



The Impact of Creative Leadership on Institutional Excellence at Tamar University from the Perspective of Administrative Leaders

Dr. Mohammed Mohammed Naji Al-Nafeesh*

mohd3102030@gmail.com

Dr. Tawfiq Muslih Saleh Al-Sanbani**

Tawfiksan3@gmail.com

Abstract:

This study aimed to identify the impact of creative leadership - with its dimensions of *problem sensitivity*, *perseverance*, *initiative*, and *originality* - on institutional excellence at Tamar University from the perspective of administrative leaders. Additionally, it sought to assess the extent to which creative leadership is practiced and the level of institutional excellence achieved at Tamar University, as perceived by its administrative leadership. For the study purposes, analytical and survey-based descriptive approach was adopted. A questionnaire was used as the study tool for data collection from a population of 144 individuals. Due to the small population size, a comprehensive survey method was employed. The study key findings revealed that the level of creative leadership practice and institutional excellence at Tamar University, as perceived by administrative leaders, was moderate. Furthermore, the results indicated a statistically significant impact (at the $\alpha \leq 0.05$ level) of creative leadership in achieving institutional excellence at Tamar University.

Keywords: Creative leadership, institutional excellence, administrative leadership, rapid development.

* Assistant Professor of Business Administration, Department of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, Al-Razi University, Republic of Yemen.

** Associate Professor of Business Administration, Department of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, Tamar University, Republic of Yemen.

Cite this article as: Al-Nafeesh, M. M. Al-Sanbani, T. M. (2025). The Impact of Creative Leadership on Institutional Excellence at Tamar University from the Perspective of Administrative Leaders, *Journal of Arts*, 13(3), 187 -208.

<https://doi.org/10.35696/joa.v13i3.2769>

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



أثر القيادة الإبداعية في التميز المؤسسي في جامعة ذمار من وجهة نظر القيادات الإدارية

د. توفيق مصالح صالح السنباني**

Tawfiksan3@gmail.com

د. محمد محمد ناجي النفيش*

mohd3102030@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الإبداعية بأبعادها: (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في التميز المؤسسي في جامعة ذمار من وجهة نظر القيادات الإدارية، والتعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية، ومستوى التميز المؤسسي في جامعة ذمار من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ (144) عنصرًا، ولصغر حجم المجتمع تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي في جامعة ذمار من وجهة نظر القيادات الإدارية كان بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \infty$) للقيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة ذمار.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، التميز المؤسسي، القيادات الإدارية، التطور السريع.

* أستاذ إدارة الأعمال المساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة الرازي، الجمهورية اليمنية.

** أستاذ إدارة الأعمال المشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية.

للاقتباس: النفيش، م. م. السنباني، ت. م. (2025). أثر القيادة الإبداعية في التميز المؤسسي في جامعة ذمار من وجهة نظر

القيادات الإدارية، مجلة الآداب، 13 (3)، 187-208. <https://doi.org/10.35696/joa.v13i3.2769>

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



1-1 مقدمة

تواجه المنظمات عامةً والجامعات على وجه الخصوص، عالميًا ومحليًا، تحديات كثيرة، سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو الخارجية، والتي تتطلب منها مواجهتها والتغلب عليها، من خلال السعي نحو تطوير نفسها تنظيميًا، وأن تكون سريعة التكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريتها، ومواكبة وتيرة التنافس في ظل البيئة المعاصرة التي تتميز بالتغير والتطور السريع.

تعد الجامعة من أبرز المؤسسات الرائدة التي تُجسّد حضارة المجتمعات، وتوجهها نحو الإبداع والتميز (المريخي، 2022)، وبات التميز المؤسسي مطلبًا رئيسًا لكل مؤسسة تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء (المغربية، 2023)، وقد أوضحت معايير التميز المؤسسي تنصدر الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها؛ لتمييز أداءها المؤسسي عن المؤسسات المنافسة (العلوي، 2023).

وتُعد القيادة الإبداعية من أبرز سمات التميز، وعاملاً رئيساً لخلق بيئة إبداعية تواكب المتطلبات والمتغيرات البيئية (الشهوان، 2019)، وتتجلى الحاجة إليها في كونها عاملاً مهمًا في بناء المؤسسات (عمر، ومحمد، 2017)، فضلاً عن أنها تمتلك حلولاً غير متوقعة لحل المشكلات التي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة (قنديل، 2014)، كما أنها تمثل محورًا هامًا للتغيير؛ لقدرتها على توفير مناخ يشجع على الإبداع، وخلق الأفكار الإبداعية، لتلبية متطلبات العصر الحديث، عصر الإبداع والتطور التكنولوجي، ومواجهة التحديات والتغيرات التي تواجه المؤسسات؛ ومن ثم فإن المؤسسة بدون قيادة إبداعية مألها الفشل (ولي، وحسن، 2021)، أيضًا القيادة الإبداعية هي القيادة القادرة على إدارة التغيير، واستحداث أساليب جديدة (Dysart, 2018). فضلاً عن أنها أصبحت تعبر عن الممارسة القيادية التي تعتمد على تحقيق أعلى معايير الجودة (العزاوي، 2016).

في ضوء ما تم توضيحه، ونظرًا لأهمية التميز المؤسسي والدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الإبداعية في تحقيقه؛ تأتي هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة ذمار.

2-1 مشكلة الدراسة

تعاني الجامعات اليمنية ومنها جامعة ذمار بشكل واضح من العديد من المشكلات والسلبيات، نتيجة اتباعها أساليب الإدارة التقليدية، التي نتج عنها بقاؤها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة، وهرمية وتعدد مستوياتها الإدارية، وطول خطوط الاتصال الرسمية، مما أدى إلى ضعفها في أداء رسالتها العلمية (السنباني، 2014؛ المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014)، كما أنها ما زالت تواجه تحديات تقف عائقًا تجاه قياداتها في تحقيق التميز المؤسسي (زيد، والشجاع، 2021)، الذي أثبتت نتائج الدراسات المحلية أن مستوى تحقيقه في الجامعات اليمنية ومنها جامعة ذمار كان بمستوى متوسط (قدحه، 2023، ص 96)؛ (عطافي، 2022، ص 72)، وهذا ما جعل بعض الدراسات المحلية كدراسة (مغربية، وآخرون، 2024؛ التزيلي، 2021) تحث على ضرورة تعزيز التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية.

إن جامعة ذمار كغيرها من الجامعات اليمنية، تحتاج إلى التأكيد على أهمية التميز المؤسسي، وإيجاد مناخ ملائم يشجع على التميز؛ الأمر الذي يحتم عليها تبني مفاهيم إدارية حديثة كالقيادة الإبداعية لتحفز التميز وتعتبره إحدى وسائل الريادة والمنافسة، وهذا ما تشير إليه دراسة (Al-Rashidi, 2019) من أن القيادة الإبداعية تقوم بدور رئيس في تحقيق التميز المؤسسي؛ من خلال قدرتها في التأثير في سلوك الآخرين، وتوجيههم نحو ترسيخ قيم التميز، وتؤكد بعض الدراسات كدراسة:

(Shamsiah, et al., 2015) و(Hernita, et al., 2021) على أن التميز المؤسسي قائم على الإجراءات التي تتخذها القيادات؛ من أجل التحفيز والتشجيع نحو الإبداع، إلا أنه وعلى الرغم من ذلك فقد لاحظ الباحثان وجود ندرة في الدراسات على المستوى المحلي التي تناولت التميز المؤسسي والقيادة الإبداعية؛ وبحسب اطلاع الباحثين لا توجد دراسة محلية ربطت بينهما أو أنه تم تطبيقهما في جامعة دمار، وعليه جاءت هذه الدراسة كمساهمة متواضعة لتقليص الفجوة البحثية في هذا المجال. وبناءً عليه تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

- ما أثر القيادة الإبداعية بأبعادها: (الحساسية للمشكلات، المناورة، المبادرة، الأصالة) في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة دمار؟

وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في جامعة دمار من وجهة نظر القيادات الإدارية؟

2. ما مستوى التميز المؤسسي في جامعة دمار من وجهة نظر القيادات الإدارية؟

3-1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى قياس أثر القيادة الإبداعية بأبعادها: (الحساسية للمشكلات، المناورة، المبادرة، الأصالة) في التميز المؤسسي في جامعة دمار، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. قياس مستوى القيادة الإبداعية في جامعة دمار.

2. قياس مستوى تحقيق التميز المؤسسي في جامعة دمار.

4-1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها من الدراسات القلائل التي تتناول الربط بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي في الجامعات اليمينية-على حد علم الباحثين-ويمكن إيجاز الأهمية العلمية والعملية للدراسة في الآتي:

- الأهمية النظرية: وتتمثل في:

أ- حيوية الموضوع الذي تناولته الدراسة وتعلُّقه بمؤسسات خدمية مهمة وهي الجامعات؛ التي يجب أن توجه إليها الدراسات والبحوث.

ب- قلة الدراسات اليمينية التي بحثت في هذا الجانب، وندرتهما على المستوى المحلي على الرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية بهذا الموضوع.

ج- تعد إضافة علمية إلى المكتبة العربية واليمينية خاصة، التي تعاني من قلتهما وندرتهما، فيما يتعلق بالتعليم الجامعي.

- الأهمية التطبيقية: وتتمثل في:

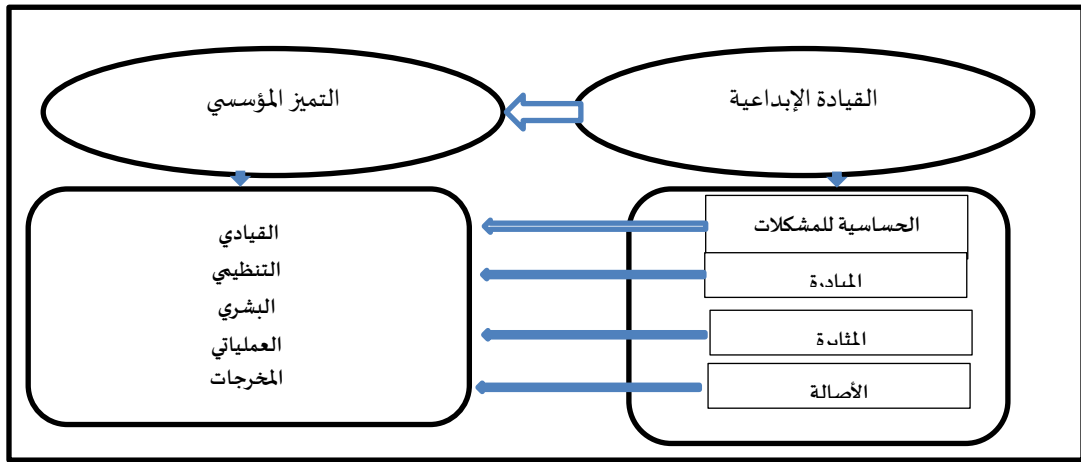
• كشف نقاط القوة والضعف في ممارسة القيادة الإبداعية وتحقيق التميز المؤسسي في جامعة دمار.

• لفت أنظار أصحاب القرار إلى أهمية هذه الأساليب الإدارية الحديثة التي ثبت كفاءتها وفعاليتها عندما وضعت قيد التطبيق في الجامعات المتقدمة.

• قد تفيد نتائج هذه الدراسة في مساعدة قادة الجامعة على تطبيق أفكارهم الإبداعية في تحسين وتطوير البيئة الجامعية لتحقيق التميز المؤسسي.

5-1 أنموذج الدراسة المعرفي: تتضمن الدراسة متغيرين أساسيين هما:

- المتغير المستقل: القيادة الإبداعية، وتمثل أبعاده في: (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة)، وقد تم تحديد أبعادها وفقاً لدراسة: (الشيخي، ومجلد، 2023، ص 19)؛ (الدوسري، 2022، ص 5-6)؛ (النفيش ب، 2022، ص 7).
- المتغير التابع: التميز المؤسسي الذي تتمثل أبعاده في: (القيادي، التنظيمي، البشري، العملياتي، المخرجات) وفقاً لدراسة: (مغرية، وآخرون، 2024: 471)؛ (قدحه، 2023، ص 81)؛ (الدوسري، 2022، ص 6-7)؛ (حسني، وضيدان، 2021، ص 179؛ عامر، والسنباني، 2023، ص 10)، و(صياحي، 2018: ش). والشكل (1) يوضح أنموذج الدراسة:



شكل (1) أنموذج الدراسة المعرفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على أدبيات الدراسة

6-1 فرضيات الدراسة:

- من خلال أنموذج الدراسة المعرفي، يمكن تحديد الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \infty)$ للقيادة الإبداعية بأبعادها: (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في التميز المؤسسي في جامعة ذمار.
- وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \infty)$ للحساسية للمشكلات في التميز المؤسسي في جامعة ذمار.
 - 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \infty)$ للمثابرة في التميز المؤسسي في جامعة ذمار.
 - 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \infty)$ للمبادرة في التميز المؤسسي.
 - 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \infty)$ للأصالة في التميز المؤسسي.

7-1 حدود الدراسة: تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تتمثل في دراسة أثر القيادة الإبداعية بأبعادها: (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في تحقيق التميز المؤسسي.

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على جامعة دمار.
- الحدود البشرية: تتمثل في جميع القيادات الإدارية المتمثلة في: (رؤساء الأقسام، مديري الإدارات، المديرين/ الأمناء العامين)، في جامعة دمار.

8-1 الدراسات السابقة:

- 1- دراسة الزبيدي، (2024)، هدفت إلى معرفة أدوار القيادة الإبداعية بأبعادها: (إيجاد مصادر تمويلية، تطوير البرامج الداعمة للبحث العلمي، مرونة العقود البحثية، البنية التقنية التحتية، تحليلات البيانات البحثية، الشراكات البحثية، ومحفزات البحث العلمي) في تحسين الإنتاجية البحثية في جامعات منطقة مكة المكرمة، حيث تم استخدام المنهج الفينومينولوجي، كما تم الاعتماد على المقابلة في جمع البيانات، من (9) باحثين وفق عينة كرة الثلج، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن للقيادة الإبداعية دوراً في تحسين الإنتاجية البحثية.
- 2- دراسة الشمري، (2024)، هدفت إلى معرفة أثر القيادة الإبداعية على تبني التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المؤسسي في جامعة قطر، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وذلك من (94) عضو هيئة تدريس وإداري، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإبداعية على تبني التحول الرقمي، فضلاً عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإبداعية والأداء المؤسسي.
- 3- دراسة الدوسري، (2023)، هدفت إلى التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية بأبعادها: (الحساسية بالمشكلات، المبادرة، المثابرة، المرونة، الأصالة) لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية بجميع أبعادها لدى مجتمع الدراسة كانت عالية، كما أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي لدى مجتمع الدراسة كان عالياً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية للقيادة الإبداعية بالتميز المؤسسي.
- 4- دراسة الشبيخي ومجلد، (2023)، هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية بأبعادها: (الحساسية بالمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده: (القيادة، الموارد البشرية والعمليات)، في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور للقيادة الإبداعية في كل بعد من أبعادها في تحقيق التميز المؤسسي.
- 5- دراسة الغمس والسياري، (2023)، التي هدفت إلى توضيح دور القيادة الإبداعية بأبعادها: (الحساسية بالمشكلات، المبادرة، المثابرة، الأصالة) في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية من وجهة نظر الخبراء القياديين فيها، الذين تم اختيارهم وفق العينة القصدية بواقع (11) خبيراً، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المستقبلي، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات وفق أسلوب دلفاي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة طردية إيجابية بين القيادة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية.

6- دراسة (Alharafsheh, et. Al., 2022) التي هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الذكية وتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة، على عدد (371) عضو هيئة تدريس في (33) جامعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: وجود دور للقيادة الذكية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية.

7- دراسة عطافي، (2022)، هدفت إلى كشف دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي والإرتباطي، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات الأولية، التي وزعت وفق العينة العشوائية الطبقية، على عدد (348) من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: وجود تأثير لإدارة التميز في العدالة التنظيمية، فضلاً عن وجود تأثير لإدارة التميز في الأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنه تم تطبيقها في مجتمعات مختلفة، غير محلية، كما يتضح أيضاً اتفاقها على أهمية القيادة الإبداعية في المؤسسات التعليمية، فتارةً تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، (الدوسري، 2023)؛ (الشيخي، ومجلد، 2023)، وتارةً أخرى تُسهم في تحقيق متغيرات أخرى، فهي تفق مع الدراسة الحالية في دراستها للمتغير المستقل بالإجماع، بيد أنها تختلف مع العديد من الدراسات في دراستها للمتغير التابع، كدراسة (الغمس، والسياري، 2023)، فضلاً عن دراسة (الشمري، 2024)، التي تناولت الأداء المؤسسي كمتغير تابع، كذلك دراسة (الزبيدي، 2024)، التي درست تحسين الإنتاجية البحثية كمتغير تابع، بالإضافة إلى دراسة (Alharafsheh, et. Al., 2022) التي درست التميز التنظيمي كمتغير تابع فقط، ولم تتطرق للمتغير المستقل (القيادة الإبداعية).

أما على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل فقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض المتغيرات المستقلة الفرعية لبعض الدراسات، كدراسة: (الدوسري، 2023، ص5-6)؛ (الشيخي، ومجلد، 2023، ص19)؛ (صبري، و ارزقات، 2024، ص655) (روستم، وآخرون، 2024، ص278)؛ (الغمس، والسياري، 2023، ص16-17)، (الصبري، 2003، ص13-19)، وقد تم مواءمتها بما يتناسب وبيئة هذه الدراسة وطبيعتها، واتفقت الدراسة مع معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كدراسة: (الشمري، 2024؛ الشيخي ومجلد، 2023؛ الغمس والسياري، 2023؛ Alharafsheh, et. Al., 2022)، وقد استفادت الدراسة الحالية منها، في إعداد الإطار العام والنظري للدراسة، وبناء أداة الدراسة وتطويرها، ومناقشة الأسئلة.

أما ما يميز الدراسة الحالية فيتمثل في كونها تكاد تكون من الدراسات النادرة والقليلة – على حد علم الباحثين- التي تناولت الربط بين المتغيرين وتطبيقها في جامعة ذمار.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

2-1 القيادة الإبداعية

1- مفهوم القيادة الإبداعية:

القيادة الإبداعية هي التي تُسهم في إيجاد شيء جديد، وإجراء التغييرات اللازمة لها. (عباس، 2004، ص14)، وقد تعددت تعريف القيادة الإبداعية، فهناك من يعدها واسعة النطاق لتشمل عملية الابتكار، والإبداع، والرؤية، وصياغة الأهداف، ووضع الخطط الإستراتيجية، واستنهاض الهمم للعمل، والتنسيق بالمشاكل ووضع الحلول لها، وتحفيز الآخرين نحو التميز.

إذ نجد (الشهوان، 2019، ص 10) تعرفها بأنها ممارسة لمجموعة الأنشطة: (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المجازفة، الأصالة، تحفيز الإبداع والإيثار)، كما يعرفها (Charalampos, et. Al, 2015, p 397) بأنها أسلوب القائد القيادي الذي يثير في مرؤوسيه مهارات التفكير الإبداعي، فضلاً عن تنمية مواهبهم نحو التغيير. (Harris, 2009, p 10)، ووفقاً ل (الزبيدي، 2024، ص 23) فإنها: بمثابة "قدرة المدير على إنتاج أفكار جديدة تتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة بهدف تحسين الأداء، وتطوير أسلوب عمل إداري، واستحداث تقنيات حديثة تتفق مع متطلبات العمل البيئية، من خلال أساليب عمل مبتكرة".

كما تعرفها دراسة: (صبري و ارزىقات، 2024، ص 656) بأنها عملية تطوير مستمرة في أداء القائد ومهاراته؛ كي يؤثر في موظفيه، ويقنعهم بالعمل وفقاً للأسلوب الذي يحدده؛ وصولاً إلى أعلى مستويات الإبداع، وامتلاك المهارات التي تمكنهم من التجديد في الأفكار الأصيلة، والمرونة في العمل. ويتضح أن وجهات النظر المتعددة لمفهوم القيادة الإبداعية لا تعدو عن كونها مجموعة من المهارات العلمية والفنية الإبداعية، غير المألوفة، التي يتمتع بها القائد، لإثارة حماس مرؤوسيه، واستثارة أفكارهم الإبداعية، وتجسيدها في سلوكهم، بما يكفل إيجاد أساليب عمل جديدة، وتقنيات حديثة ملائمة للمتطلبات البيئية المتغيرة.

2- أهمية القيادة الإبداعية:

تحتل القيادة الإبداعية في المنظمات أهمية بالغة، تكمن في قدرتها على مواكبة التغيير وتطوير الأفكار الإبداعية للمرؤوسين، كما تُعد من أبرز ملامح المنظمة المعاصرة لإدارتها، بيد أن الدول النامية تُقلل من شأنها. (Salman & Auso, 2022, p 2)، حيث تؤكد دراسة ميلر (Miller, 2018) أنها تساعد على حل المشكلات بأساليب جديدة، وتسمح بالكشف عن فرص جديدة ومثيرة، يمكن استخدامها لابتكار تغييرات جديدة، ومثيرة لمساعدة المؤسسة على النمو والازدهار. كما تعزز مبدأ الشراكة بين منتسبي المؤسسة (العجوري، 2024: 100)، فضلاً عن علاقتها الإيجابية بالصراع التنظيمي. (الشهوان، 2019، ص 102)، كما أنها تساعدها على إيجاد مصادر تمويلية. (الزبيدي، 2024، ص 30)، بالإضافة إلى أثرها الإيجابي في تحقيق التسويق الريادي. (روستم، وآخرون، 2024، ص 277) والميزة التنافسية. (الغمس، والسياري، 2023، ص 13) كما تسهم في إدارة الأزمات (صبري، و ارزىقات، 2024، ص 652). فضلاً عن تحقيق التميز المؤسسي. (الدوسري، 2024، ص 1)؛ (الشيخي، 2024، ص 16)

3- خصائص القيادة الإبداعية:

يتمتع القادة المبدعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية إبداعية فريدة، تميزهم عن غيرهم، وتقودهم إلى التميز (الغامدي، 2012)، ومن أهمها: الانفتاح نحو التغيير، والرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية، والقدرة على التحكم في المتغيرات البيئية، والثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية، واحترام اختيار الغير، والاتجاه نحو العلم واستخدام الثقافة، وتقدير إنجازات الآخرين، والتوجه نحو المستقبل، بالإضافة إلى القدرة على ترجمة المعرفة إلى اختيارات، والقدرة على التغيير والابتكار، كذلك القدرة على توليد أفكار تتسم بالحدثة والفائدة وتكون ذات صلة بحل المشكلات التي تعترض العمل (روستم، وآخرون، 2024، ص 280)؛ (العزبي، 2023، ص 205-206).

4- أبعاد القيادة الإبداعية:

تعددت الأبعاد التي قاست القيادة الإبداعية، وفق وجهة نظر الباحثين المتباينة، والبيئة التي تمت عملية البحث فيها، وقد تم اعتماد الأبعاد المُجمع عليها وبما يناسب هذا البحث، وفقاً للآتي:

- أ. الحساسية للمشكلات: وهي "القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً لا يلاحظه الآخرون، ويتمثل في قدرته على اكتشاف المشكلات المحيطة والمختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد". (الدوسري، 2022، ص 5)، كما يقصد بها "قدرة القائد على التفكير في إدخال تحسينات على الأنظمة التي تدار بها المنظمة". (الشيخي ومجلد، 2023، ص 20).
- ب. المثابرة: وهي "قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات، والميل للأعمال التي فيها تحد وصبر". (الدوسري، 2022، ص 5).
- ج. المبادرة: وتعني القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقف، وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات والمبادأة (الأقرع، 2022) والمبادرة هي "الأخذ بزمام المبادرة واستباق ما يمكن أن يحدث، وتحمل المخاطرة في العمل، ونبذ الخوف من الإخفاقات، سواء في تطبيق الأساليب الجديدة، أو غيرها". (النفديش ب، 2022، ص 327).
- د. الأصاله: ويقصد بها "قدرة القائد على التفكير والإبداع من أجل تحسين الأداء". (الشيخي، ومجلد، 2023، ص 20)، وتعني القدرة على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، ويعني هذا أنه، كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها بالجددة، وتتميز هذه الاستجابات أيضاً بالطرافة والقبول الاجتماعي". (الدوسري، 2022، ص 6).

3-1 التميز المؤسسي

1- مفهوم التميز المؤسسي:

يعد موضوع التميز من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة، ويُعد مهمًا لكافة المؤسسات عامةً ومؤسسات التعليم على وجه الخصوص. (الدوسري، 2022، ص 6). فهو بمثابة "النتيجة النهائية لتحقيق الجودة في العمل". (عطافي، 2022، ص 77)، وقد تعددت التعريفات التي قُدمت لهذا المفهوم، حيث يُعرف بأنه "سعي المؤسسة لاستثمار مقدراتها ومواردها البشرية والمادية، لتحقيق التفرد والتميز في كافة جوانبها الإدارية والتنظيمية وتقديم خدمات للمستفيدين بجودة عالية". (قدحه، 2023، ص 80-81).

كما عرفته (عطافي، 2022: 76) بأنه "مدى توافر أبعاد إدارة التميز من حيث التوفر الفعلي لرؤية إستراتيجية واضحة، والممارسة الفعلية لسلوكيات قيادية، وتعزيز علاقات وشراكات مختلفة" متميزة، وإدارة ناجحة وإدارة عملية سليمة وواضحة، تحقيق أعلى مستويات الإنجاز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسي، وفق تخطيط إستراتيجي؛ لتحقيق أهدافها، وتوقعاتها المستقبلية بطريقة فعالة تجعل منها منظمة مميزة عن غيرها. (المغربية، 2023).

وقد اتفقت بعض الدراسات كدراسة: (الدغمي، 2019، ص 47): (علوان، وكاظم، 2019، ص 345)؛ على أن التميز المؤسسي يُعد بمثابة: "الاستخدام المنطقي لمبادئ إدارة الجودة المتكاملة في المؤسسة، وذلك بشكل إستراتيجي؛ لتحقيق التحسين المستمر والتفرد والتفوق في أدائها عن غيرها من المؤسسات؛ بما يكفل تحقيق مخرجات متميزة تفوق توقعات كافة الأطراف، ومن ثم تحقيق المؤسسة لأهدافها بصورة فعالة تميّزها عن باقي المؤسسات". بينما يرى (Jaroslav, David, & David, 2018) بأنه مجموعة من المعايير والعمليات والسلوكيات والمعارف المبتكرة المتبعة للتفاعل، والعمل على تحفيز الأفراد العاملين لتقديم منتجات تلي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل التي تضمن سير الأعمال داخل المؤسسة بشكل مثالي؛ مما يمكنه من تلبية متطلبات البيئة التنافسية.

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف التميز المؤسسي بأنه: مجموعة من المعايير الأكاديمية والإدارية المتبعة، والأطر التنظيمية التي تضبط سوئ القيادات، وسلوكيات مرؤوسهم، والعمل على تحفيزهم لممارسة أنشطتهم وتحقيق التحسين المستمر في أداءهم، بما يضمن سير الأعمال بشكل مثالي؛ لتقديم خدمات ترضي العملاء، وبصورة فريدة تفوق المنافسين.

2- أهمية التميز المؤسسي:

يُعد التميز المؤسسي أحد الموضوعات المهمة في علم الإدارة، إذ أصبح توجهاً رئيساً لكافة المنظمات في الوقت الراهن أيًا كانت طبيعة عملها؛ بما يعزز من قدرتها على مواجهة المنافسة المتزايدة. فضلاً عن أنه يعزز من القدرة على مواجهة التحديات والصعوبات. (صباي، 2019، ص 99) كما تتجلى أهميته في تسهيل عملية استثمار موارد المنظمة وتوظيفها توظيفاً أمثل، ويعزز من سمعتها. (سليمان، 2023، ص 22)، كذلك يسهم في رفع قدرتها على مواجهة التحديات والأزمات، وقبول الأعمال الصعبة، وذلك من خلال سرعة التعلم، واستثمار فرص النمو، وتحسين العمليات (الدغي، 2019)، كما يسهم في تحسين الأداء. (المدو، 2016، ص 368)، فضلاً عن أنه يساعد المنظمة على تحسين وتطوير جميع مجالاتها الداخلية، وتحقيق أهدافها. (عامر، و السنباني، 2023، ص 10).

3- أبعاد التميز المؤسسي:

تباينت أبعاد التميز المؤسسي وفق وجهات النظر المتعددة؛ وذلك بما يتناسب مع طبيعة كل دراسة، وظروفها البيئية، ونظراً لطبيعة هذه الدراسة، فقد تم اعتماد أبعاد التميز: (التميز القيادي، التميز البشري، تميز الهيكل التنظيمي، التميز الإستراتيجي تميز الأنشطة والمخرجات)، وسيتم توضيحها وفقاً للآتي:

أ- التميز القيادي: قدرة القيادة على تبني رؤى واضحة وإعداد نماذج يحتذى بها لتحقيق التطور المستمر. (زيد، والشجاع، 2021، ص 77)

ب- التميز البشري: المورد البشري هو مصدر التميز ومحور تكوين القيمة، خاصة في ظل التغييرات المتسارعة التي أصبحت تطبع بيئة الأعمال (صباي، 2018، ص 110) لذا يجب تطوير مهاراتهم، وتمكينهم، وإشراكهم في عملية تبني إستراتيجيات المؤسسة. (زيد، والشجاع، 2021، ص 77).

ج- تميز الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي لا يعتبر غاية أساسية بالنسبة للمنظمة، بل يعد أحد أبرز الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، ويعد الوسيلة الوحيدة والفعالة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأوامر، ويتطلب تصميمه الاستناد على أسس علمية تراعي خصوصية المنظمة كحجمها وطبيعة نشاطها وغيرها. (صباي، 2018، ص 112).

د- التميز الإستراتيجي: تعتمد جميع المنظمات خلال نشاطها على تبني إستراتيجية واضحة تحدد من خلالها توجهها (صباي، 2018، ص 114) ويجب على الإدارة العليا وضع أهداف أصحاب المصالح ضمن توجهها الإستراتيجي. (زيد، والشجاع، 2021، ص 77) لتتمكن الجامعة من التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية، والاستعداد للتحديات الجديدة بما يكفل تميزها المستدام. (مغربة، وآخرون، 2024، ص 472).

هـ- تميز الأنشطة والمخرجات: وهي عملية تحديد مساراتها العملية ضمن أولوياتها في الخطة الإستراتيجية (زيد، والشجاع، 2021، ص 77)

و- تميز الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي مجموعة العادات والتقاليد والأعراف والتوقعات والطقوس التنظيمية التي تصف مجتمعاً تنظيمياً، ويتوارثه أفرادها من جيل تنظيمي إلى جيل تنظيمي آخر (النفيش أ، 2013، ص 22)، ويجب أن تتمتع المنظمة بثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة للتميز (صباي، 2018).



ثالثًا: الإطار العملي للدراسة:

1-3 منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على الدراسة الميدانية وجمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة عبر استخدام الاستبانة المعدة لهذا الغرض، ويعطي تفسيرًا لهذه البيانات، بما يسهم بشكل كبير في وصف الظاهرة المدروسة، ويساعد على فهم الموضوع.

2-3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية في جامعة ذمار والبالغ عددهم (144) عنصرًا وذلك وفقًا لبيانات الخطة الإستراتيجية لجامعة ذمار (جامعة ذمار، 2022، ص32). ونظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وقد بلغت الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (144) استبانة بنسبة (100%) من الاستبانات الموزعة.

3-3 أداة الدراسة:

لغرض جمع بيانات الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لذلك، والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة (إسماعيل، 2023)، ودراسة (الشيخي، ومجلد، 2023)، ودراسة (الدوسري، 2023)، ودراسة (الأقرع، 2022)، وتتكون الاستبانة من قسمين، الأول: في القيادة الإبداعية وعدد فقراته (27) فقرة، أما القسم الثاني: ففي التميز المؤسسي وعدد فقراته (17) فقرة وقد صمم مقياس الدراسة استنادًا على مقياس (Likert) الخماسي (موافق تمامًا، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق مطلقًا).

4-3 صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين الخبراء في إدارة الأعمال للحكم على صلاحية المقياس، وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وتم بعد ذلك تطوير الاستبانة بشكلها النهائي، بعدها تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال والمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، على النحو الآتي:

1- المحور الأول: القيادة الإبداعية: تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرات المجالات والدرجة الكلية لكل

مجال، على النحو الموضح في الجدول (1):

جدول (1):

معاملات الارتباط لفقرات المحور الأول (القيادة الإبداعية)

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
المجال الأول: الحساسية للمشكلات			المجال الثاني: المثابرة		
1	0.590**	0.000	1	0.655**	0.000
2	0.784**	0.000	2	0.550**	0.000
3	0.694**	0.000	3	0.598**	0.000
4	0.766**	0.000	4	0.572**	0.000



الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
5	0.632**	0.000	5	0.622**	0.000
6	0.548**	0.000	6	0.575**	0.000
7	0.767**	0.000	7	0.607**	0.000
المجال الثالث: المبادرة			المجال الرابع: الأصالة		
1	0.632**	0.000	1	0.562**	0.000
2	0.652**	0.000	2	0.580**	0.000
3	0.535**	0.000	3	0.598**	0.000
4	0.573**	0.000	4	0.595**	0.000
5	0.724**	0.000	5	0.647**	0.000
6	0.596**	0.000	6	0.615**	0.000
7	0.557**	0.000			

يتبين من الجدول (1) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً لجميع الفقرات حيث تراوحت بين (0.784-0.548)، بينما جاءت قيم معاملات الارتباط لفقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً لجميع الفقرات حيث تراوحت بين (0.655-0.550)، وجاءت قيم معاملات الارتباط لفقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً لجميع الفقرات حيث تراوحت بين (0.724-0.535)، في حين جاءت قيم معاملات الارتباط لفقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً لجميع الفقرات حيث تراوحت بين (0.647-0.562)، وهذه القيم لمعامل الارتباط مقبولة وتدل على أن الفقرات صالحة لما وضعت لقياسه.

2- المحور الثاني: التميز المؤسسي: تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، على النحو الموضح في الجدول (2):

جدول (2):

معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني (التميز المؤسسي)

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
1	0.652**	0.000	10	0.600**	0.000
2	0.616**	0.000	11	0.612**	0.000
3	0.542**	0.000	12	0.582**	0.000

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
4	0.544**	0.000	13	0.707**	0.000
5	0.553**	0.000	14	0.615**	0.000
6	0.602**	0.000	15	0.592**	0.000
7	0.584**	0.000	16	0.607**	0.000
8	0.593**	0.000	17	0.596**	0.000
9	0.596**	0.000			

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الارتباط لفقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً لجميع الفقرات حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.542-0.707)، وهذا القيم مقبولة وتدل على أن فقرات هذا المحور صالحة لما وضعت لقياسه.

كما تم التأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الأداة، وذلك على النحو الموضح في الجدول (3):

جدول (3):

معاملات الثبات لمحاور الأداة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	القيادة الإبداعية	27	0.710
2	التميز المؤسسي	17	0.767

لوحظ من الجدول (3) أن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (0.710)، ومعامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني (0.767)، ويستدل مما تقدم على أن هذا المقياس يتصف بالاتساق الداخلي، ويتمتع بدرجة عالية من الثبات.

3-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

من أجل الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التالية: التكرارات والنسب المئوية للإجابات لتحليل المتغيرات الوظيفية لمجتمع الدراسة، معامل الارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط وقياس صدق الاتساق الداخلي، معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لوصف وتحليل فقرات الاستبانة، واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الانحدار الخطي البسيط.

3-6 عرض وتحليل ووصف متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها ومناقشتها وتفسيرها، فقد تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبانة، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج مقياس ليكرت الخماسي، الموضح في الجدول (4):

عبارات المقياس					
التصنيف	موافق تمامًا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق مطلقًا
الدرجة	5	4	3	2	1

واستنادًا إلى الجدول (4) فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة تم توزيع مستويات الموافقة وفقًا لمتوسطاتها الحسابية من (1-5)، موزعة على خمسة خيارات من الموافقة ليصبح طول الفئتين يساوي (0.8)، وسيتم التعامل معها لتفسير البيانات باستخدام المحكات الآتية:

- من 1 إلى أقل من 1.80 منخفضة جدًا.
- من 1.80 إلى أقل من 2.60 منخفضة.
- من 2.60 إلى أقل من 3.40 متوسطة.
- من 3.40 إلى أقل من 4.20 مرتفعة.
- من 4.20 إلى أقل من 5 مرتفعة جدًا.

وبناءً على ما سبق، تم عرض إجابات أفراد المجتمع ومناقشتها على النحو الآتي:

7-3 عرض وتحليل ووصف متغيرات الدراسة:

1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الفرعي الأول:

والذي ينص على: "ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية في جامعة دمار من وجهة نظر القيادات الإدارية؟" وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية على مستوى الدرجة الكلية لمستوى القيادة الإبداعية في الجامعة وعلى مستوى أبعادها، وكانت النتائج كما في الجدول (5):

جدول (5):

نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى القيادة الإبداعية في الجامعة

التقدير	رتبة المجال	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
متوسطة	1	58.68	0.602	2.93	البعد الأول: الحساسية للمشكلات
متوسطة	4	50.43	0.546	2.52	البعد الثاني: المثابرة
متوسطة	2	58.45	0.545	2.92	البعد الثالث: المبادرة
منخفضة	3	55.46	0.511	2.77	البعد الرابع: الأصالة
متوسطة	-	55.75	0.551	2.78	القيادة الإبداعية على المستوى الكلي

يتضح من الجدول (5) أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية في جامعة دمار من وجهة نظر القيادات الإدارية جاءت بشكل عام متوسطة وقريبة إلى المنخفضة، بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.551)، ونسبة مئوية بلغت (%55.75).

وفي ضوء القصور الذي تظهره نتائج الدراسة للمتغير، يعزو الباحثان السبب في الدرجة المتوسطة لممارسة القيادة الإبداعية إلى قصور في ثقافة ممارسة القيادة الإبداعية، وإلى ضعف البحث والاطلاع من قبل قيادات الجامعة على آخر المستجدات والتطورات التي تساعد في تطوير أدائهم الإداري والفني والتزامهم بأنماط قيادية تقليدية وروتينية اعتادوا عليها، حيث يعتبر نمط القيادة الإبداعية من الأنماط القيادية الحديثة الفاعلة.

أما على مستوى المجالات فقد حصل المجال الأول (الحساسية للمشكلات) على الرتبة الأولى بين المجالات بدرجة ممارسة متوسطة ومتوسط حسابي قدره (2.93)، وحصل المجال الثالث (المبادرة) على الرتبة الثانية بين المجالات بدرجة ممارسة متوسطة ومتوسط حسابي قدره (2.92)، بينما حصل المجال الرابع (الأصالة) على الرتبة الثالثة بدرجة ممارسة متوسطة أيضاً ومتوسط حسابي قدره (2.77)، في حين حصل المجال الثاني (المثابرة) على الرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة ممارسة متوسطة وقريبة إلى المنخفضة، وبمتوسط حسابي قدره (2.52).

2- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الفرعي الثاني:

والذي ينص على: "ما مستوى تحقيق التميز المؤسسي في جامعة ذمار من وجهة نظر القيادات الإدارية؟" وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية على مستوى التميز المؤسسي في الجامعة، كما يوضحها الجدول (6):

جدول (6):

نتائج تحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي في الجامعة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
التميز المؤسسي على المستوى الكلي	2.73	0.469	54.77	متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن درجة مستوى تحقيق التميز المؤسسي في جامعة ذمار من وجهة نظر القيادات الإدارية جاءت بشكل عام متوسطة، بمتوسط حسابي قدره (2.73) وانحراف معياري (0.469)، ونسبة مئوية بلغت (54.77%). ويعزو الباحثان السبب في الدرجة المتوسطة لمستوى التميز المؤسسي في جامعة ذمار إلى ضعف الاهتمام بتطبيق التميز المؤسسي وضعف فناعة القيادات بأهمية وجدوى تحقيق التميز المؤسسي.

3-8 نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

تم اختبار هذه الفرضية على المستوى الكلي، والفرعي من خلال تجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية، والتحقق من صحة ثبوتها باستخدام الانحدار الخطي البسيط، وذلك على النحو الآتي:

1- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية:

والتي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الإبداعية بأبعادها: (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في التميز المؤسسي في جامعة ذمار."

جدول (7):

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى دلالة
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في التميز المؤسسي	0.560	0.313	16.769	0.000	0.411	15.832	0.000



يتضح من نتائج الجدول (7) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي طردية وتبلغ (0.560) كما أن القدرة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) تساوي (0.313) أي أن أبعاد القيادة الإبداعية تؤثر على التميز المؤسسي بمقدار (31.3%) في هذا النموذج، وأن هناك عناصر وأبعاداً أخرى لم تتضمنها الدراسة تؤثر بنسبة (68.7%)، وذلك بمستوى دلالة يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتؤكد معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig.) لكلٍ من المعنوية الكلية للنموذج (F) (0.000) والمعنوية الجزئية للقيادة الإبداعية (T) (0.000)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لأثر القيادة الإبداعية على التميز المؤسسي في جامعة ذمار؛ الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\infty \leq 0.05$) للقيادة الإبداعية بأبعادها: (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في التميز المؤسسي في جامعة ذمار.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الدوسري، 2023) ودراسة (الشيخي، ومجلد، 2023) اللتين توصلتا إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً للقيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي.

2- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\infty \leq 0.05$) للحساسية للمشكلات في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة ذمار." وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (8).

جدول (8):

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات في التميز المؤسسي	0.461	0.213	40.525	0.461	32.360	0.000

يتضح من نتائج الجدول (8) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين بُعد الحساسية للمشكلات والتميز المؤسسي طردية وتبلغ (0.461) كما أن القدرة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) تساوي (0.213) أي أن الحساسية للمشكلات تؤثر على التميز المؤسسي بمقدار (21.3%) في هذا النموذج، وأن هناك عناصر وأبعاداً أخرى لم تتضمنها الدراسة تؤثر بنسبة (78.7%)، وذلك بمستوى دلالة يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتؤكد معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig.) لكلٍ من المعنوية الكلية للنموذج (F) (0.000) والمعنوية الجزئية للقيادة الإبداعية (T) (0.000)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لأثر بُعد الحساسية للمشكلات على التميز المؤسسي في جامعة ذمار، الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\infty \leq 0.05$) للحساسية للمشكلات في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة ذمار.

3- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\infty \leq 0.05$) للمثابرة في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة ذمار." وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (9).



جدول (9):

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة T	معامل الانحدار B	مستوى دلالة F	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الفرضية
0.000	29.595	0.407	0.000	29.835	0.366	0.507	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المتابعة في تحقيق التميز المؤسسي

يتضح من نتائج الجدول (9) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين بُعد المتابعة والتميز المؤسسي طردية وتبلغ (0.507) كما أن القدرة التفسيرية لمعامل التحديد (R²) تساوي (0.366) أي أن بُعد المتابعة تؤثر على التميز المؤسسي بمقدار (36.6%) في هذا النموذج، وأن هناك عناصر وأبعاداً أخرى لم تتضمنها الدراسة تؤثر بنسبة (63.4%)، وذلك بمستوى دلالة يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتؤكد معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig.) لكلٍ من المعنوية الكلية للنموذج (F) (0.000) والمعنوية الجزئية للقيادة الإبداعية (T) (0.000)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لأثر بُعد المتابعة على التميز المؤسسي في جامعة ذمار، الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ ∞) للمتابعة في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة ذمار.

4- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ ∞) للمبادرة في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة ذمار". وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (10).

جدول (10):

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	قيمة T	معامل الانحدار B	مستوى دلالة F	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الفرضية
0.000	32.360	0.378	0.000	40.525	0.477	0.612	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المبادرة في تحقيق التميز المؤسسي

يظهر من نتائج الجدول (10) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين بُعد المبادرة والتميز المؤسسي طردية وتبلغ (0.612) كما أن القدرة التفسيرية لمعامل التحديد (R²) تساوي (0.477) أي أن بُعد المبادرة يؤثر على التميز المؤسسي بمقدار (47.7%) في هذا النموذج، وأن هناك عناصر وأبعاداً أخرى لم تتضمنها الدراسة تؤثر بنسبة (52.3%)، وذلك بمستوى دلالة يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتؤكد معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig.) لكلٍ من المعنوية الكلية

للمنموذج (F) (0.000) والمعنوية الجزئية للقيادة الإبداعية (T) (0.000)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لبُعد المبادرة على التميز المؤسسي في جامعة دمار، الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \infty)$ للمبادرة في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة دمار.

5- النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة:

والتي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \infty)$ للأصالة في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة دمار". وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (11).

جدول (11):

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الانحدار B	قيمة T	مستوى دلالة
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الأصالة في تحقيق التميز المؤسسي	0.593	0.351	13.123	0.000	0.306	2.776	0.000

يتضح من نتائج الجدول (11) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين بُعد الأصالة والتميز المؤسسي طردية وتبلغ (0.593) كما أن القدرة التفسيرية لمعامل التحديد (R²) تساوي (0.351) أي أن بُعد الأصالة يؤثر على التميز المؤسسي بمقدار (35.1%) في هذا النموذج، وأن هناك عناصر وأبعاداً أخرى لم تتضمنها الدراسة تؤثر بنسبة (64.9%)، وذلك بمستوى دلالة يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتؤكد معنوية هذه النتائج القيم المعنوية (Sig.) لكلٍ من المعنوية الكلية للمنموذج (F) (0.000) والمعنوية الجزئية للقيادة الإبداعية (T) (0.000)، وهذا يعني توفر شروط المعنوية الكلية (F) والمعنوية الجزئية لبُعد الأصالة على التميز المؤسسي في جامعة دمار، الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \infty)$ للأصالة في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة دمار.

الاستنتاجات والتوصيات

1- الاستنتاجات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص أهم الاستنتاجات على النحو الآتي:

- أ. يتسم مجتمع الدراسة المتمثل بالقيادات الإدارية في جامعة دمار بضعف ثقتهم وإيمانهم بأهمية القيادة الإبداعية، مما جسّد ذلك في سلوكياتهم ومهاراتهم القيادية الإبداعية؛ وقد يكون ذلك ناتجاً عن ضعف تبني قيادة الجامعة للثقافة الإبداعية، وهذا ما يُعزز من أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية في جامعة دمار من وجهة نظر القيادات الإدارية جاءت متوسطة قريبة إلى منخفضة.
- ب. قد يُعد مدخل التميز المؤسسي أمراً حديثاً على جامعة دمار خاصة، والجامعات اليمينية على وجه العموم، ومن ثم لم يتسنى لها التطبيق الشامل للتميز المؤسسي بعد، وهذا يُعد مؤشراً هاماً يعكس المستوى المهاري المتوسط للقيادات الإدارية في جامعة دمار تجاه ممارسة متطلبات التميز المؤسسي في الجامعة.



ج. تحتل القيادة الإبداعية أهمية عالية في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال خلق ثقافة إبداعية لتطبيق الشيء غير المألوف، وإدخال كل جديد على الجامعة، فضلاً عن أهمية المورد البشري الذي يُعد مصدراً إبداعياً رئيساً، حيث كان التأثير الأعلى لُبُعد المبادرة، يليه المثابرة، فالأصالة، وأخيراً الحساسية للمشكلات، وجميعها تعتمد بصورة أساسية على تبني ثقافة إبداعية تغرس في المورد البشري المبادرة والمثابرة والأصالة بعيداً عن الخوف من تحمل المخاطرة وتبعاتها، وعليه، فكلما زاد مستوى ممارسة القيادة الإبداعية زاد مستوى تطبيق التميز المؤسسي.

د. يُعد التميز مطلباً ومعياراً أكاديمياً معاصراً، وهذا يُعزز وجود القيادة الإبداعية لتحقيق التميز المؤسسي في جامعة ذمار.

2- التوصيات:

- توصي الدراسة -في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها- بالآتي:
- أ. تعزيز ثقافة القيادة الإبداعية في الجامعة، والعمل على تشجيع وتنمية المهارات الإبداعية، والتفكير الإبداعي، وتشجيع وتنمية مهارات المبادأة والمبادرة والأصالة، والعمل بروح الفريق الواحد والمسؤولية الجماعية.
 - ب. تعزيز ثقافة التميز المؤسسي في الجامعة، مع ضرورة تعزيز الجامعة لجهودها في مجال التميز المؤسسي، وتوفير كافة المتطلبات اللازمة لتحقيقه.
 - ج. إقامة الندوات التوعوية والدورات والبرامج التدريبية المكثفة لتدريب قيادات الجامعة على مهارات القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي.
 - د. تخصيص نظام للحوافز المادية والمعنوية؛ لتحفيز القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي لدى القيادات بمختلف قطاعات الجامعة وكلياتها.
 - هـ. إدراج مادة التميز المؤسسي ضمن المقررات الجامعية.

المراجع

- إسماعيل، ر. م. (2023). أثر تنمية جدارات الموارد البشرية على تحسين التميز المؤسسي من خلال دور القيادة الإبداعية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على شركات الحديد والصلب في مصر. *المجلة العربية للإدارة*، 47 (2)، 1-22.
- الأقرع، م. ص. (2022). دور القيادة الإبداعية في تعزيز التميز المؤسسي في وزارة التربية والتعليم في محافظة رام الله [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس.
- جامعة ذمار. (2022). *الخطة الإستراتيجية لجامعة ذمار للعام (2022 – 2026)*. مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة.
- حسني، س. ع. وضيضان، ع. ع. (2021). تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 17 (69)، 164-184.
- الدغمي، ه. ر. (2019). أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.
- الدوسري، م. ف. (2023). مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 7 (8)، 1-21.
- روستم، ك. م. بيثران، ح. السعادي، ي. م. (2024). دور القيادة الإبداعية في التسويق الريادي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في مصنع أسمنت كركوك. *مجلة جامعة كويبة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 7 (1)، 277-291.
- الزبيدي، ح. ذ. (2024). دور القيادة الإبداعية في تحسين الإنتاجية البحثية، تحليل نوعي لآراء الباحثين الأعلى تأثيراً في جامعة منطقة مكة المكرمة، *مجلة العلوم التربوية والإنسانية*، (38)، 17-35.



- زيد، ج. د، الشجاع، ح. ح. (2021). أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 14 (50)، 71-93.
- السنباني، ت. م. (2014). دور إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية دراسة حالة جامعة صنعاء [اطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم درمان الإسلامية.
- سليمان، إ. س. (2023). متطلبات هيكل التحالف الإستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، *مجلة كلية التربية*. 39(1)، 1-58.
- الشمري، ه. م. (2024). أثر القيادة الإبداعية على تبني التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المؤسسي في جامعة قطر [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قطر.
- الشهبان، د. م. (2019). القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- الشيخي، أ. ح. مجلد، أ. ع. (2023). دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 7(13)، 16-34.
- صبري، ص. ي. ارزبقات، س. (2024). أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*. 1(2)، 651-679.
- صياحي، أ. (2018). دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببحر بوعربيج [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- الصبري، م. ع. (2003). الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عامر، أ. ع. السنباني، ج. ع. (2023). أثر التوجه الريادي في التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية، *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*. 5(1)، 1-33.
- عباس، س. (2014). القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري (ط.1). دار وائل للنشر.
- العجوري، ص. ر. (2024). القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الشراكة بين معلمي الصف التمهيدي والصف الأول في محافظة بيت [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل.
- الغزاوي، م. (2016). القيادة الإبداعية. مركز الشرق العربي للدراسات الحضارية والإستراتيجية.
- العزيبي، ل. م. (2023). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، *مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية*، 2(4)، 196-212.
- عطافي، ج. ن. (2022). دور العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة التميز والأداء التنظيمي في الجامعات اليمنية، *مركز جزيرة العرب للبحوث والدراسات التربوية والإنسانية*، 2(15)، 72-92.
- علوان، ن. ع. كاظم، ه. ح. (2019). إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 42 (118)، 336-355.
- العلوي، ر. م. (2023). دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرقية.
- عمر، م. م. (2017). عناصر الإبداع الإداري ودورها في تحسين الأداء التنظيمي دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك. *المجلة الأكاديمية*. 6 (2)، 137 - 156.



- الغامدي، ف. (2012). درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.
- الغمس، و. م. السيارى، ن. ص. (2023). دور القيادة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: رؤية مستقبلية، مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم، 2(3)، 13-25.
- قدحه، م. ح. (2023). العلاقة بين الصحة التنظيمية والتمكين الإداري وأثرهما في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1(1)، 1-42.
- قنديل، ع. (2014). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار (ط.2). دار الفكر للنشر والتوزيع.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2014). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحل وأنواعه المختلفة للعام 2012 – 2013م. المجلس الأعلى لتخطيط التعليم.
- المدو، آ. (2016). أثر إدارة التميز في الأداء الجامعي، دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الأهلية، مجلة دانابر، 9(9)، 368-386.
- المريخي، غ. ه. (2022). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الإستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، 14(2)، 129-182.
- مغربة، ف. ص. السوداني، مبروك، ص. قحوان، م. ق. (2024) أثر التخطيط الإستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية، مجلة جامعة المهرة للعلوم الإنسانية، 16(16)، 459-495.
- المغربية، ف. س. (2023). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 3(8)، 451-471.
- النزيلي، ج. ع. (2021). إستراتيجية مقترحة للتميز المؤسسي في الجامعات اليمنية في ضوء مدخل المنظمة المتعلمة [أطروحة دكتوراه غير منشورة] جامعة صنعاء.
- النفيش، أ. م. م. (2013). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الحكومية: جامعة ذمار حالة دراسية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عدن.
- النفيش، ب. م. م. (2022). أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية [أطروحة دكتوراه غير منشورة] أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.
- ولي، أ.إ. حسن، م. ع. (2021). دور القيادة الإبداعية في الارتجال الإستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية في مدينة أبينيل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية 17 (54)، 409-431.

References

- Al-Rashidi, H. S. (2019). Studying the Reality of Institutional Excellence in Jordanian Government Sector: Opportunities and Challenges. *International Journal of Human Resource Studie*. 9(2), 368-386.
- Charalampos. M. Olga. E. Ronit. K. (2015). Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization. *The Academy of Management Annal*. 9(1), 393–482
- Dysart, R. L. (2018). *Exploring leadership style and individual innovative behavior at a public university in Ohio*. [Doctoral dissertations Unpublished]. Indiana Wesleyan University].
- Harris, A. (2009). Creative leadership Developing future leaders. *British Educational Leadership, Management & Administration Society*. 23(1), 9–11. DOI: 10.1177/0892020608099076



- Hernita, H. Surya, B. Perwira, I. Abubakar, H. Idris, M. (2021). Economic Business Sustainability and Strengthening Human Resource Capacity Based on Increasing the Productivity of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Makassar City, Indonesia. *Sustainability Journal*, 13(6).1-37.
- Jaroslav, N. David, V. David, W. (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. *Quality Innovn Prosperit*. 22 (2). 47-64.
- Miller, L. (2018, February). *The Importance of Creative Leadership*. article online available on: <https://clutch.co/hr/resources>
- Salman, D. A. Auso. K. (2022). The Sequential Influence of Creative Leadership and Organizational Environment on Strategic Performance, *Journal of Environmental and Public Health*. (1) 1-8.
- Shamsiah, B. H. Saedah, S. Che, Z. S. (2015). The application of content analysis toward the development of spiritual intelligence model for human excellence (SIMHE). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 172. 603-610.

