتهم حول القرارات التي يتخذونها.
(بو زيد، 2020، 519)	"منح الموظفين حرية التصرف في أداء المهام، وتوحيدهم الصلاحيات والسلطات لاتخاذ القرار مع تزويدهم بالمعلومات المطلوبة، ومشاركتهم في رسم خطط وسياسات المنظمة، وإثارة دوافعهم بما يتفق وأهداف المنظمة".

عفانة والدوغان، 2021، ص (227)	" منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف، ودرجة من الاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم، مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة".
-------------------------------	---

يتضح من التعريفات السابقة ما يأتي:

- أن هناك اتفاقاً على أن التمكين الإداري للعاملين ممارسة لتشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية والاستقلالية.
 - أن التمكين الإداري هو منح العاملين الثقة والدعم اللازم والمزيد من الحرية في أداء مهامهم، وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على المنظمة والعاملين بها.
 - أنه في معظم تعريفات التمكين استخدم كل من مصطلح السلطة والتفويض.
 - أن التمكين الإداري يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم، ويعطيهم السلطات والصلاحيات الكافية في مجال العمل.
 - أن التمكين يركز على توفير فرص التعلم والتدريب لتنمية قدرات ومهارات العاملين الأفراد بغية الارتقاء بمستوى أدائهم، وزيادة قدرتهم على حل مشكلات العمل التي تواجههم بالشكل الذي يسهم في إعدادهم لتولي مناصب قيادية في المستقبل.
- (2) فوائد التمكين الإداري:**
- أورد المطيري (2019) عدداً من الفوائد التي يمكن الحصول عليها من عملية تمكين الموظفين، منها ما يأتي:
 - يعطي فرصة أكبر للإبداع والابتكار من خلال شعور الموظفين بامتلاكهم للوظيفة.
 - يساعد على التطوير والتحسين المستمر للخدمات المقدمة.
 - زيادة رضا المستفيد الخارجي (الطالب وأولياء الأمور وقطاع الأعمال والمجتمع) من خلال رضا المستفيد الداخلي (الموظف).
 - تخفيض نسبة التغيب عن العمل.
 - زيادة الإنتاجية عن طريق شعور الموظفين بالفخر والاعتزاز كونهم جزءاً من المنظمة.
 - خلق الثقة والتعاون بين الموظفين والإدارة.
 - زيادة مستوى الولاء والانتماء التنظيمي لدى الموظفين.
- ويذكر البشير (2018، ص 106-107) عدة فوائد للتمكين الإداري للأفراد العاملين، ومنها:
- ✓ زيادة قدرة الفرد على التحكم في المهام والأعمال اليومية.
 - ✓ زيادة قدرة الفرد على مقاومة ضغوط العمل.
 - ✓ إكساب الفرد معارف ومهارات جديدة .
 - ✓ ارتفاع الشعور بالملكية في العمل.

✓ إشباع حاجة تحقيق الذات.

✓ زيادة الثقة في النفس.

(3) أبعاد التمكين الإداري:

أولاً: تفويض الصلاحيات:

المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي يسعى المدراء فيها لجعلها تتمتع بمزايا التفويض، وأن تكون السلطة فيها لامركزية، بحيث توزع الأعمال بين المديرين والعاملين بالشكل الذي يُعطي العاملين الفرصة لاكتساب مزيد من الخبرات والمهارات عبر قيام المدير بإعطائهم جزءاً من أعماله للقيام بها بعد تدريبهم وتحملهم مسؤولية ذلك، ومحاسبتهم على النتائج (عفانة والدوغان، 2021).

ثانياً: المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات:

وهي تمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين (السكرانة، 2010، 310) وللمشاركة في عملية صناعة القرارات واتخاذها مزايا عديدة، فهي تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين (النمر، وآخرون، 2013).

ثالثاً: التدريب والتنمية المهنية:

لا يتوقف التمكين الإداري على منح الحرية في الصلاحيات واتخاذ القرارات، بل لا بد من توفير التدريب المستمر والمنتظم من أجل زيادة مهارات العاملين وتزويدهم بالمعارف والمعلومات الضرورية لأداء أعمالهم بجودة وإتقان، وتأهيلهم لشغل وظائف أعلى في المستقبل (عفانة والدوغان، 2021).

رابعاً: تحفيز الموظفين:

لن يحقق التمكين الأهداف المرجوة منه دون وضع نظام متكامل للحوافز والمكافآت. فالحوافز بأنواعها المختلفة لها قدرتها على دفع العاملين وزيادة حماسهم للعمل، كما أنها تؤثر على ولاء الموظفين وارتباطهم بالمنظمة. وهي مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق أفضل النتائج (محمدي، 2016).

المحور الثاني: التميز المؤسسي

1) مفهوم التميز المؤسسي:

فام الباحثان باستعراض بعض المفاهيم التي قدمها عدد من الباحثين والكتاب للتوصل إلى مفهوم التميز المؤسسي على النحو الآتي:

جدول رقم (3) تعريفات التميز المؤسسي

الباحث والسنة	تعريف التميز المؤسسي
(الضلاعين، 2010: 71)	" كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة".
(جمال، 2017 : 24)	"يعني تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة بأنه شيء فريد ومميز".

يشير مفهوم التميز التنظيمي إلى سعي المنظمات إلى استغلال الفرص لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، باستغلال موارد المنظمة المادية والبشرية، والسعي الدائم لتحسين الأداء لتحقيق التميز على المنافسين.	(Tzvetana & Ivaylo , 2017: 27)
يعرف التميز المؤسسي بأنه: "نوع من أنواع الإبداع الإداري والوصول إلى أعلى مستوى من التفوق المؤسسي من أجل تحقيق أفضل المستويات في الاداء بما في ذلك تحقيق انجازات وأهداف غير متوقعة من المنافسين لتحقيق رضا الفئة المستهدفة والعاملين في الجامعة".	(أبوعودة، 2018: 19-20)
"التميز المؤسسي يشير إلى جودة المنظمة لاستدامة ميزتها التنافسية من خلال تقديم خدمات عالية الجودة، وتجنب الأخطاء في العمل، وتنفيذ كافة مهامها بشكل صحيح، وتحقيق التكامل والانسجام بين بيئتها الداخلية والخارجية".	(كليب، 2021: 80)

ج) السعي نحو التطوير والتحسين المستمر في الأداء المؤسسي

ح) تقديم الخدمة بطريق متميزة يرضى عنها المستفيد.

وتؤكد سهمود (2013) على أن التميز المؤسسي أصبح ضرورة حتمية للجامعات وبالغ الأهمية، كونه صار الخيار الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، أبرزها: التغيرات السريعة، والمنافسة المستمرة، والمحافظة على المكان والمكانة للمؤسسة، وثورة تقنية المعلومات والاتصال، و التحول النوعي في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف مؤسسات المجتمع.

3) أبعاد التميز المؤسسي:

بالنظر إلى طبيعة البحث الحالي وأهدافه فقد رأى الباحثان أهمية تناول بعدين حيويين ورئيسيين من أبعاد التميز المؤسسي وهما: تميز الموارد البشرية وتميز الخدمات، وذلك على النحو الآتي:

ومن التعريفات السابقة يمكن القول بأن التميز المؤسسي يعني سعي المؤسسة لاستثمار مقدراتها، ومواردها البشرية والمادية؛ لتحقيق التفرد والتميز في كافة جوانبها الإدارية والتنظيمية، وتقديم خدمات للمستفيدين بجودة عالية؛ بما يضمن لها الاستمرار والنمو وتحقيق الميزة التنافسية.

2) أهمية التميز المؤسسي:

ترى الشهراني (2017) أن أهمية التميز المؤسسي في الجامعات تبرز من خلال ما يأتي:
أ) البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة العمل.

ب) تحقيق الجودة والكفاءة والابداع وسرعة الاستجابة.

ت) الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية.

ث) تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب اصحاب المنافع وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها.

أولاً: تميز الموارد البشرية Human Resources Excellence:

ازدادت الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية، حيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة المعتمد على معارف، ومهارات، وقدرات الكفاءات البشرية، فباتت الموارد المالية، والمادية، وحتى التكنولوجية متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان أحد احتكارها، ولم تعد الميدان الخصب للتميز والمنافسة؛ لذلك اتجهت المنظمات إلى التركيز على الاستثمار في مواردها البشرية لتحقيق ميزة تنافسية لها (شليبي، 2018).

والعنصر البشري مصدر مهم تمتلكه المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية، ويمكن للمؤسسة أن تتفوق على منافسيها من خلال المهارات الفائقة، والقدرات المميزة للموظفين التي تميزهم عن موظفي المنظمات المنافسة؛ لأنهم يكونون أكثر قدرة على الفهم الحقيقي والتفصيلي لاحتياجات العملاء، وأذواقهم، وتفضيلاتهم، وتعزيز العلاقات الحميمة معهم (Hoffman, 2011).

ثانياً: تميز الخدمات Service Excellence :

في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير المستمر تسعى المنظمات للبحث عن مناهج، وطرق للمحافظة على وجودها واستمرارها، وتعزيز دورها وموقعها التنافسي من خلال التركيز على العناصر والمكونات التي تضمن تقديم خدماتها

للمستفيدين بجودة عالية، وسرعة فائقة، وتكلفة مقبولة، وبصورة تلبي توقعاتهم واحتياجاتهم (Shavaran & Baratian, 2018) وتُعرّف جودة الخدمة بأنها: درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع حاجات وتوقعات المستفيد لهذه الخدمة أو توقعها (Kotler & Keiler, 2006:402).

وقد تزايد الاهتمام بمفهوم جودة الخدمة كمرتكز أساسي في بناء الميزة التنافسية، وفي نجاح وبقاء ونمو الجامعات، والطالب هو المستفيد الرئيس في أي مؤسسة تعليمية، وعلى الجامعات أن تسعى إلى تحقيق رضاه حول الخدمة التعليمية المقدمة، من خلال التوسع في تقديم الخدمات التي تتسجم مع رغباته وحاجاته، وتقديم خدمات متميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر الطالب، إضافة إلى تقديم تلك الخدمات في الوقت المناسب، وبتكلفة مناسبة، وتكون خالية من العيوب أو الأخطاء.

المحور الرابع: العلاقة بين الصحة

التنظيمية والتمكين الوظيفي:

يبدو جلياً بأن الصحة التنظيمية للمؤسسات هي الأساس الذي يقوم عليه نجاح تلك المؤسسات بكل مفرداتها ومكوناتها، ومن ضمنها التمكين الإداري بما فيه من تفويض للصلاحيات وبيان للمسؤوليات والأدوار والمهام التي ينهض بها الموظف في سبيل نجاح مؤسسته في أداء مهامها على أكمل وجه، فالملاحظ من المقومات السابقة للتمكين بأن الصحة

التنظيمية للمؤسسة هي التي تهيئ البيئة المناسبة لعملية التمكين بدءاً بالثقافة التنظيمية، وتحديد أهداف المؤسسة للمرؤوسين والرؤساء، وتوفير الوسائل التقنية اللازمة، ومنح الثقة بأداء العاملين، وتفويض الصلاحيات؛ لاتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة الصعوبات المحتملة في بيئة العمل (دراوشة، 2019).

المحور الخامس: أثر الصحة التنظيمية والتمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي:

تعد الصحة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي تركز على علاقات قوية بين العاملين، ووجود إدارة متميزة لديها القدرة على التخطيط والتنظيم والرقابة؛ مما يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة واستمرار النجاح على المدى الطويل، والتكيف ومواكبة التغيرات في بيئة العمل وفي البيئة المحيطة، ولن يتأتى كل ذلك إلا من خلال تحقيق التميز المؤسسي (أبو حجير، 2020).

كما أن نجاح وتميز مؤسسات التعليم العالي يتوقف على كفاءة مواردها البشرية وإخلاصها وولائها، لذا كان من أولويات مهام إدارة هذه المؤسسات الاهتمام بالعاملين فيها وتحفيزهم وتوجيههم وتدريبهم والحرص على مشاركتهم في صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ومنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بسهولة ويسر وبجودة وإتقان، وكل ذلك يمكن عمله من قبل إدارة المؤسسات التعليمية من خلال مدخل التمكين

الإداري باعتباره استراتيجية فعالة للتطوير والتحسين الإداري المستمر.

ثانياً: الدراسات السابقة:

1) الدراسات التي تناولت (الصحة التنظيمية):

أجرى أدياتي وآخرون (et al., 2021) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الصحة التنظيمية في الجامعات الحكومية في إندونيسيا، واتبع الباحثون المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (398) محاضراً وموظفاً تم اختيارهم من (6) جامعات حكومية. وظهرت النتائج أن مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة تراوحت بين متوسطة وجيدة، وجاء بعد "القيادة الإيجابية" في المرتبة الأولى، يليه بعد "الاستقلالية"، ثم "القيم الأكاديمية"، وجاء بعد "الدعم بالموارد" في المرتبة الأخيرة.

وقام خلف (2020) بدراسة هدفت بشكل أساسي إلى بيان أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط بالعراق، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (156) فرداً من الإدارات العليا والوسطى على مستوى الكليات الجامعة، وبينت الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط العراق قد جاءت بدرجة متوسطة، وأن

أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة تؤثر في الفاعلية التنظيمية بأبعادها المختلفة، وهذا يعكس فاعلية تطبيق الصحة التنظيمية في استثمار موارد المنظمة بشكل فاعل مما يسهم في تحقيق أهدافها.

وهدفت دراسة الحربي (2019) إلى التعرف على درجة توافر ابعاد الصحة التنظيمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (250) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر ابعاد الصحة التنظيمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود كان بدرجة عالية، وجاء بعد "الاستقلالية" في المرتبة الأولى، بينما جاء بعد "فاعلية الاتصالات" في المرتبة السابعة والأخيرة.

في حين قام هونج وآخرون (Hong et al., 2014) بدراسة هدفت إلى قياس مستوى الصحة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة لجمع بيانات الدراسة من عينة الدراسة المكونة من (120) موظفًا من موظفي مؤسسات التعليم العالي الخاصة ذوي الدوام الكامل، وتوصلت الدراسة إلى أنّ الصحة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بوجه عام كانت متوسطة ، وأنّ ترتيب الأبعاد السبعة للصحة التنظيمية كان كما يأتي: المبادرة، والتكامل

المؤسسي كان أعلى من المتوسط بقليل، وأنّ الروح المعنوية، وتأثير الإدارة، ودعم الموارد، والتركيز الأكاديمي كان بمستوى متوسط.

(2) الدراسات التي تناولت (التمكين الإداري):

بينما دراسة (Abun et al., 2021) هدفت إلى معرفة تأثير ممارسات التمكين الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين تجاه المنظمة وتجاه زملائهم في العمل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات نظرًا لأن عدد الموظفين محدود، فقد تم أخذ جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الكلية كمستجيبين للدراسة وعددهم (171) فردًا. وجدت الدراسة أن ممارسات التمكين في كلية الكلمة الإلهية في الفلبين كانت عالية من حيث تفويض السلطة، والاستقلالية، والفعالية الذاتية، والإدارة الذاتية، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية كبيرة بين ممارسات التمكين وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

بينما دراسة الشرايعه والناظر (2019) هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لقياس مستوى التمكين الإداري. تكونت عينة الدراسة من (297) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية في محافظة عمان، وأظهرت الدراسة أن مستوى التمكين الإداري

لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، وجاء بعد "التحفيز والتدريب" في المرتبة الأولى، وجاء بعد "تفويض السلطة والصلاحيات" في المرتبة الأخيرة.

بينما دراسة الأدلبي (2019) هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق التمكين في جامعة دمشق، بأبعاده الثلاثة المتمثلة في كلٍ من تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز الذاتي، وأثر التمكين في تنمية الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (198) مدرساً في الكليات النظرية والتطبيقية في جامعة دمشق. تشير النتائج إلى أن أبعاد التمكين جميعها تؤثر تأثيراً إيجابياً في تنمية الإبداع، إنما كان تأثير تفويض الصلاحية أقوى من بقية الأبعاد.

وأجرى بن عيشي (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة، تم الاعتماد على المنهج التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وتكونت عينة الدراسة من العاملين أصحاب المناصب الإدارية الإشرافية (عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم، نائب رئيس قسم) وعددهم (198) موظفاً من العاملين بجامعة بسكرة تم اختيارهم باستخدام أسلوب المسح الشامل. أظهرت

الدراسة أن مستوى التمكين الإداري بجامعة بسكرة كان مرتفعاً، كما أظهرت الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد التمكين الإداري على إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة إذ تبين أن بعد "الاتصال الفعال" من أكثر أبعاد التمكين الإداري أثراً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة بسكرة.

(3) الدراسات التي تناولت (التميز المؤسسي):

أجرت أبو شمعون (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الريادة التنظيمية في التميز المؤسسي من خلال قدرات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من العاملين بالوظائف الإشرافية بالجامعات الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، والبالغ عددهم (211) موظفاً، وكشفت نتائج الدراسة حصول التميز المؤسسي على وزن نسبي (69.07%)، ووجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الريادة التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

وقام الحروب (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، واتبعت الدراسة المنهج

الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة المكونة من (317) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية بين مستوى القدرات الديناميكية ومستوى التميز التنظيمي.

وهدفت دراسة الغمس (2017) إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة المكونة من عضوات هيئة التدريس من حملة الدكتوراه والبالغ عددهن (149)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية والتميز القيادي، والتميز البشري، وتميز الخدمات.

كما أجرى (Alcaine, 2016) دراسة هدفت إلى استكشاف العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي في الجامعات الأمريكية، واستخدمت الدراسة منهج بحث كمي غير تجريبي، باستخدام التحليل الثانوي للبيانات التي تم جمعها في المقام الأول من خلال وزارة التعليم الأمريكية، ونظام بيانات التعليم ما بعد الثانوي (IPEDS)، ومؤسسة كارنيغي للنهوض بالتعليم. وتم تحليل البيانات

للأعوام 2008 - 2012م، وحللت الدراسة عينة مكونة من (207) جامعة مصنفة على أنها عالية وعالية جداً كجامعات بحثية بحسب تصنيف مؤسسة كارنيجي.، وتوصلت النتائج لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية (لتعيين الجامعات لأكثر عدد من أعضاء هيئة التدريس) في تميز الأداء المؤسسي، كما توصلت النتائج لوجود أثر ذو دلالة إحصائية (لعملية انتقاء وجذب الطلبة المتفوقين، والمشاركة المجتمعية للجامعات، وأنشطة براءات الاختراع) في الأداء المؤسسي للجامعات.

4) الدراسات التي تناولت العلاقة بين (الصحة التنظيمية، والتمكين الإداري، والتميز المؤسسي):
قام الكحلوت (2021) بدراسة هدفت إلى تحديد أثر الصحة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من موظفي الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية: (غزة، والأزهر، وفلسطين التقنية خضوري)، والبالغ عددهم (239) موظفاً، وبينت النتائج أن واقع الصحة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية كان "كبيراً"، ووجود علاقة قوية طردية بين الصحة التنظيمية وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، ووجود أثر لأبعاد الصحة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

وقام دراوشة (2019) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتمكين الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من القادة الأكاديميين بالجامعات الأردنية وعددهم (164) قائداً أكاديمياً، وظهرت نتائج الدراسة أن: مستوى كلاً من الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي جاء بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتمكين الوظيفي. وهدفت دراسة درادكة (2017) إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والتطوري، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (331) عضو هيئة تدريس في كليات جامعة الطائف، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي جاءت "متوسطة" ووجود ارتباط بين مجالات التمكين الإداري ومجالات التميز التنظيمي.

4) التعليق على الدراسات السابقة:

اتفق البحث الحالي جزئياً مع دراسة الكحلوت (2021) في تناول العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، ودراسة دراوشة (2019) في تناول العلاقة بين الصحة التنظيمية والتمكين

الوظيفي، ودراسة درادكة (2017) في التطرق إلى العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي. واختلفت معها في مجتمع وعينة الدراسة، كما اختلفت جزئياً مع بعض الدراسات في تناول موضوعي الصحة التنظيمية والتمكين الإداري كمتغيرين مستقلين، ومع بعضها الآخر في تناول التميز المؤسسي كمتغير تابع.

كما اتفق البحث الحالي مع دراسة الحروب (2021) ودراسة (Hong et al., 2014) في اتباع المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والإرتباطي، واختلفت مع بقية الدراسات التي اتبعت المنهج الوصفي، أو المنهج الوصفي بشقيه المسحي والتطوري، أو منهج بحث كمي غير تجريبي، كما اتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الإستبانة أداة للبحث، باستثناء دراسة التي استخدمت تحليل البيانات.

واتفق البحث الحالي أيضاً مع معظم الدراسات السابقة في مجتمع البحث المتمثل في الجامعات الحكومية، بينما اختلفت مع دراسة الحروب (2021) ودراسة خلف (2020) اللتان طبقتا في الجامعات الخاصة. كما اتفق البحث الحالي مع دراسة (Abun et al., 2021) في اختيار الكادر الأكاديمي والإداري كعينة للبحث، بينما اختلف مع بقية الدراسات التي تكونت عينتها من أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين الإداريين.

فرداً، يعملون في أربع جامعات وهي: (صنعاء، الحديدة، ذمار، إب) تم اختيارها نظراً لما تمثله من أهمية على مستوى مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، وأقدمية في التأسيس مقارنة ببقية الجامعات (مضى على تأسيسها أكثر من خمسة عشر سنة)، وكبر حجم منتسبيها من الكادر الأكاديمي والإداري، وكثافة عدد الطلبة الملتحقين بها.

عينة البحث:

نظراً لكون مجتمع البحث يتكون من عدد من المجالات الوظيفية المختلفة (قائد أكاديمي، قائد إداري)، فقد أستخدمت العينة الطبقية العشوائية، لكي تمثل كل فئات مجتمع البحث، ولكي يضمن الباحثان الحصول على عينة ممثلة فقد قاما بتوزيع (650) استبانة على عينة البحث، وتم استرجاع (472) استبانة، وبعد الاطلاع على الاستبانات المستردة وتدقيقها تبين أن هناك (34) استبانة غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها لغايات التحليل الإحصائي (438) وهي تمثل (36.11%) من مجتمع البحث.

أداة البحث:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث، وقام الباحثان بإعداد الاستبانة حول متغيري البحث من خلال الاطلاع على الأدب

وقد أفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري وتصميم أداة البحث، والإجراءات التي اتبعتها، كما أفاد منها في مناقشة نتائج البحث. وتميز البحث الحالي كونه يُعد البحث الأول على المستوى المحلي - على حد علم الباحثان- الذي يتناول العلاقة بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري وأثرهما في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، لملاءمته لطبيعة البحث.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الحكومية والبالغ عددها (10) جامعات، وذلك بحسب (الدليل الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لعام 2013 - 2014م) حيث يُعد أحدث دليل صادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كما اشتمل مجتمع البحث الحالي على جميع القيادات الأكاديمية والإدارية (عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام الإدارية) في الجامعات اليمنية الحكومية والبالغ عددهم (1213)

النظري وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذا البحث، حيث تم قياس متغير الصحة التنظيمية بالاعتماد على دراسة خلف (2020) ودراسة الحربي (2019) ودراسة (Hong et al., 2014)، وتم الاستفادة من دراسة عبد النعيم (2021) ودراسة الشرايفة والناصر (2019) في بناء مقياس متغير التمكين الإداري، بينما تم قياس متغير التميز المؤسسي بالاعتماد على المقياس المستخدم في دراسات سابقة مثل: دراسة الحروب (2021) ودراسة الغمس (2017) واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، لقياس استجابات أفراد عينة البحث لفقراتها، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين درجاتها الخمس (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً)، وهي تمثل رقمياً (1,2,3,4,5) على الترتيب. ولأغراض تحليل النتائج تم اعتماد المعيار التالي للحكم على مستوى متغيري البحث بحسب المعادلة الآتية: الحد الأعلى للبدائل (5) - الحد الأدنى للبدائل (1) = $4/5$ ، فيكون طول الفئة (0.80)، وهكذا يصبح تقدير المستوى كالاتي: من (1- أقل من 1.8) مستوى منخفض جداً، ومن (1.8 - أقل من 2.6) مستوى منخفض، ومن (2.6 - أقل من 3.4) مستوى متوسط. ومن (3.4 - أقل من 4.2) مستوى مرتفع، ومن (4.2 حتى 5) مستوى مرتفع جداً، وتكونت استبانة البحث بصيغتها الأولية من

(86) فقرة، موزعة على ثلاثة محاور، المحور الأول (الصحة التنظيمية) ويتضمن ستة أبعاد، والمحور الثاني (التمكين الإداري) ويتضمن ثلاثة أبعاد، والمحور الثالث التميز المؤسسي ويتضمن بعدين.

اختبار الصدق والثبات لأداة البحث:

أولاً: الصدق الظاهري:

للتعرف على الصدق الظاهري لأداة البحث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (15) محكماً من المختصين والخبراء في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، والقياس والتقييم، واللغة العربية، ومناهج البحث العلمي في الجامعات اليمنية، وذلك للتأكد من سلامة بناء الاستبانة، وإبداء آرائهم حول وضوح صياغة العبارات، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، ومدى ملاءمتها للمحور الذي تنتمي إليه، وبعد الأخذ بملاحظات ومقترحات المحكمين تم تعديل بعض الصياغات اللغوية، وتعديل جذري في بعض العبارات، وحذف بعض الفقرات المكررة، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية متضمنة (71) فقرة موزعة على محاور البحث الثلاثة: المحور الأول (الصحة التنظيمية) ويشتمل على (31) فقرة، والمحور الثاني (التمكين الإداري) ويشتمل على (15) فقرة، والمحور الثالث (التميز المؤسسي) ويشتمل على (25) فقرة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي (التكويني):

معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها مرتفعة، حيث تراوحت نتائج الصدق بين: (**.362، **.867). وهذا يدل على قوة التماسك الداخلي ل فقرات كل مجال ومحور تنتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً مرتفعاً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه.

جدول (4) معاملات ارتباط الفقرات بمجالاتها

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عينة استطلاعية مكونة من (40) فرداً من (عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام الإدارية) في الجامعات اليمنية الحكومية، تم اختيارهم عشوائياً من خارج العينة الأصلية للدراسة، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة، وقد أظهرت النتائج أن جميع

الصحة التنظيمية											
المجال	رقم الفقرة	الارتباط بالمجال	الدالة	المجال	رقم الفقرة	الارتباط بالمجال	الدالة	المجال	رقم الفقرة	الارتباط بالمجال	الدالة
الاعتبارية	1	.760**	0.000	الروح المعنوية	1	.692**	0.000	الابداع	1	.784**	0.000
	2	.876**	0.000		2	.620**	0.000		2	.830**	0.000
	3	.805**	0.000		3	.741**	0.000		3	.734**	0.000
	4	.787**	0.000		4	.776**	0.000		4	.806**	0.000
	5	.829**	0.000		5	.691**	0.000		1	.777**	0.000
	6	.767**	0.000		6	.634**	0.000		2	.787**	0.000
الدعم بالموارد	1	.756**	0.000	التواصل الفعال	1	.763**	0.000		3	.837**	0.000
	2	.839**	0.000		2	.814**	0.000		4	.828**	0.000
	3	.838**	0.000		3	.813**	0.000		5	.797**	0.000
	4	.817**	0.000		4	.763**	0.000				
	5	.740**	0.000		5	.283**	0.000				
التمكين الإداري											
المجال	رقم الفقرة	الارتباط بالمجال	الدالة	المجال	رقم الفقرة	الارتباط بالمجال	الدالة	المجال	رقم الفقرة	الارتباط بالمجال	الدالة
تفويض الصلاحيات والمشاركة	1	.753**	0.000	التدريب والتنمية المهنية	1	.764**	0.000	التحيز	1	.801**	0.000
	2	.797**	0.000		2	.802**	0.000		2	.815**	0.000
	3	.820**	0.000		3	.839**	0.000		3	.751**	0.000
	4	.831**	0.000		4	.867**	0.000		4	.806**	0.000
	5	.807**	0.000		5	.783**	0.000		5	.779**	0.000
التميز المؤسسي											
المجال	رقم الفقرة	الارتباط بالمجال	الدالة	المجال	رقم الفقرة	الارتباط بالمجال	الدالة	المجال	رقم الفقرة	الارتباط بالمجال	الدالة
إدارة الموارد البشرية	1	.426**	0.000	إدارة الجودة	1	.264**	0.000				

0.000	.244**	2	0.000	.523**	2
0.000	.236**	3	0.000	.632**	3
0.000	.216**	4	0.000	.665**	4
0.000	.195**	5	0.000	.694**	5
0.000	.291**	6	0.000	.660**	6
0.000	.391**	7	0.000	.654**	7
0.000	.429**	8	0.000	.670**	8
0.000	.594**	9	0.000	.667**	9
0.000	.264**	10	0.000	.669**	10
			0.000	.652**	11
			0.000	.695**	12
			0.000	.609**	13
			0.000	.639**	14
			0.000	.576**	15

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا - كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وأظهرت النتائج أن قيم ألفا كرونباخ لكافة محاور الاستبانة تراوحت بين: فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للمحاور بين (0.79, 0.96)، وهي قيم مرتفعة جداً تؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث والتحليل.

جدول (5) معاملات الثبات والصدق الذاتي

لمحاور أداة البحث

ثالثاً: الصدق الذاتي (صدق المحك): للتأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما تهدف لقياسه، تم حساب معامل "الصدق الذاتي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، حيث كان معامل الصدق الذاتي لجميع المحاور والمجالات فوق المعدل المطلوب (60%)، حيث حصل أقل بعد على (0.88)؛ مما يدل على أن الاستبانة صالحة لقياس ما صُممت لقياسه.

رابعاً: ثبات الأداة:

م	المحاور	الفقرات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	الصدق الذاتي *
1	الاعتبارية	6	0.88	0.94
2	الروح المعنوية	6	0.79	0.88
3	الدعم بالموارد	5	0.89	0.94
4	الاستقلالية	4	0.87	0.93
5	التواصل الفعال	5	0.89	0.94
6	الابداع	5	0.89	0.94
	الصحة التنظيمية	31	0.92	0.96
1	تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات	5	0.93	0.96

الصدق الذاتي *	معامل الثبات	الفقرات	المحاور	م
	Cronbach's Alpha			
0.97	0.95	5	التدريب والتنمية المهنية	2
0.98	0.96	5	التحفيز	3
0.97	0.94	15	التمكين الإداري	
0.95	0.91	15	تميز الموارد البشرية	1
0.95	0.91	10	تميز الخدمات	2
0.93	0.87	25	التميز المؤسسي	

المعالجة الإحصائية:

أولاً: الإجابة عن أسئلة البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث تم حساب (أ) تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة البحث حول الصحة التنظيمية والتمكين الإداري والتميز المؤسسي، ولمعرفة درجة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيري الصحة التنظيمية والتمكين الإداري تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) Correlation؛ والانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضية التأثير.

ما درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات اليمنية الحكومية؟، وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة البحث حول محور الصحة التنظيمية، والجدول (6) يوضح النتائج:

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري والوزن النسبي والترتيب

لكل بعد من أبعاد "الصحة التنظيمية"

نتائج البحث ومناقشتها:

م	البعد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التوافر
1	الاعتبارية	4	2.92	0.90	58%	متوسطة
2	الروح المعنوية	1	3.30	0.73	66%	متوسطة
3	الدعم بالموارد	6	2.90	0.85	58%	متوسطة
4	الاستقلالية	2	3.10	0.84	62%	متوسطة
5	الاتصال الفعال	3	3.09	0.69	62%	متوسطة
6	الابداع	5	2.90	0.82	58%	متوسطة
	الصحة التنظيمية		3.04	0.64	61%	متوسطة

يتضح من الجدول (6)، أنَّ المتوسط العام لجميع فقرات محور "الصحة التنظيمية" بلغ

(3.04)، وبوزن نسبي (61%)، وانحراف معياري (0.64) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني ضعف تشتت استجابات أفراد العينة وتشابهها حول درجة توفر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات اليمنية الحكومية، وهذا يعني أن مستوى توافر الصحة التنظيمية في الجامعات الحكومية محل البحث بشكل عام كان بدرجة (متوسطة)، وقد تعزى هذه النتيجة لوعي القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية لأهمية الصحة التنظيمية في جامعاتهم، وضرورة التمتع بها، لما لها من أثر إيجابي في تمكين العاملين وتميز الأداء المؤسسي، لا سيما وأن المهمة المنوطة بهم تتعلق بتربية الإنسان وبنائه وتطويره لخدمة مجتمعه، وهذا قد لا يتحقق إلا في ظل بيئة تربوية مناسبة تيسر عمل العاملين وتوفر لهم متطلبات الإنجاز.

ويعد هذا المستوى المتوسط للصحة التنظيمية في الجامعات الحكومية مؤشراً واضحاً على أن قناعة القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات ورضاهم عن طبيعة العمل الذي يمارسونه، وعن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في جامعاتهم لم يصل إلى المستوى المأمول، وربما يرجع ذلك إلى أن الجامعات الحكومية لا تمتلك ما يكفي من المواد والتجهيزات، ولا يمكنها توفير مواد إضافية بسهولة عندما يطلبها العاملون، كما أنها لا تستثمر مواردها بشكل فعال، وأن معظم القيادات العليا في الجامعات الحكومية يغلب عليها الخوف من التغيير والحرص على الجمود؛ مما

يقلل من تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة خلف (2020)، ودراسة (Hong et al., 2014)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أن جميع أبعاد الصحة التنظيمية حصلت على درجة متوسطة، كما اتفقت نتائج البحث الحالي جزئياً مع نتيجة دراسة أدياتي وآخرون (Adiati et al., 2021) التي أشارت إلى أن أبعاد الصحة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة وجيدة، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرميدي وآخرون (2022) ودراسة الكحلوت (2021) ودراسة الحربي (2019) حيث حصلت جميع أبعاد الصحة التنظيمية على درجة عالية.

كما يتضح من الجدول (6) أن مستوى توفر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات الحكومية كان متوسطاً لجميع الأبعاد، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.90-3.30)، مما يعني وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل بُعد من حيث الأولوية وذلك على النحو الآتي:

1) جاء بُعد "الروح المعنوية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.30)، وبوزن نسبي (66%)، ودرجة توافر (متوسطة)، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الأولى بين أبعاد الصحة التنظيمية، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تمتع العاملين في الجامعات الحكومية بروح معنوية جيدة، تتضح من خلال سلوكهم في المواقف المختلفة، كما يمكن تفسير تمتع العاملين في الجامعات الحكومية

بمستوى مقبول من الروح المعنوية إلى طبيعة الإنسان اليمني وما يحمله من قيم دينية تمنحه روح التفاؤل وتبعده عن القنوط واليأس وتبقيه على أمل وثقة بأن الأيام القادمة ستكون أفضل بمشيئة الله، كما أن قيم وثقافة المجتمع اليمني تدفع الأفراد إلى التعاون والتعاقد في الأوقات الصعبة والحرجة، إضافة إلى أن العاملين في الجامعات الحكومية - وعلى الرغم من صعوبة الظروف الاقتصادية التي يمرون بها وانقطاع المرتبات- لديهم شعور بالمسؤولية الدينية والوطنية التي تدفعهم إلى الاستمرار في أداء أعمالهم بشكل مرضٍ.

2) جاء بُعد "الاستقلالية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، ووزن نسبي (62%)، ودرجة توافر (متوسطة)، وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة من القيادات الأكاديمية والإدارية الوسطى يرون أن الجامعات الحكومية تتمتع بدرجة مقبولة من الاستقلالية نتيجة لتوفر اللوائح والأنظمة والقوانين التي تنظم عملها، وأن قيادات الجامعة - إلى حد ما- تحرص على مقاومة الضغوط الخارجية من المجتمع المحلي، وتتجاهل طلبات المجتمع المحلي التي لا تتسجم مع سياسات الجامعات ولوائحها، وتقف مع العاملين في تحدياتهم خاصة المتعلقة بالتدخلات غير المرغوبة من أفراد المجتمع المحلي وعدم السماح لأي فرد بالتجاوز أو التناول على أي من العاملين في الجامعة.

3) جاء بُعد "الاتصال الفعال" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.09)، ووزن نسبي (62%)، ودرجة توافر (متوسطة)، وتُعزى هذه النتيجة إلى وعي قيادات الجامعات الحكومية بأن الإدارة هي القدرة على توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف وذلك من خلال التواصل المستمر معهم عبر قنوات اتصال متنوعة، والحرص على انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بصورة واضحة، وبسهولة وبسرعة عالية، وتوفير المعلومات الكافية والدقيقة للعاملين لإنجاز أعمالهم بنجاح.

4) جاء بُعد "الاعتبارية" في المرتبة الرابعة، بمتوسط (2.92)، ووزن نسبي (58%)، ودرجة توافر (متوسطة)، ويعزو الباحثان ذلك لوجود بعض الممارسات الإيجابية داخل الجامعات الحكومية كتعامل قيادات الجامعة مع العاملين بتقدير واحترام، إلا أن بعض الممارسات لا ترتقي إلى المستوى المطلوب بحسب رأي أغلبية أفراد العينة، فقيادات الجامعة لا تهتم بشكل كاف برغبات العاملين واحتياجاتهم، كما لا تهتم بأرائهم ومقترحاتهم، إضافة إلى أن قيادات الجامعة لا تتعامل بمصادقية وعدالة وشفافية مع كافة العاملين وبالشكل الأمثل.

5) وجاء بُعد "الابداع" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (2.90)، ووزن نسبي (58%)، ودرجة توافر (متوسطة)، وربما يرجع السبب في حصول هذا البعد على المرتبة قبل الأخيرة مقارنة ببقية الأبعاد، إلى أن قيادات الجامعات الحكومية

على المرتبة الأخيرة بين أبعاد الصحة التنظيمية لأن هذا البعد يتعلق بالموارد المالية والمادية لذلك لا تستطيع الجامعات الوفاء به على الوجه المطلوب والمأمول نظراً للظروف المالية الحرجة التي تمر بها الجامعات الحكومية وقلة الموارد المالية؛ نتيجة تقليص الدعم المادي الذي تقدمه الحكومة لهذه الجامعات؛ مما جعل هذه الجامعات تعتمد بشكل رئيس على مواردها الذاتية والتي تتفاوت من جامعة إلى أخرى.

(ب) النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على: ما مستوى التمكين الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية؟، وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة البحث حول محور التمكين الإداري، والجدول (7) يوضح النتائج:

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل بعد من أبعاد محور التمكين الإداري

م	البعد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات	1	3.07	0.82	61%	متوسطة
2	التدريب والتنمية المهنية	3	2.91	0.85	58%	متوسطة
3	التحفيز	2	2.96	0.84	59%	متوسطة
	التمكين الإداري		2.98	0.75	60%	متوسطة

معياري (0.75) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني ضعف تشتت استجابات أفراد العينة وتشابهها حول درجة توفر أبعاد التمكين

لا يولون الاهتمام بالقدر اللازم لعدد من الممارسات الإدارية التي تشجع على الإبداع والابتكار في جامعاتهم مثل: توفير بيئة عمل ملائمة للعاملين لإظهار إبداعاتهم وتميزهم في أداء مهامهم الوظيفية، وتبنى الاقتراحات والأفكار الإبداعية للعاملين وتنفيذها، وتحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم الإبداعية واستخدامها في تحسين العمل وتجويده، أما ما يتعلق بالقصور في مكافأة العاملين ذوي المبادرات الإبداعية في تطوير العمل داخل الجامعات- لا سيما المكافآت المالية والمادية- فقد يرجع السبب في ذلك إلى شح الموارد المالية للجامعات.

(6) جاء بعد "الدعم بالموارد" في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط (2.90)، ووزن نسبي (58%)، ودرجة توافر (متوسطة)، ويعزى ذلك إلى أن العاملين في الجامعات الحكومية غير راضين عما تقدمه لهم الجامعات من دعم بالموارد المختلفة التي تعد عاملاً رئيسياً في نجاحهم في أداء أعمالهم، كما قد يرجع سبب حصول هذا البعد

يتضح من الجدول (7)، أن المتوسط العام لجميع فقرات محور " التمكين الإداري " بلغ (2.98)، وبوزن نسبي (60%)، وانحراف

الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية، وهذا يعني أن مستوى تطبيق التمكين الإداري في الجامعات الحكومية محل البحث بشكل عام كان بدرجة (متوسطة)، وهذا مؤشر على وجود إدراك لدى القيادات الجامعية إلى حد ما بأهمية تفويض الصلاحيات للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات لإنجاز الأعمال والمهام وتخفيف الأعباء، والعمل على تنمية مهارات وقدرات العاملين في مجال اختصاصاتهم، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً لكسب رضاهم وولائهم وتحسين أدائهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشرايعة والناظر (2019) حيث أشارت إلى أن مستوى التمكين الإداري كان (متوسطاً)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Abun et al., 2021)، ودراسة بن عيشي (2018) اللتان توصلتا إلى أن مستوى التمكين الإداري كان (عالياً).

كما يتضح من الجدول (7) أن مستوى ممارسة أبعاد التمكين الإداري في الجامعات الحكومية كان متوسطاً لجميع الأبعاد، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين: (2.91, 3.07)، مما يعني وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل بُعد من حيث الأولوية وذلك على النحو الآتي:

1) جاء بعد "تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.07)، وبانحراف معياري مقداره (0.82) وبمستوى تطبيق (61%)، ووفقاً لقيمة المتوسط

فإن مستوى تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر عينة البحث في الجامعات جاء بدرجة (متوسطة)، وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات العليا في الجامعات اليمنية الحكومية تمارس نوعاً ما الإدارة بالتمكين من خلال منح العاملين بعض الصلاحيات لإنجاز مهام وظائفهم، ومنحهم الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم، ومشاركتهم في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.

2) جاء بعد "التحفيز" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.96)، وبانحراف معياري مقداره (0.84) وبمستوى تطبيق (59%)، ووفقاً لقيمة المتوسط فإن مستوى التحفيز من وجهة نظر عينة البحث في الجامعات جاء بدرجة متوسطة، وتفسر هذه النتيجة إلى اهتمام القيادات الجامعية إلى حد ما بالتحفيز - وإن كان دون المستوى المطلوب - ويظهر ذلك الاهتمام من خلال تقدير جهود العاملين وإسهاماتهم في سبيل نجاح الجامعة وتحقيق أهدافها، وإشعار العاملين بأهمية وظائفهم، وأنها جزء حيوي بالنسبة للجامعة.

3) جاء بعد "التدريب والتنمية المهنية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.91)، وبانحراف معياري مقداره (0.85) وبمستوى تطبيق (58%)، ووفقاً لقيمة المتوسط فإن مستوى التدريب والتنمية المهنية من وجهة نظر عينة البحث في الجامعات جاء بدرجة متوسطة، وتفسر هذه النتيجة بأن هناك قصور في اهتمام القيادات الجامعية بالتدريب

حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة البحث حول محور التميز المؤسسي ، والجدول (8) يوضح النتائج:

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل بعد من أبعاد محور التميز المؤسسي

م	البعد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	درجة التحقق
1	تميز المورد البشرية	1	3.37	0.60	67	متوسطة
2	تميز الخدمات	2	2.91	0.64	58	متوسطة
	التميز المؤسسي		3.14	0.53	63	متوسطة

الإدارية والأكاديمية للطلبة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، كما أن كل جامعة تحاول أن تتفرد بتقديم خدمات متميزة للطلبة لا تقدمها مثيلاتها من الجامعات الأخرى. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرميدي وآخرون (2022) حيث جاء التميز المؤسسي بدرجة متوسطة، وتختلف مع دراسة أبو شمعون (2021) ودراسة الحروب (2021) حيث جاء التميز المؤسسي بدرجة مرتفعة.

كما يتضح من الجدول (8) أن مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية كان متوسطاً للبعدين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين: (2.91، 3.37)، مما يعني وجود تفاوت في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل بعد من حيث الأولوية على النحو الآتي:

والتتمية المهنية، وربما يرجع السبب كذلك إلى قلة الموارد المالية لبعض الجامعات لانخفاض مقدار الدعم الحكومي المخصص للجامعات؛ نتيجة الحرب والظروف الاقتصادية الصعبة للبلد.

(ج) النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على: ما مستوى التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية؟، وللإجابة عن هذا السؤال، تم

يتضح من بيانات الجدول (8)، أن متوسط الدرجة الكلية للتميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية بلغ (3.14) وبنسبة (63%)، وانحراف معياري مقداره (0.53) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني ضعف تشتت استجابات أفراد العينة وتشابهها حول مستوى التميز المؤسسي للجامعات الحكومية. وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى التميز المؤسسي للجامعات الحكومية مجتمع البحث جاء بشكل عام متوسطاً. ويمكن أن تفسر هذه النتيجة بأن العاملين في الجامعات الحكومية المبحوثة يمتلكون الكفاءة والمهارات التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم بشكل جيد ومميز، كما أن العاملين لديهم ميل نوعاً ما إلى تطوير أداءهم بشكل مستمر. إضافة إلى أن الجامعات الحكومية تحرص على تقديم الخدمات

1) جاء بُعد " تميز الموارد البشرية " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، ووزن نسبي (67%)، ودرجة تحقق (متوسطة)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى إدراك قيادات الجامعات للأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية (رأس المال البشري) في ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية، حيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة المعتمد على معارف، ومهارات، وقدرات الكفاءات البشرية، فباتت الموارد المالية، والمادية، وحتى التكنولوجية متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان أحد احتكارها، ولم تعد الميدان الخصب للتميز والمنافسة؛ لذلك اتجهت المؤسسات إلى التركيز على الاستثمار في مواردها البشرية لتحقيق ميزة تنافسية لها، إذ تعد الموارد البشرية من أهم المصادر غير الملموسة، فضلاً عن كونها عنصراً غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع من قبل المنافسين، فالمؤسسة يمكن أن تتفوق على منافسيها من خلال المهارات الفائقة، والقدرات المميزة للعاملين التي تميزهم عن العاملين في المؤسسات المنافسة.

2) جاء بُعد " تميز الخدمات " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.91)، ووزن نسبي (58%)، ودرجة تحقق (متوسطة)، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن عينة البحث من القيادات

الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية مجتمع البحث يرون أن هناك ضعف وقصور فيما يتعلق بجودة وتميز الخدمات التي تقدمها الجامعات الحكومية للمستفيدين، وتتمثل أوجه القصور تلك في: التأخر في إنجاز معاملات الطلبة وفي معالجة شكاوهم، وتقديم خدمات محدودة، وتدني في جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة للطلبة، وضعف اهتمام قيادات الجامعات بالتطوير والتحسين المستمر سواء لنوعية الخدمات الأكاديمية والإدارية المقدمة للطلبة في ضوء احتياجاتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، أم لأساليب وآليات تقديم تلك الخدمات، إضافة إلى ضعف الاهتمام باستطلاع آراء الطلبة لقياس مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها لهم الجامعة.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

أ) فرضيات الارتباط:

1) نتائج الفرضية الأولى التي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي"، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون كما في الجدول (9):

جدول رقم (9) معامل ارتباط بيرسون بين الصحة التنظيمية وأبعادها والتميز المؤسسي وبعديه

علاقة الصحة التنظيمية بالتميز المؤسسي	الاعتبارية	الروح المعنوية	الدعم بالموارد	الاستقلالية	الاتصال الفعال	الابداع	الصحة التنظيمية
---------------------------------------	------------	----------------	----------------	-------------	----------------	---------	-----------------

.429**	.331**	.312**	.305**	.288**	.525**	.311**	معامل الارتباط	تميز الموارد البشرية
.549**	.492**	.406**	.417**	.498**	.378**	.421**	معامل الارتباط	تميز الخدمات
.577**	.487**	.424**	.427**	.466**	.529**	.432**	معامل الارتباط	التميز المؤسسي
** دالة عند مستوى أقل من (0.01)								

الصحة التنظيمية وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. نتائج الفرضية الثانية التي تنص على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والتميز المؤسسي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون كما في الجدول (10):

جدول رقم (10) معامل ارتباط بيرسون بين التمكين الإداري وأبعاده والتميز المؤسسي وبعديه

التمكين الإداري	التحفيز	التدريب والتنمية المهنية	تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات	علاقة التمكين الإداري بالتميز المؤسسي	
.374**	.318**	.289**	.406**	معامل ارتباط بيرسون	تميز الموارد البشرية
.539**	.500**	.458**	.500**	معامل ارتباط بيرسون	تميز الخدمات
.540**	.485**	.442**	.534**	معامل ارتباط بيرسون	التميز المؤسسي
** دالة عند مستوى أقل من (0.01)			* دالة عند مستوى أقل من (0.05)		

بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.540). وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الثانية الخاصة بالارتباط. ويمكن أن يفسر ذلك بأن ممارسة قيادات الجامعات اليمينية الحكومية للتمكين

يتضح من الجدول (9) وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية بأبعاده، والتميز المؤسسي ببعديه في الجامعات اليمينية الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما جميعاً (R) (.577**)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبلغت مستوى الدلالة المحسوبة. (= Sig. (0.000)؛ وعليه نقبل الفرضية الرئيسة. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الكحلوت (2021) التي أظهرت وجود علاقة طردية بين

يتضح من جدول رقم (10) وجود علاقة ارتباط طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين مستوى التمكين الإداري والتميز المؤسسي على المستوى الكلي، حيث

الإداري ينعكس إيجاباً على مستوى أداء الأفراد والأداء المؤسسي للجامعة بشكل عام.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة درادكة (2017) التي خلصت إلى وجود ارتباط بين مجالات التمكين الإداري ومجالات التميز التنظيمي.

(3) نتائج الفرضية الثانية التي تنص على: "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون كما في الجدول (11):

جدول (11) معامل ارتباط بيرسون بين الصحة التنظيمية وأبعادها، والتمكين الإداري وأبعاده

الصحة التنظيمية	الابداع	الاتصال الفعال	الاستقلالية	الدعم بالموارد	الروح المعنوية	الاعتبارية	علاقة الصحة التنظيمية بالتمكين الإداري
.732**	.698*	.542*	.586**	.620*	.452**	.579**	معامل الارتباط تفويض الصلاحيات
.693**	.683*	.562*	.530**	.609*	.336**	.569**	معامل الارتباط التدريب والتنمية المهنية
.705**	.684*	.516*	.534**	.604*	.377**	.622**	معامل الارتباط التحفيز
.787**	.763*	.599*	.610**	.678*	.430**	.655**	معامل الارتباط التمكين الإداري
*دالة عند مستوى أقل من (0.05) ** دالة عند مستوى أقل من (0.01)							

وجود علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري.

(ب) فرضيات التأثير:

(1) نتائج الفرضية الأولى التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي"، ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول (12) يوضح ذلك:

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الصحة التنظيمية في التميز المؤسسي

يتضح من جدول رقم (11) وجود علاقة ارتباط طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين مستوى الصحة التنظيمية ومستوى التمكين الإداري على المستوى الكلي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.787). وهذه النتيجة تدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى الخاصة بالارتباط. ويمكن أن يفسر ذلك بأن تمتع الجامعات اليمنية الحكومية بصحة تنظيمية جيدة يسهم في زيادة مستوى التمكين الإداري للعاملين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة دراوشة (2019) التي أكدت على

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	T	قيمة B	بُعد المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.00	14.76	0.47	الصحة التنظيمية	1 436	.000	217.96	0.33	0.58	التميز المؤسسي

الأولى.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الكلوت (2021) التي أكدت وجود تأثير إيجابي ومعنوي للصحة التنظيمية في تعزيز مستوى التميز التنظيمي.

4) نتائج الفرضية الثانية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في التميز المؤسسي"، ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول (13) يوضح ذلك:

جدول (13): نتائج اختبار الانحدار الخطي

البسيط لأثر التمكين الإداري في تحسين التميز المؤسسي

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	T	قيمة B	بُعد المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.00	13.38	0.38	التمكين الإداري	1 436	.000	179.12	0.29	0.54	التميز المؤسسي

قادرة على تفسير (29.00%) من التغير الحاصل في التميز المؤسسي، أما النسبة المتبقية (71.00%) فإنها تعود إلى متغيرات أخرى لم

يتضح من الجدول (12) أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.33)، وهذا يعني أن أبعاد الصحة التنظيمية المتوفرة في الجامعات اليمنية الحكومية قادرة على تفسير (33.00%) من التغير الحاصل في التميز المؤسسي، أما النسبة المتبقية (67.00%) فإنها تعود إلى متغيرات أخرى لم يتطرق لها هذا البحث، ويؤكد معنوية ودلالة هذه النتيجة قيمة (F) التي بلغت (43.83)، وبمستوى دلالة بلغ (0.01) وهو أقل من (0.05). وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات محل البحث، وبالتالي تقبل الفرضية

يتضح من الجدول (13) أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.29)، وهذا يعني أن أبعاد التمكين الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية

3) نتائج الفرضية الثانية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية والتمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي"، ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد، والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (14): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الصحة التنظيمية والتمكين الإداري في التميز

المؤسسي

المعنوية (Sig.)	قيمة (f)	معامل التحديد R ²	المعنوية (Sig.)	قيمة (t)	قيمة (B) معامل الانحدار	النموذج
			.000	18.792	1.833	الثابت
.000	79.479	.368	.000	5.283	.262	الدعم التنظيمي
			.000	3.823	.151	الاستغراق الوظيفي

يتطرق لها هذا البحث، ويؤكد معنوية ودلالة هذه النتيجة قيمة (F) التي بلغت (179.12)، وبمستوى دلالة بلغ (0.01) وهو أقل من (0.05). وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات محل البحث، وبالتالي تقبل الفرضية الثانية.

متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. وبالنظر إلى الجداول (12) و (13) و (14) يتبين أن تأثير المتغيرين المستقلين (الصحة التنظيمية والتمكين الإداري) مجتمعين في المتغير التابع (التميز المؤسسي) أعلى من تأثيرهما بشكل منفرد على المتغير التابع.

نتائج البحث:

بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي الذي قام به الباحثان توصلا إلى مجموعة من النتائج، هي:

من النتائج الواردة في جدول (14) يتضح أن قيمة (F) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)؛ مما يدل على وجود تأثير معنوي للصحة التنظيمية والتمكين الإداري في التميز المؤسسي، أي أنه كلما ازداد مستوى الصحة التنظيمية والتمكين الإداري كلما زاد مستوى التميز المؤسسي. وقد بلغ قيمة معامل التحديد التفسيري (R²) (0.368)؛ مما يعني أن التغير في الصحة التنظيمية والتمكين الإداري يفسر ما نسبته (36.8%) من التغير الحاصل في التميز المؤسسي، أما النسبة المتبقية فإنها تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج البحث، أو

- (1) أن مستوى الصحة التنظيمية، والتمكين الإداري، والتميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية كان متوسطاً.
- (2) وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، وبين التمكين الإداري والتميز المؤسسي، وبين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية.
- (3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي، ووجود أثر معنوي للتمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي، كما تبين وجود أثر معنوي للصحة التنظيمية والتمكين الإداري معاً في تحقيق التميز المؤسسي.
- ثانياً: التوصيات:**
- في ضوء النتائج خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات كما يأتي:
- أن تحرص قيادات الجامعات الحكومية على:**
- توفير الموارد المالية والمادية التي يحتاجها العاملون في الوقت المناسب.
 - استخدام الموارد المالية للجامعات بكفاءة وفاعلية.
 - تهيئة بيئة عمل ملائمة للعاملين لإظهار إبداعاتهم وتميزهم في أداء مهامهم الوظيفية.
 - تبنى الاقتراحات والأفكار الجديدة الإبداعية للعاملين التي تخدم مصلحة العمل، ومكافأة العاملين المبدعين والتميزين في أداء أعمالهم.
 - الاهتمام برغبات العاملين واحتياجاتهم، والتعامل بمصداقية وشفافية وعدالة مع كافة العاملين.
 - الحرص على أن يشعر العاملين بالأمان والاستقرار الوظيفي في عملهم بالجامعة.
 - توفير المعلومات الكافية والدقيقة للعاملين لإنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية.
 - تفعيل القوانين واللوائح التي تمنح الاستقلالية للجامعات في اتخاذ القرارات دون التأثير بالأفراد ذوي النفوذ في المجتمع المحلي.
 - منح المزيد من الصلاحيات للعاملين لإنجاز مهام وظائفهم.
 - تصميم البرامج والدورات التدريبية وفق احتياجات العاملين في الجامعات الحالية والمستقبلية.
 - الحرص على إجراء استطلاعات دورية لآراء الطلبة حول رضاهم عن الخدمات الأكاديمية والإدارية التي تقدمها لهم الجامعات.
 - العمل على تحسين وتطوير آليات وأساليب تقديم الخدمات للطلبة.
 - تنفيذ برامج تدريبية للعاملين في الجامعات، لا سيما في مجال وضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية.

ثالثاً: المقترحات:

- إجراء دراسات حول التميز المؤسسي وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل: القيادة الرؤيوية، والذكاء التنظيمي، والقيم التنظيمية.
- دراسة معوقات تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية.
- إجراء بحوث ودراسات مماثلة في الجامعات اليمينية الخاصة والأهلية تتضمن المتغيرات التي تناولها البحث الحالي.

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول الصحة التنظيمية والتمكين الإداري وربطهما بمتغيرات أخرى مثل: الميزة التنافسية، والريادة المؤسسية، ومقاومة التغيير التنظيمي، النجاح التنظيمي.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- [1] أبو حجر، طارق مفلح (2020). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز: دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الفلسطيني. *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 5 (1)، 360-394.
- [2] أبو شمعون، منى موسى (2021). أثر الريادة التنظيمية على التميز المؤسسي من خلال قدرات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- [3] أبو عودة، محمود إسماعيل (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [4] الأدلبي، سارة (2019). أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 39 (2).
- [5] البشير، خالد حسن وحامد، التاج محمد (2018). أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 9 (29)، 101-124.
- [6] بن عيشي، عمار (2018). أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة بسكرة. *المجلة العربية*، 11 (35).
- [7] بوزيد، سليمة (2020). إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي. *مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر*، 20 (1)، 517-531.
- [8] جاد الرب، ألفت إبراهيم (2013). دور التميز الإداري في الإبداع: دراسة ميدانية على البنوك في مصر، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر*، (3)، 1-63.
- [9] جزاع، ارتيمة هاني (2018). القيادة الإستراتيجية وأثرها في تميز الأداء المنظمي - الدور الوسيط للتحسين المستمر: دراسة ميدانية في مجموعة شركة المناصير في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

- [10] جمال، لينا محمد (2017). إدارة التميز والابداع الاداري. ط1. عمان، الأردن: دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع.
- [11] الحربي، لولوه بنت سعد (2019). درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في كليه التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئته التدريسية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، 30 (117)، 240-270.
- [12] الحروب، روان علي (2021). القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [13] الحميري، عبد الله حميد (2016). تقييم أداء جامعة إب اليمنية وفق معايير الجودة الشاملة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 9 (24)، 39-60.
- [14] الحوراني، هبة منير (2017). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [15] خلف، حسين عبد الله (2020). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط بالعراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [16] درادكة، أمجد، (2017). التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، 31 (8).
- [17] دراوشة، نجوى عبد الحميد (2019). الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين. دراسات
- العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 46 (2)، 500-520.
- [18] رشاد، عبد الناصر محمد وعزب، إيمان أحمد (2017). الصحة التنظيمية لمدارس التربية الخاصة في مصر والرضا الوظيفي لمعلميها: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 4 (13)، 15-132.
- [19] زكي، خديجة محمود، و كشميري، روزا عبدالرزاق (2019). جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومروؤسيهم وأثرها على التميز التنظيمي. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 35 (9)، 261 - 288.
- [20] السبيعي، فهد بن الحمدي (2016). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، 2 (168).
- [21] السقا، منيف عبد الله (2019). أثر الصحة التنظيمية على الاداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- [22] السكارنة، بلال (2010). القيادة الإدارية الفعالة. ط1. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- [23] سهمود، إيهاب عبد ربه (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز "EFQM"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- [24] الشرايعه، أميرة عبد الجليل والناظر، ملك صلاح (2019). مستوى التمكين الإداري لرؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. دراسات - العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، 46 (2).
- [25] شلبي، أماني عبدالعظيم (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية: رؤية تربوية معاصرة. أطروحة دكتوراه، جامعة المنصورة، مصر.

- [26] الشهراني، فاطمه سعيد (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، السعودية.
- [27] الضلعين، علي فلاح (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية مجلة دراسات العلوم الإدارية، 37(1):، 64-92.
- [28] عباس، عبد السلام الشيراوي (2016). التمكين الإداري مدخل لرفع كفاءة الأداء في مدارس التعليم العام بمصر: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، (20) 170-212.
- [29] عبد الله، عمان أحمد (2012). التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية "دراسة ميدانية". (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أسيوط، مصر.
- [30] عطية، محمد والفقهاء، هند (2021). النمط القيادي السائد لدى قائدات مدارس محافظة بلجرشي وعلاقته بمستوى الصحة التنظيمية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (8)، 655-704.
- [31] عفانة، جهاد عبد الله والدوغان، محمد بن عبد الله (2021). تمكين العاملين كأسلوب إداري وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 18(1)، 222-267.
- [32] العيسى، غزيل سعد (2019). الصحة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين فيها، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية بالرياض، 28(1)، 31 - 54.
- [33] الغمس، وسام بنت مشعل والنوح، عبدالعزيز بن سالم (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، مصر، (207)، 298-339.
- [34] الغريوتي، محمد قاسم (2000). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- [35] الكحلوت، نبيلة حسن اسماعيل (2021) أثر الصحة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
- [36] كليب، عبد العزيز (2021). القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، مجلة مستقبل التربية العربية، 28 (131)، 77-100.
- [37] محمدي، عمر جهاد (2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية - دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [38] مطلق، إيمان أحمد وجبران، علي محمد (2018). مستوى الصحة التنظيمية في مدارس إقليم الشمال في الأردن وعلاقتها بالتمكين الإداري لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. دراسات، العلوم التربوية، 45(4)، 376-394.
- [39] المطيري، ضيف الله عبيد (2019). العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(1)، 27-54.
- [40] الناشري، إبراهيم إسماعيل (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري: دراسة ميدانية بجامعة الأندلس- اليمن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (53)، 349-389.
- [41] النشمي، مراد محمد، و الدعيس، هدى أحمد (2017). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي - جامعة العلوم والتكنولوجيا، 10 (29)، 181 - 199.

- Hitt, M., Hoskisson, R. (2001). **Strategic Management Competitiveness and Globalization**, 4th ed., United Kingdom: South College pub.
- Hoffman, N. P. (2011). An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future. **Academy of Marketing Science Review**, (4).
- Hong, K., Law, L., and Toner, A. (2014). Organizational health: A study of a Malaysian private higher learning institution. **International Journal of Business and Society**, 15(2) 277-302.
- Jenaabadi, H. & Javan, Z. (2014). Study of the relationship between organizational health and establishment of school-based Management in secondary schools of the city Chabahar City Iran. **International Journal of Economy, Management & Social Science**, 3 (6), 311-316.
- Jassbi, A. (2007). **Management principles**, the sixteenth edition, department of Islamic Azad University.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). **Marketing Management**. (12th ed.). New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Parlar, H. & Cansoy, R. (2017). Examining the relationship between teachers' individual innovativeness and professionalism. **International Education Studies**, 10 (8), 1-11.
- Mullins, L. (2016). **Management and Organizational Behaviour**, 11th ed., Prentice Hall-England.
- Shavaran, H., Taheri, M., & Baratian, H. (2018). The relationship between spiritual intelligence and organizational excellence with the mediating role of organizational trust among principals. **Journal School Administration**, 6(2), 143-162
- Tzvetana, S. & Ivaylo, I. (2017). Employee engagement factor for organizational excellence. **International Journal of Business and Economic Science Applied Research**, 10(1), 23-29.
- Yadollahi, S., Pakseresht, M., Akbari, M., Dashti-Kalantar, M., Shahi, S., & Asadizaker, M. (2020). Assessing the relationship between styles and organizational health in Ilam's teaching hospitals in 2018. **P J M H S**, 14 (1), 703-707.

[42] الهروجي، فايز أحمد (2022). أنموذج مقترح لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية. أطروحة دكتوراه، جامعة ذمار، اليمن.

[43] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2020). تحليل الوضع الراهن للتعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية، صنعاء، اليمن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abun et al. (2021) Employee empowerment and organizational citizenship behaviour. **International Journal of Business Ecosystem and Strategy**. 3(3), 13-25.
- Adiati, R., Handoyo, S., Wicaksono., D.A., Purba, H.P., & Syarifah, D. (2021). Organizational health structure and measurement of higher education in Indonesia. Indigenous: **Jurnal Ilmiah Psikologi**, 6 (1), 1-15.
- Alcaine, J. G. (2016). Factors affecting institutional performance at high and very high research universities: Policy implications. **Unpublished doctoral dissertation**, Virginia Commonwealth University, USA.
- Arokiasamy, R. A. (2018). Linking transformational leadership with organizational health of secondary school teachers: A conceptual model and research proposition, **Economics, Management, and Sustainability**, 3 (1).
- Bevans, K., Bradshaw, C, Miech, R., & Leaf, P. (2007). Staff- and school-level predictors of school organizational health: a multilevel analysis. **The Journal of School Health**, 77 (6), 294-302.
- Dogany, E. & Dagi, A. (2020). Organizational health scale: A Scale Development Study. **International Education Studies**, 13(7), 128-144.
- Griffin, R. W. (2012). **Management**. 11th ed., Houghto Mifflin Company, Boston.
- Hill, G. (2003). Organizational health. **School Administrator Journal**, 60(5) 26-31.