

أثر التفكير الإبداعي القيادي على بناء التميز التنظيمي الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية المصرية

د/حنان صلاح محمد حسن

دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال- كلية إدارة الاعمال- أكاديمية السادات للعلوم الادارية

الملخص:

هدف البحث إلى دراسة أثر التفكير الإبداعي القيادي بوصفه متغير مستقل متعدد الأبعاد (الاصالة-الطلاقة-المرونة-الحساسية للمشكلات) على بناء التميز التنظيمي الإداري (التميز الاستراتيجي-تميز المرؤوسين-تميز القادة- تميز الهيكل التنظيمي) وطبق البحث على العاملين الإداريين بالجامعات الحكومية المصرية التابعة للتعليم العالي، وتم إجراء البحث على عينة طبقية عشوائية قوامها ٣٧٨ مفردة، وتم جمع البيانات الأولية من خلال المقابلة الشخصية، باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة ٢٩١ قائمة، بمعدل استجابة 77%. وتم استخدام برنامجي (AMOS .26) (SPSSV.26) لإجراء التحليل الإحصائي. وتوصل البحث إلى وجود أثر معنوي للتفكير الإبداعي القيادي على بناء التميز التنظيمي الإداري، مجموعة من التوصيات، منها أنه يجب نشر ثقافة التفكير الإبداعي القيادي بين العاملين القائمين بالعمل الإداري، إتباع سياسة الحوارات واللقاءات غير الرسمية، مشاركة العاملين في صنع القرارات، إنشاء إدارة لأنظمة المعلومات، وقد قامت الباحثة بتقديم اقتراحات لبحوث مستقبلية منها تطبيق نموذج الدراسة على قطاعات أخرى.

الكلمات الرئيسية: التفكير الإبداعي – القيادة – التميز التنظيمي الإداري – الجامعات الحكومية المصرية.

Abstract :

The The research aimed to study the impact of creative leadership thinking as a multi-dimensional independent variable (originality - fluency - flexibility - sensitivity to problems) on building administrative organizational excellence (strategic excellence - subordinates' excellence - leaders' excellence - organizational structure excellence). The research was applied to administrative workers in Egyptian public universities affiliated with higher education. The research was conducted on a stratified random sample of 378 individuals. Primary data was collected through personal interviews, using a survey list that was distributed to the sample members. The number of valid survey lists reached 291 lists, with a response rate. 77%. The SPSSV.26 (AMOS.26) program was used to perform the statistical analysis. The research concluded that there is a significant impact of creative leadership thinking on building administrative organizational excellence, with a set of recommendations, including that the culture of creative leadership thinking must be spread among workers performing administrative work, following a policy of dialogues and informal meetings, participating in decision-making, and establishing an information systems department. The researchers presented suggestions for future research, including applying the study model to other sectors.

Key words: Creative thinking - leadership - organizational and administrative excellence - Egyptian public universities.

القسم الأول: الإطار العام للدراسة

١- المقدمة :

في ظل التطورات الهائلة المتسارعة والمتلاحقة خاصة على مستوى النظامين المحلي والدولي، والتي اشتملت العديد من المجالات المختلفة سواء كانت تكنولوجية أو إنتاجية أو خدمية أو سلوكية أو غيرها، فليس أمام منظمات التعليم العالي إلا أن تتكيف وتتواءم مع كل هذه التغيرات وإلا تجد نفسها بعيداً عن مدمار المنافسة وبالتالي خروجها من التقدم والازدهار والارتقاء بمستوي التعليم الجامعي.

فقد أصبحت وظائف القادة المديرين العاملين بالإدارة العليا والإدارات الإدارية الأخرى المختلفة التي تقوم بأداء العمل التنظيمي الإداري، هي تحقيق نتائج إيجابية في عالم متغير بصورة مستمرة، ولا يوجد بديل للتفكير الإبداعي لهؤلاء القادة في تحقيق كل ذلك. ولا بد أن يبذل القادة قصارى جهدهم، ويطلق العنان لطاقة التفكير الإبداعي للتكيف مع هذه التحديات والتغلب عليها. وبذلك بناء تميز تنظيمي اداري للجامعات الحكومية عن غيرها وتؤدي مهامها وتنفذ رسالتها بطريقة مبدعة.

هذا ما يؤدي إلى ضرورة تهيئة القيادة المبدعة القادرة على تحديد الرؤية المستقبلية، وترسيخ القيم، ودعم السلوك المتميز، وذلك من خلال تخفيض الإجراءات واللوائح والاهتمام باحترام الذات وتدعيم الثقة بين القائد ومرؤوسيه والاهتمام بتنمية الموارد البشرية، من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق المصلحة العامة (ليلي حسن القرشي، عبد الرحمن توفيق: ٢٠١١ صص ١٦-٢٥٠)^(١)

والنتيجة من ذلك أن اصبح بناء التميز التنظيمي الاداري بمثابة توجه مهم جدا للجامعات الحكومية المصرية - على اختلاف احجامها - حيث يعمق التفكير الابداعي لدى إدارة هذه الجامعات الحكومية، ويؤكد على ضمان الجودة النوعية وضبطها، وقد جاء مفهوم إدارة بناء التميز للوصول إلى أعلى معدلات الجودة والأداء التنظيمي الإداري، ليضع مزيداً من الرصانة والوضع على الدعوات التي كانت دائماً تنادي بالاهتمام بالجودة الشاملة في مجالات العمل الاداري المختلفة، لذا يجب على جميع

الجامعات الحكومية أن تسعى إلى بناء التميز التنظيمي الإداري وتطبيق إدارة بناء التميز في جميع عملياتها التنظيمية والإدارية . وفي ضوء ذلك تفترض الباحثة وجود علاقة بين التفكير الإبداعي القيادي وبناء التميز التنظيمي الإداري في الجامعات الحكومية المصرية التابعة لوزارة التعليم العالي ، حيث إن التفكير الإبداعي للقادة الإداريين في أداء مهام العمل التنظيمي الإداري وأدائهم لأعمالهم وانشطتهم المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية كل ذلك سيؤدي بالمنظمات إلى الاستدامة في بناء التميز التنظيمي الإداري.

٢- طبيعة مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم الجامعي اليوم تحديات عديدة ومنافسة شديدة، مما يحتم عليها ضرورة دراسة وفهم بيئتها الإدارية الداخلية لمعرفة نقاط القوة والعمل على استغلالها ونقاط الضعف لديها والتغلب على عليها ، ومن ثم وجب عليها معرفة التفكير الإبداعي للقادة القائمين بالعمل الإداري لديها ؛ حتى تتمكن من تحديد السمات الفريدة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات والمنظمات التي تعمل في مجالها ، للاستفادة منها في بناء التميز التنظيمي الإداري الذي يعد ركيزة أساسية لفعالية أداء تلك المؤسسة التعليمية – بصفة عامة ، حيث تعتبر مؤسسة التعليم الجامعي من المؤسسات الهامة الاستراتيجية والتي تعتمد على الإبداع والابتكار لخلق ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار ومواجهة المنافسة.

ولغياب مفهوم التفكير الإبداعي القيادي والمنبثق من التفكير الاستراتيجي عن الكثير من القادة الإداريين والعاملين وعدم معرفتهم بأبعاده وممارساته مما يترتب عليه جمود في طرق وسبل العمل والأنشطة المعمول بها في الجامعات، وان عدم الاهتمام الكافي بالتفكير لإبداعي القيادي من قبل الجامعات الحكومية وعدم توفير بيئة إدارية مشجعة له مما أدى ذلك إلى عدم وجود قادة مفكرين و مبدعين بهذه الجامعات ، كما ان أغلب إدارة الجامعات الحكومية لا تشجع القادة على التفكير الإبداعي مما

ينعكس بعدم تبنيهم واهتمامهم بهذا المفهوم ذا الشق الحيوي والهام بالنسبة للجامعات الحكومية لاسيما فيما يخص جانب بناء التميز التنظيمي الإداري.

ولتحديد المشكلة من الناحية التطبيقية؛ قامت الباحثة بدراسة استطلاعية حيث قامت بمقابلة ٦٠ مفردة من العاملين بالجامعات المصرية ٢٥ يونيو- ١ أكتوبر ٢٠٢٣م وذلك للتعرف على مدى وعيهم بمفهوم التفكير الإبداعي القيادي ومستوى التميز التنظيمي الإداري، ومدى توفر أبعاد كل منهم. ودارت المقابلات حول:

١- فيما يتعلق بالتفكير الإبداعي القيادي: ما مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ومدى الاستفادة من مقترحاتهم، وما هيكل الاصاله والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات ومناسبتها وعلاقتها ببناء التميز التنظيمي، وما مدى توفر المعرفة والمعلومات، ودقتها، وحدائتها، وتوفر وسائل التواصل المختلفة لنقلها، وما مدى ملائمة الهيكل التنظيمي الإداري ومرونته للتكيف والمساهمة في الإبداع، ما مدى تشجيع إدارة الجامعات على توليد الأفكار الإبداعية والاستفادة منها، ما مدى التزام إدارة الجامعات بتنفيذ التغيير، ومدى استخدامها للتكنولوجيا المناسبة، ما مدى استخدام إدارة الجامعات لأساليب جديدة لحل المشكلات.

٢- بالنسبة لمستوى بناء التميز التنظيمي ومدى توفر أبعاده: ما مدى التزام الإدارة العليا بما تتعهد به للعاملين، ومدى توفر قنوات للتواصل المختلفة بينهم، ما مدى دعم الرئيس المباشر للعاملين معه، ومدى مشاركته لهم مشاكلهم واهتماماتهم، ما مدى وجود التميز التنظيمي بأبعاده المختلفة .

واسفرت المقابلات النتائج التالية:

- ١- عدم الإلمام الكافي بمفهوم التفكير الإبداعي القيادي وبناء التميز التنظيمي الإداري وأهميتهم لمؤسسة التعليم الجامعي.
- ٢- بالرغم من استخدام نظم المعلومات الإدارية داخل الجامعات، إلا أنها لم تستخدم مخرجات ذلك لبناء التميز التنظيمي الإداري.

٣- حقوق القرار التنظيمي الإداري غير واضحة للعاملين في الجامعات.

٤- لا تلتزم الجامعات بتنفيذ التغيير الذي يقترحه العاملون.

٥- يتوفر لدى الجامعات الإمكانيات المادية والبشرية إلا أن بعضها حقق نجاح محلي ودولي والبعض الآخر لم يحقق نجاحات وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية يرى الباحثة أن الأمر يحتاج إلى بحث ودراسة لتحديد العلاقة بين التفكير الإبداعي القيادي وبناء التميز التنظيمي الإداري. وتأسيساً على ما سبق ، يمكن للباحثة صياغة المشكلة كالتالي:

"هل التفكير الإبداعي القيادي يؤثر في بناء التميز التنظيمي الإداري لدى الجامعات الحكومية محل الدراسة؟"

٣- هدف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة يتمثل الهدف الأساسي له هو اعداد اطار مقترح للتفكير الإبداعي للقادة لبناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات الحكومية. تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في الآتي:-

أ- التعرف على أثر أبعاد التفكير الإبداعي القيادي الأبعاد (الاصاله -الطلاقة-المرونة- الحساسية للمشكلات) في بناء التميز التنظيمي الإداري في الجامعات الحكومية المصرية محل الدراسة.

ب- التعرف على أثر التفكير الإبداعي القيادي على أبعاد التميز التنظيمي الإداري (التميز الاستراتيجي- تميز القادة- تميز المرؤوسين -تميز الهيكل التنظيمي)

ج- التوصل الي توضيح الفروق بين آراء أعضاء الإدارة العليا والعاملين الإداريين حول أثر التفكير الإبداعي القيادي في بناء التميز التنظيمي الإداري.

د- الوصول إلى مجموعة من النتائج و التوصيات التي تساعد المديرين والقادة الإداريين في الجامعات الحكومية المصرية محل الدراسة على تبنى مفهوم التفكير الإبداعي القيادي والعمل به للوصول إلى بناء التميز التنظيمي الإداري.

٤ - أهمية الدراسة :

يهدف البحث إلى توسيع المعرفة للتفكير الإبداعي القيادي ودوره في بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات الحكومية في جمهورية مصر العربية، حيث لوحظ نقص الدراسات التي تناقش وتكشف علاقة هذه المتغيرات بعضها البعض سواءً محلياً أو عربياً أو دولياً.

توضح الباحثة الأهمية لهذه البحث من خلال. **الناحيتين الآتيتين وهما :**

أ- الأهمية الأكاديمية (العلمية):

تأتى الدراسة في وقت تتزايد فيه التغيرات التي تواجه الجامعات الحكومية، وتتطلب من إدارتها قدراً كبيراً من المرونة و والتفكير والإبداع للتكيف مع هذه المتغيرات، والوصول إلى حلول جديدة لجميع المشكلات المتنوعة التي تواجهها. يكتسب هذا البحث أهميته العلمية من أنه يعد من الموضوعات الهامة التي تشغل الفكر التنظيمي الإداري للمؤسسات والمنظمات منذ زمن بعيد وحتى الآن، بالإضافة إلى أنه - في حدود علم الباحثه - يُوجد قلة في عدد الدراسات التي أولت اهتماماً بوضع اطار مقترح للتفكير الإبداعي القيادي والتي تؤدي توافره الي بناء التميز التنظيمي الإداري وجودته وايضاً التأصيل العلمي من الناحيتين التفكير الإبداعي القيادي وبناء التميز التنظيمي الإداري من حيث الأهمية والأهداف وغيرها.

ب- الأهمية التطبيقية (العملية):

يكتسب هذا البحث أهميته العملية في محاولة الحد من الانتقادات المتسارعة التي يتعرض لها الافراد من ذوي المهارات الإبداعية بسبب عدم وجود تميز تنظيمي اداري.

٥- الدراسات العربية والاجنبية المرتبطة بمجال البحث:

في دراسة أعدتها (آمال عبد المجيد عبد القادر الحيلة، ٢٠١٤) (٢) بعنوان ، نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي حيث هدفت الي . تصميم نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي وبيان أثر متغيرات

منظمات التعلم في تحقيق التميز المؤسسي والتعرف على مستوى التميز المؤسسي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: تعدد نماذج منظمات التعلم وقابليتها للتغيير والتطوير وفقاً للمعطيات الموجودة في بيئة العمل والبيئة المحيطة وتعتبر نماذج التميز وسيلة تساعد المؤسسات بشكل عام على تقييم أدائها والاستفادة من تجارب الآخري.

دلت دراسة (J. S. Mueller et al, 2015) (٣) بعنوان: التعرف على الإبداع القيادي: هل التعبير عن الأفكار الإبداعية يرتبط سلباً بإدراك قدرات القيادة هدف الدراسة التعبير عن الأفكار الإبداعية يمكن أن يؤدي إلى تقليص الأحكام على قدرات القيادة ما لم يتم تفعيل نموذج القيادة الكاريزمية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: هناك علاقة سببية قوية بين التعبير عن الأفكار الإبداعية وقدرات القيادة و إن النموذج الأسهل للقيادة في الوصول إليه قد لا يشتمل على الإبداع ما لم يتم تفعيل نموذج القيادة الكاريزمية و إن ثبات مستوى منفعة وحادثة الأفكار الإبداعية يساهم في تقليص إدراك القيادة و التعبير عن الأفكار الإبداعية قد يولد الانطباعات التي لا تكون إيجابية تلقائياً على الإطلاق بالنسبة للقدرات القيادية.

دراسة (صبرينة ترغيني ، ٢٠١٥) (٤) بعنوان: دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والآخر بين التفكير الإستراتيجي بوصفه متغير مستقل والمتغيرات الفرعية المنبثقة عنه والمتمثلة ب (القصد الإستراتيجي، التصور النمطي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية)، والقدرات الإبداعية للمؤسسة بوصفها متغير تابع وتجلي هدف الدراسة ببعدين، أولهما نظري، وتمثل بتقديم إطار فكري لموضوع الدراسة، وثانيهما ميداني أو تطبيقي، تمثل في دراسة وتحديد تأثير التفكير الإستراتيجي في القدرات الإبداعية لمجمع صيدال. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: -وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الإستراتيجي، التصور النمطي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) في القدرات الإبداعية للمؤسسة بما يؤكد صحة

الفرضية الرئيسية-وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لعنصر القصد الاستراتيجي في القدرات الإبداعية للمؤسسة بما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى. -وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لعنصر التفكير في الوقت في القدرات الإبداعية للمؤسسة بما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

كما دلت دراسة (فاروق أحمد فرحات، ٢٠١٥) ^(٥) بعنوان "أنماط القيادات الإدارية في مواجهة التغيير وإدارة الإبداع الي التعرف على النمط القيادي أو الأنماط القيادية التي تساعد في مواجهة التغيير وإدارة الإبداع. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الاستراتيجية واستنهاض الهمم للعمل، القائد المبدع في عمله هو المفكر والمستخدم للقدر الكبير من طاقته الفكرية لابتكار أفضل الطرق للسير في الاتجاه الذي يحقق مصالح الجميع، إن توافر الإمكانية القيادية في شخص ما يتوقف على ائتلاف عوامل اجتماعية ونفسية حركية، كما ينبغي أن توظف تلك الإمكانيات القيادية في ممارسة ناجحة لتحقيق الفعالية.

هدفت دراسة (Syeda Asiya Z. K. & Marja N., 2015) ^(٦) بعنوان: "الاهتمام بالتفكير الإستراتيجي لدي القادة التنظيميون من خلال تصميم بيئة عمل داعمة" هدف البحث الي التعرف على دور بيئة العمل الداخلية مع العناصر التنظيمية الأخرى في دعم وتعزيز عمليات المعرفة والإدراك لدي الأفراد والذين يكونون المسؤولين عن التفكير الذكي، التعرف على دور قادة المنظمة في بناء وتشكيل البيئة الداخلية وبما يدعم ويقوي الترابط القوي بين العمليات التنظيمية وفرق العمل نحو تعليم التفكير الإستراتيجي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: للوصول إلى درجة عالية من التفكير الإستراتيجي القوي يجب إحداث التكامل والترابط بين العناصر، يمكن للقيادة أن تدعم التوجه إلى التفكير الإستراتيجي.

هدفت دراسة (حنان عبد الرحمن محمد، ٢٠١٦) ^(٧) بعنوان "نموذج مقترح لاستخدام الإدارة الإلكترونية في بناء التميز التنظيمي" الي دعم الإدارة العليا لاستخدام الإدارة الإلكترونية في بناء التميز التنظيمي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج

أبرزها: عناصر الإدارة الالكترونية الأربعة ذات أثر معنوي على التميز التنظيمي لدى المديرين والعاملين بالمصارف التجارية محل الدراسة.

دراسة (M.S. Rao , 2016) ^(٨) بعنوان: **كشف الأساطير حول القيادة الشخصية واستكشاف دورها في تحقيق التميز المؤسسي والفعالية التنظيمية حيث كان الهدف منها** هو الكشف عن الأساطير حول القيادة الشخصية استكشاف دور القيادة الشخصية في تحقيق التميز المؤسسي والفعالية المؤسسية. تمييز القيادة الشخصية من الأنماط الأخرى للقيادة واستكشاف دورها في تحقيق التميز والفعالية المؤسسي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: المنظور القيادي الجديد، أي القيادة الشخصية، لها دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي والفعالية التنظيمية. حيث إنها تساهم بصورة كبيرة في تحقيق ازدهار المنظمات. أن القادة يمكنهم تحسين أداء العاملين وإنتاجيتهم من خلال معاملتهم كشركاء وهذا يؤكد على الدور الجوهري للقيادة الشخصية في تحسين الأداء التنظيمي بما يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي ورفع مستوى الفعالية التنظيمية. إن هذا هو عصر الشراكة وليس التبعية حيث يفضل العاملون العمل في بيئة المساواة ويقدرون القادة ذوي الأفكار القيادية الموجهة بالعلاقات والتعاونية والتكاملية والتشاركية.

ومن خلال دراسة أعدتها (Samy Naser and Mazen Al Shobaki, 2017) ^(٩) بعنوان **التميز المؤسسي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من منظور العاملين الأكاديميين حيث هدفت الي دراسة التميز المؤسسي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من منظور العاملين الأكاديميين**، تحديد مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، تقديم مقترحات ضمان الإنجاز الناجح للتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: هناك إجماع رأي بين العاملين الأكاديميين في الجامعات حول أهمية التميز القيادي كأحد عناصر التميز المؤسسي. اتفق المبحوثون على أهمية تميز الخدمات كأحد عناصر التميز المؤسسي. أهمية التميز الإدراكي أو المعرفي كأحد عناصر التميز المؤسسي. واتفقت وجهات نظرهم كذلك على أهمية التميز المؤسسي ككل ودوره البارز في الجامعات.

ودلت دراسة (Alison L. Antes and Mattnew J. Schuelke, 2017) بعنوان **رفع فعالية التكنولوجيا لتطوير قدرات الإبداع القيادي هدف الدراسة** تقديم ما هو ضروري لتسهيل الإبداع والابتكار القيادي والمهارات والمعرفة الضرورية لذلك وكيف يمكن دعم قدرات الإبداع القيادي في المنظمات من خلال رفع فعالية التكنولوجيا. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: إن قدرات الإبداع القيادي لها أهمية جوهرية لنجاح منظمات اليوم. لا بد من توفير فرصة تطوير المعرفة والمهارات الضرورية للإبداع القيادي الفعال ولا بد من استخدام التكنولوجيا لتطوير قدرات الإبداع القيادي

دراسة (Gamze Koseoglu et al,2017) بعنوان **العمل مع القادة المبدعين: استكشاف العلاقة بين إبداع المشرفين والمرؤوسين**. حيث هدفت الي استكشاف العلاقة بين إبداع المشرفين والمرؤوسين توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة إيجابية غير مباشرة بين مستوى إبداع القادة أو المشرفين ومستوى إبداع المرؤوسين. هوية الدور الإبداع للمرؤوسين تتوسط العلاقة الإيجابية غير المباشرة بين مستوى إبداع المشرفين ومستوى إبداع المرؤوسين وهذه العلاقة الإيجابية غير المباشرة تكون أقوى عندما يدرك العاملون المستويات المرتفعة من الدعم التنظيمي للإبداع.

دراسة اعدھا كلا من (Kok, Seng Kiat and McDonald, Claire, 2017) بعنوان **فهم التميز في التعلم العالي: اختبار سلوكيات القيادة والحوكمة والإدارة في الإدارات الأكاديمية عالية الأداء حيث كان هدف تلك الدراسة هو اختبار العلاقة بين السلوكيات والمواقف والكفاءات على مستوى الإدارة والأداء الكلي للإدارات**. التعرف على وفهم التميز في مؤسسات التعليم العالي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها : تقديم الإطار الموضوعي الذي يتكون من ثمانية موضوعات واسعة والتي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي في الإدارات الأكاديمية. وهذه الموضوعات الثمانية هي: إدارة التغيير، والبحث والتدريس، والاتصالات، والاستراتيجية والقيم المشتركة، والقيادة، وثقافة الإدارة، والمكافآت والتوظيف. إن السلوكيات المرتبطة بكل من هذه الموضوعات الثمانية يمكن استخدامها لبناء نموذج التميز. القيادة والتطبيق الواضح لإدارة التغيير يمكن من تحقيق

التميز الأكاديمي. تلعب القيم المشتركة والثقافة القوية دورًا كبيرًا في دعم قوة الإدارات الأكاديمية بما يساعد على تحقيق التميز المؤسسي وقام (Kassem, et al, 2018) ^(١٣) بدراسة بعنوان: تأثير الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية (ثقافة المهمة، وثقافة التكيف، وثقافة المشاركة، وثقافة الاتساق) على معايير نتائج التميز في الأعمال (نتائج العملاء، ونتائج الأفراد، ونتائج المجتمع، ونتائج الأعمال) في الإمارات، مع الدور الوسيط لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن الثقافة التنظيمية ترتبط بشكل كبير بالتميز في العمل.

دراسة (عطا الله بشير عبود، ٢٠١٩) ^(١٤) بعنوان: "متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي" هدف من الدراسة: التعرف على مدى توافر المتطلبات الإبداعية وإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ودورها في بناء التميز التنظيمي، في مجال أعمال هذه المنظمات. معرفة تأثير كل من العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الإجمالية لمديري هذه المنظمات في مدى توافر متطلبات العملية الإبداعية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: إن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة لمستوى العملية الإبداعية لدى المبحوثين في هذه المنظمات تعزى لمتغيري العمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي. إن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة لدور الإبداع في بناء التميز التنظيمي.

وافترضت دراسة (Lasrado & Kassem 2019) ^(١٥) بعنوان وجود علاقة ديناميكية بين القيادة، والثقافة التنظيمية، والتميز في الأعمال، وتشير النتيجة الرئيسية لهذه الدراسة إلى أن إنشاء ثقافة المشاركة يوفر مشاركة شاملة من الموظفين، مما يؤدي إلى التميز المؤسسي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها بأنه يجب على المديرين تعزيز ثقافة المشاركة، واعتماد أسلوب القيادة الرشيدة؛ للوصول للتميز المؤسسي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من حيث أغراض الدراسة وأهدافها: ركزت الدراسات السابقة على الربط ما بين التفكير الإبداعي القيادي من جهة وبين بناء التميز التنظيمي الإداري المحوسبة من

جهة أخرى، دون التطرق إلى التفكير الإبداعي القيادي ، كما تناولت الإبداع القيادي بمفرده وبناء التميز التنظيمي المؤسسي بمفرده ولم يتسنى للباحثة الحصول على دراسة ربطت التفكير الإبداعي القيادي ببناء التميز التنظيمي الإداري. **من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:** إستخدمت الدراسات السابقة وكذلك الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، لما لهذا المنهج من خصائص تتناسب طبيعياً الدراسة الحالية، حيث يعتمد على دراسة الواقع بشكل دقيق، ويعتمد على وصف الظاهرة موضوع الدراسة.

من حيث أداة الدراسة: اتفقت الدراسات في استخدامها قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة للدراسة.

من حيث مجتمع وعينه الدراسة: أبرزت معظم الدراسات السابقة التفكير الإبداعي القيادي أو بناء التميز التنظيمي الإداري في المؤسسات الحكومية والصناعية وندرة الدراسات في الجامعات الحكومية، فقد إختار الباحثون في الدراسات السابقة مجتمع دراستهم بما يتواءم مع طبيعة الدراسة، أما عينة البحث الحالية فهي الجامعات الحكومية المصرية، والفئة المستهدفة هي المديرين القائمين بالعمل الإداري، وبذلك يتضح أن هناك فجوة بحثية مازالت موجودة وهو ما دفع الباحثة للدراسة في هذا الموضوع، ومحاولة دراسة اطار مقترح لبناء التميز التنظيمي الإداري بالجامعات الحكومية المصرية.

٦- فروض الدراسة :

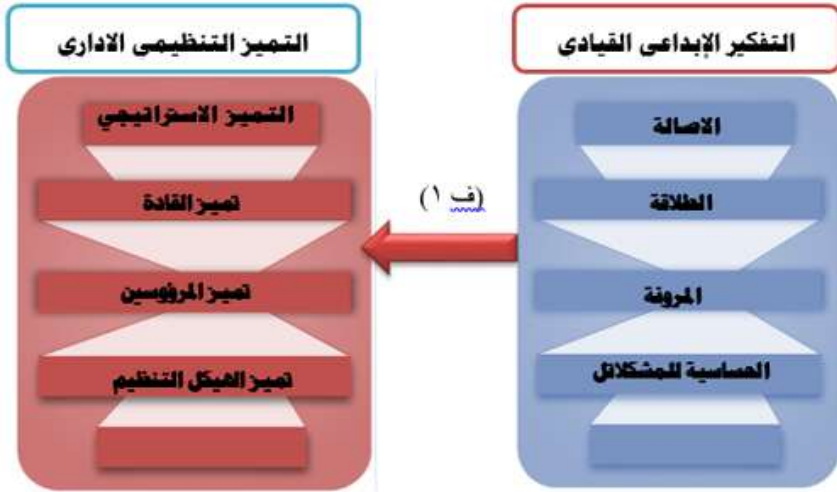
من خلال مشكلة البحث وأهدافه وأهميته، أمكن للباحثة اشتقاق واختبار الفروض التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التفكير الإبداعي للقادة وبناء التميز التنظيمي الإداري في الجامعات الحكومية المصرية.

- ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- H1 يوجد أثر معنوي لأبعاد التفكير الإبداعي القيادي (الإصالة-الطلاقة-المرونة-الحساسية للمشكلات) على الإصالة للجامعات.
- H.2 يوجد أثر معنوي لأبعاد التفكير الإبداعي القيادي (الإصالة-الطلاقة-المرونة-الحساسية للمشكلات) على الطلاقة للجامعات.
- H.3 لا يوجد أثر معنوي لأبعاد التفكير الإبداعي القيادي (الإصالة-الطلاقة-المرونة-الحساسية للمشكلات) على المرونة للجامعات.
- H.4 يوجد أثر معنوي لأبعاد التفكير الإبداعي القيادي (الإصالة-الطلاقة-المرونة-الحساسية للمشكلات) على الحساسية للمشكلات للجامعات.

٧- نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: التفكير الإبداعي القيادي

المتغير التابع: بناء التميز التنظيمي الإداري



شكل رقم (١-١)
متغيرات الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثة

٨- منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج العلمي المعاصر الذي يجمع بين المنهج الاستقرائي والاستنباطي للقيام بنوعين من الدراسات هما:
الدراسة النظرية: تمت من خلال دراسة وتحليل ما ورد بالفكر الأكاديمي للتفكير الإبداعي القيادي موضوع الدراسة .
الدراسة الميدانية: بعد ما عرضة الباحثه الجهود البحثية ذات العلاقة، وبناء اطار مقترح نظري للدراسة والتي تمت من خلال قائمة استبيان تم توزيعها علي وتم الاعتماد عليها في الحصول علي البيانات اللازمة لإجرائها. وتكونت عينة الدراسة من "٣٧٨" فرد، تم توزيع الاستبيانات عليهم ، تم أسترد "٢٩١" إستبانة منهم صالحه للتحليل، من الأطراف ذوي العلاقة بموضوع البحث .

٩- حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على التفكير الإبداعي القيادي في بناء التميز التنظيمي الاداري تتمثل وحدة المعاينة في (أعضاء الإدارة العليا، العاملين، العملاء) بهذه الجامعات كما تم تناول التفكير الإبداعي القيادي من خلال أبعاده وعلاقته في بناء التميز التنظيمي الاداري.

١٠- هيكل البحث :

- القسم الأول : الاطار العام .
- القسم الثاني : الاطار النظري للبحث
- القسم الثالث: الدراسة الميدانية للبحث.
- القسم الرابع: النتائج والتوصيات للبحث.
- القسم الخامس: المراجع.

القسم الثاني : الإطار النظري للبحث

١- مقدمة:

تسعى الإدارة الحديثة إلى مواكبة ما يحدث في عصرنا الحالي من تطورات متلاحقة، هدفها التغيير والتطوير بما يحقق المزيد من الفعالية والكفاءة، فهذا هو عصر الإبداع الذي تبذل فيه الإدارة كل ما بوسعها للتحويل من السيطرة إلى تحرير المبدعين حيث صارت منظمات الأعمال تعتمد كثيراً على السرعة والمرونة التي يخلقها الإبداع وذلك لضمان بقائها واستمرارها بالقوة والتأثير في البيئة الخارجية العاصفة بالتغيير في ظل هذا الكم الهائل من التغييرات والتطورات أصبح تحقيق الجودة والتميز المؤسسي غاية كل مؤسسة تسعى للدخول في المنافسة العالمية في ظل سيادة ما يعرف باقتصاد المعرفة، وبالأحرى الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث لم يعد مجتمع القرن الحادي والعشرون يقبل الأداء النمطي الذي تحدده الوظيفة التقليدية، أو ما تقدمه المؤسسات التي تدار بهيكل تنظيمي هرمي، فالتميز المؤسسي يعتمد بالدرجة الأولى على المرونة التنظيمية، والتنوع، والبعد عن الروتين الوظيفي، وتشجيع الإبداع التنظيمي، والتجديد الذاتي والتغيير في أساليب العمل الإداري يمكن للباحثة استعراض الإطار النظري الخاص بالمتغير المستقل " التفكير الإبداعي القيادي" من خلال مجموعة من العناصر كما يلي:

٢- التفكير الإبداعي القيادي :-

١/٢- مفهوم التفكير الإبداعي القيادي: (Creative Thinking)

عرفة جروان بأنه " نشاط عقلي مركب ، وهدف تواجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل الي نتائج اصلية لموقف معين ، او مشكلة مطروحة" (فتحي جروان ٢٠٠٢: ص ٨٢)^(١٦)، كما ذكره جيلفورد "ان المتعلم المبدع يتسم بسمات عقلية أهمها الإصالة، الطلاقة، المرونة، (سنا نصر حجازي ٢٠١٦: ص ٢٣) (١٧) ، كما عرفة تورانس "هو الحساسية نحو المشكلات والصعوبات والثغرات المعرفية، والعناصر المفقودة، والبحث عن الحلول الجديدة لها والتخمينات والفرضيات، والبحث أيضاً عن الطرق الجديدة (Torrance, 1993) (١٨)

تري الباحثة من خلال التعريفات ان التفكير الإبداعي القيادي هو نشاط عقلي يتميز به القادة العاملين في نشاط الإدارة حيث تتداخل معه العديد من الأنشطة العقلية مثل (التخيل والذكاء والادراك والاستنتاجات وغيرها بهدف إيجاد حلول إدارية). وان المهارات التي يمتاز بها القادة المبدعون بأنها " القدرات والمعارف والممارسات التي تعد متطلباً أساسياً للعاملين في المجال الإداري لتمكينهم واكسابهم القدرة على احداث التغيير في المستجدات من حولها كما تكسبهما الفاعلية والكفاءة الادائية وتتمثل هذه المهارات في (مهارة التفكير الابداعي في حل المشكلات). وتعرف ايضاً اجرائياً بانها "عملية منظمة يمكن من خلالها استخدام أدوات واستراتيجيات التفكير لفهم المشكلات وتوليد العديد من الأفكار غير العادية، وتقييم الحلول الممكنة وتنفيذها، بما يعكس توظيفاً جيداً من قبل الافراد للمهارات الإبداعية متمثلة في الحساسية للمشكلات، والطلاقة، والمرونة، والأصالة ومن خلال مراحل الحل الإبداعي للمشكلات وهي التوصل للمشكلة، وجمع البيانات، وتحديد المشكلة، وتوليد الأفكار، والتوصل للحل، وتقبل الحل (مما يساعد الأفراد على التميز في الاستجابة للتحديات والتغلب على المشكلات".

٢/٢- ابعاد و مهارات التفكير الإبداعي القيادي.

أما بالنسبة إلى ابعاد التفكير الإبداعي فقد تعددت وجهات النظر المختلفة في تحديدها، وتباينت تصنيفاتها، وذلك بسبب وجود التداخل بين عمليات التفكير البسيطة والعليا، باعتبارها مهارات عقلية ومعرفية متداخلة، إلا أن ديفز (Davis, 1996) يؤكد أن هناك مهارات ذهنية مختلفة تلعب دوراً هاماً في عملية التفكير الإبداعي القيادي، ومنها التالية: (الطلاقة، التفاصيل، المرونة، الأصالة، التحويل، التصور، التنظيم، التحليل، التركيب، والتقويم)، وغيرها من المهارات، والتي من بينها المهارات موضع الدراسة. وعليه ستكون المهارات الإبداعية الذهنية التالية: (الطلاقة، الأصالة، المرونة)، موضع الدراسة والقياس لدى الطلبة الموهوبين بمنطقة تبوك، وعلاقتها بالتعلم الذاتي، والتي سيتم توضيحها على النحو الآتي.^(١٩)

حيث اتفق الباحثون جالتون ١٨٦٩، جيلفورد ١٩٨٩، جروان ٢٠٠٢، ممدوح عبد المنعم الكتاني ٢٠٠٥، فراس السلتي ٢٠٠٦، محمد بكر نوفل ٢٠٠١، سناء محمد نصر حجازي ٢٠١٦، حسن زيتون ٢٠١٧، طافش محمود ٢٠١٩.

على أن التفكير الإبداعي للقيادة للمنظمة تتكون من أربع عناصر (الأصالة-الطلاقة-المرونة-الحساسية للمشكلات) تميزها عن غيرها من المنظمات وهي كالتالي:

أ-الأصالة(Originality) :

تُعد الأصالة في التفكير أكثر الأبعاد ارتباطاً بالتفكير الإبداعي والذي يتميز به القيادي الإداري الناجح ، وهي بمعنى الأفراد والحيده، والبحث في الذهن عن الأفكار النادرة التكرار أو الحصول، وتعتبر الفكرة أصيلة إذا كانت لا تكرر أفكار الآخرين، وتكون جديدة إذا ما تمّ الحكم عليها في ضوء الأفكار التي يقدمها البعض من الافراد الآخرين، وهذه الأفكار لا تخضع للأفكار الشائعة بل أنها تتصف بالتميز والحدائة ، والطالب صاحب التفكير الأصيل لا يُؤلد افكاراً أو حلولاً تقليدية لما يواجه من مواقف أو مشكلات.

تري الباحثة ان الابداع القيادي يتمثل في لايقلد الغير في حل المشكلات ،يساهم بالفكار الجديدة في تحسين أداء العمل،كما انه يسعى لاكتشاف أشياء جديدة ،واكتشاف أساليب جديدة مبتكرة ومتجددة في أجاز المهام والاعمال.

ب-الطلاقة (Fluency):

وتعني قدرة القادة المبدعون على التفكير المستمر بتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو البدائل أو الأسئلة أو الاستعمالات عند تداخلة مع موقف ما يتطلب أعمال الذهن نحو لحل أو لفهم الجوانب المُشكلة فيه، والطلاقة عمل ذهني يستحث فيه الطالب خبرة الفكرة، لكي يصل إلى دفع سريع لعملياته الذهنية ليعطي أكبر عدد من خبرته بأقصى سرعة وأعمق أداء. وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو معرفة أو مفاهيم سبق تعلمها لتتكامل مع المعرفة الجديدة للتوصل إلى أداءٍ إبداعي جديد، أو إنتاج كمية وفيره من الأفكار حول موضوع معين

في وحدة زمنية ثابتة، أي أنّ الطالب المبدع يمتلك درجة عالية من القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.

تري الباحثة لابد من توافر عدة مقاييس لبعء الطلاقة منها: سرعة التفكير بإعطاء كلمات ذات نغمة معينة تبدأ بحرف معين أو بمقطع معين، أو إعطاء كلمات تنتهي بحرف معين، وكذلك النشاط الذهني الذي يُطلب فيه من الطالب تصنيف الكلمات في فئات خاصة، أو تصنيف الأفكار حسب معايير معينة، أو إعطاء أكبر قدر من الاستعمالات لأشياء محددة مثل: الكتاب، الجريدة، قوالب الطوب، أو إعطاء عدد من العناوين لمواضيع أو قصص، أو ذكر أكبر عدد من التدايعات لكلمة ما، وكذلك القدرة على استخدام الكلمات في أكبر عدد ممكن من الجمل والعبارات ذات المعنى (قطامي وآخرون، ١٩٦٩)^(٢٠)

جـ المرونة (Flexibility) :

وتعني المرونة قدرة القيادي المبدع على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير متطلبات الموقف، والمرونة عكس الجمود الذهني (Mental Rigidity) الذي يعني تبني أنماط ذهنية مُحددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة، ومن أشكال المرونة: المرونة التلقائية، والمرونة التكيفية، ومرونة إعادة التعريف أو التخلي عن مفهوم أو علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة، ومن الأمثلة عليها: اكتب مقالاً كبيراً او قصيراً لا يحتوي على أي فعل ماضٍ، أو فكّر في جميع الطرق التي يمكن أن تستخدمها لتتخاشى برودة الشتاء، ويكون الاهتمام بنوعية الأفكار لا بكميتها.

تري الباحثة ان القيادي الإبداعي لابد من يتوافر فيه الاستممع لرئي من يخالف رائية، يستطيع التفكير في المشكلة من عدة زوايا، يعدل من رائية اذا صح راي الاخرين، ويستطيع القيام بعملة مهما كانت الظروف.

ج-الحساسية للمشكلات :

هي قدرة القيادي الإبداعي على اكتشاف المشكلات الصعوبات والنقص في المعلومات قبل الوصول الي حل المشكلات من خلال وعي المتعلم بوجود مشكلة في مكونات موقف ما او احد عناصره مما يستدعي الشعور بحساسية نحو الموقف او المشكلة .
وان القيادي المبدع يعي بوجود المشكلة او عناصر الضعف في موقف ما حدث، حيث اكتشاف المشكلة يعد من المراحل الاولى لحلها وحساسية تجاه المشكلة تدفعا لملاحظة أشياء غير مألوفة .
تري الباحثة ان القيادي الإبداعي لابد من ان يتنبأ بمشاكل العمل قبل حدوثها، ان تحديد نقاط الضعف، يستعد لمشاكل العمل قبل حدوثها، وضع وضع حلول للمشكلات التي توا جهه، اقترح حلول جديدة للمشكلات.

٣- بناء التميز التنظيمي الإداري:-

والتميز يعني التفريق والاختلاف بين شيئين، أو حالتين، وكذلك يعني الاختلاف عن الغير، وليس في اللغة العربية ما يشير إلى أن كلمة تميز تعني تفوق، لكن الاستخدام الشائع لهذه الكلمة أضفى عليها معنى يدل على أن التميز هو التفوق على الآخرين، وصار شائعاً أن التميز هو التفرد والاختلاف مع التمكن الذي يحقق الظهور على الآخرين والتفوق عليهم (عمر محمود عبد الله ٢٠٠٩: ص ٣٣) (٢١) التميز عبارة عن نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر، والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابه سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم

وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر

١/٣ - مفهوم بناء التميز التنظيمي الإداري :

عرف (سيد محمد جاد الرب ٢٠١٣ :ص ١١٣)^(٢٢) بأنه يعني التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين، كما يعني امتلاك الشخص أو المنظمة موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين اختلافاً إيجابياً مبهراً. وعرفها أيضاً (Atallah Baheer,2015)^(٢٣) Alnaweigah) هو يحث المنظمات على استغلال الفرص المتاحة المسبوقة بالتخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لتحقيق الرؤية المهيمن عليها وضوح الهدف وكفاية الموارد والحرص على الأداء. كما عرفها (Nantana Ooncharoen and Phapruke Ussahawanitchakit 2015,) هو قدرة المنظمة والإحاطة بكل جوانب الموقف وتحليلها وهذا يمكنها من أداء العمل وتحقيق الرسالة وإنجاز أهدافه الفعالة وتوصيل الخدمات للعملاء في الوقت المحدد وتحقيق تميز الأداء ومن خلال التعريفات السابقة يمكن للباحثة أن تعرف التميز التنظيمي الإداري بأنه هو قدرة المنظمة على استثمار مواردها المتاحة والمساهمة بشكل استراتيجي في تحقيق أهدافها عبر التفوق في أدائها ومن خلال تحقيق الرضا المتوازن لكل المتعاملين معها وحل مشكلاتها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

٢/٣ ابعاد التميز التنظيمي الإداري :

تم الاتفاق من الباحثين Hoffman 2000، ياسين كاسب الخريشة، ٢٠٠٦، ٢٠٠٦، ٢٠١٤، Anas Mahmoud Ibrahim، Shirvani, Iranban, 2013، foly, 2006، ٢٠١٤، ٢٠١٤، Rao, Embrace, 2015، Durrah, Khmour, Al Abbadi, 2014، ٢٠١٦. أبعاد التميز التنظيمي وهي (تميز القيادة - تميز المرؤوسين - تميز الهيكل التنظيمي وتميز الثقافة وتميز الاستراتيجية).

أ- التميز القيادي:

القيادي المبدع له تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت الاستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. وهناك مجموعة من النشاطات، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل، داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لادراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فإذا قاموا بذلك، فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز^(٢٤) (أحمد عدنان الطيب ٢٠١٤: ص ٢٥-٢٨)

ب- تميز الاستراتيجي:

يهتم هذا العنصر بتوضيح الأسلوب أو الآلية التي تتبعها المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال تحويلها إلى خطط وإجراءات عمل واقعية تمكنها من إحراز التميز. ففي التعليم العالي لا بد من اشتغال السياسات والاستراتيجيات على المستويين الأكاديمي والإداري وتوضيح كيفية التأقلم المستقبلي مع التطورات ودمجها في العملية التعليمية والإدارية، والمحافظة على البقاء ضمن تغيرات السوق واحتياجاته واستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية مثل التعليم الإلكتروني وتطوير التخصصات والخطط الدراسية وغيرها، كما تعكس طريقة فهم

المؤسسة لعملائها والسوق والمتطلبات المحيطة وارتكاز السياسات والاستراتيجيات على كل تلك المعلومات كمدخلات في عمليات التطوير المستقبلية. ويمكن تقييم هذا العنصر بناء على:

-ارتكاز الاستراتيجية على المعلومات .

-تطوير الاستراتيجية .

-نشر و تطبيق الاستراتيجية .

-مراجعة وتعديل وتحسين الاستراتيجية

ج- تميز المرؤوسين:

يعتبر العاملون الإداريين هم الأصل الأعلى قيمة في أي منظمة بالتالي فإن استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يعتبر من العناصر الفاعلة في تحقيق التميز. الذي من خلاله يتم خلق بيئة عمل تطويرية ومناخ إبداعي وجو إداري يمكن العاملين من تركيز اهتمامهم لتحقيق أهداف المنظمة للوصول إلى نتائج دامة لتحقيق التميز. والموارد البشرية في التعليم العالي ويندرج تحتها العناصر الفرعية التالية:

-التخطيط، الاستقطاب ، الاختيار ، والتعيين: وذلك من خلال توصيف خطة للموارد البشرية تتلاءم مع السياسة والاستراتيجية العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى تحديد شروط التوظيف، وطريقة الاستقطاب للكفاءات، وتطبيق معايير التنافس والاختيار للوظائف. وتوفير قدرات الأفراد مع الاحتياجات، والشفافية في التعيين.

-التدريب والتطوير والتحفيز: وذلك بالاهتمام بتوفير التدريب المنسجم مع التطورات المحيطة، وتقديم التسهيلات لتطوير المؤهلات، بالإضافة إلى تطوير الأفراد من خلال الخبرات المكتسبة من العمل، ومراجعة مستمرة للوصف الوظيفي بشكل ينسجم مع التطوير المستمر.

-الأداء والتقييم: بما أن أداء العاملين هو جزء رئيسي من الأداء العام للمنظمة، فالتركيز على متابعة وتقييم وتحسين أداء العاملين ذا فاعلية في تحقيق نتائج تحسن أداء المنظمة بشكل عام، كما ويجب أن تتم عمليات تقييميه للأداء تهدف ليس إلى الرقابة والتفتيش بقدر ما تهدف إلى اكتشاف العجز ونقاط الضعف لمعالجتها ومحاولة

وضع الخطط اللازمة للتخلص منها. والحرص على مشاركة الطلبة والمرووسين في عمليات التقييم.

-رفاهية العاملين: وذلك بتقديم الرعاية للعاملين وتوفير مناخ إداري مريح لهم، من خلال توفير الرعاية الصحية والبيئة الآمنة وتشجيع القيام بالأنشطة الاجتماعية و الثقافية، وتوفير التسهيلات والخدمات.

-التعويضات: هي " المنافع والمزايا التي تمنحها المنظمة للعاملين فيها أو من ترغب. بارتباطهم بها وتستهدف تعزيز الانتماء لدى العاملين الجدد وزيادة الولاء لدى العاملين القدامى لتحسين مستوى الإنتاجية. "فهي تعمل على غرس الشعور بالانتماء للعمل وإشاعة الشعور بالقيمة الإنسانية للفرد في المنظمة التي تهتم بوضعية الاقتصادي والاجتماعي والصحي والنفسي.

د- تميز الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي إطار يحدد الادارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوات السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك بين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

ويشير Max Weber إلى الهيكل على أنه مجموعة القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة الافراد أن تصدر الأوامر لافراد آخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة، ويرى Max أنه لتحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد يجب أن يشعروا بأن عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يجب أن يعتقد الرئيس بأن له الحق في إصدار الأوامر للتابعين^(٢٥) (كامل محمد المغرب ٢٠٠١: ص ٢١٥-٢١٦)

تري الباحثة أن الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.

القسم الثالث: الدراسة الميدانية

١-مجتمع وعينة الدراسة:-

يتمثل مجتمع البحث في العاملين الدائمين بالجامعات الحكومية المصرية. وقد تم أخذ عينة طبقية عشوائية؛ لتوافر شروطها (عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع، وجود إطار لمجتمع الدراسة)تم تحديدها من خلال برنامج Sample Size Calculator عند مستوى ثقة % 95 وخطأ معياري % ٥ بلغت 378 في الاعتبار التباين بين عدد المفردات داخل كل. وتم توزيع العينة وفقاً لأسلوب التوزيع النسبي أخذفي الاعتبار التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة (تمثل كل طبقة كلية من كليات الجامعات)، وتم الاختيار داخل كل طبقة عشوائياً. ويوضح جدول.

جدول (١)

عدد العاملين بالجامعات ، وتوزيع العينة (٣٧٨)

توزيع العينة	عدد العاملين	الجامعة
٥١	٢٩٩٣	القاهرة
٤٢	٢٤٧٩	عين شمس
٢٣	١٣٦٦	حلوان
٤٧	٢٤٧٢	الإسكندرية
٢٩	١٧١٢	المنصورة
٤٣	٢٥٥١	قناة السويس
٣٠	١٧٨٨	دمياط
١١	٦٤٩	المنصورة
٢٢	١٢٨٨	المنوفية
٨٠	٤٦٨٤	أسيوط
٣٧٨	٢١٩٨٤	

المصدر: شئون عاملين المركزية للجامعات الحكومية المصرية
وتتمثل وحده المعاينة في جميع العاملين الدائمين بالجامعات الحكومية المصرية

٢-أداة البحث وطريقة جمع البيانات :-

تمثلت أداة البحث في قائمة استقصاء قامت الباحثة بإعدادها في ضوء الدراسات السابقة، شملت ٥٨ عبارة ، وقد تم إعداد الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي حيث تأخذ موافق تماماً-(5) غير موافق تماماً(١) ولتفسير المتوسطات الحسابية فقد تم الاعتماد على مقياس التحليل الثلاثي حيث طول الفترة(١-٥)/ $1.33=3$ ومن ثم فإن المستوي الضعيف = ١ حتى(١.٣٣+١) أي ١.٣٣:٢.٣٣ والمستوي المتوسط = ٢.٣٤ : ٣.٦٧ والمستوي المرتفع = ٣.٦٣ : ٥. تم جمع البيانات من خلال المقابلة الشخصية، وبعد فحص الاستثمارات كان عدد الاستثمارات الصحيحة والتي تم تحليلها 291 استثماراً بنسبة 77 % وهي نسبة كافية (Sekaran&Bougie, 201

٣-منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة على المنهج الاستنباطي، حيث اتجهت الدراسة من العام للخاص، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة وتحديد الأبعاد المختلفة وصياغة الفروض، ثم جمع البيانات وتحليلها لاختبار مدى صحة الفروض.

٤-الأساليب الاحصائية المستخدمة

استخدمت الباحثة برنامجي (AMOS.26) (SPSSV.26) ووفقاً للفروض وطبيعة البيانات تم استخدام:
-الأساليب الاحصائية الوصفية: حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لقياس مدى التشتت والاختلاف بين إجابات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.

٥-اختبارات الصدق والثبات:

-اختبار الصدق: لمعرفة مدى قياس الاستقصاء ما صمم من أجله، وأن العبارات تعطي للمستقصي منه نفس المعنى الذي تقصده الباحثة ، وتم ذلك من خلال:

صدق المحتوى: حيث قام الباحثة بعرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأساتذة بالجامعة؛ لإبداء رأيهم في صلاحيتها ، وتم عمل التعديلات المطلوبة، ليصل الاستقصاء لشكله النهائي.

-التحليل العاملي التوكيدي: بعد التأكد من صدق المحتوى، وتعديل قائمة الاستقصاء، قام الباحثة بعمل التحليل العاملي التوكيدي وهو أحد تطبيقات نموذج المعادلات البنائية، حيث يعمل على اختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي تم بنائها وفقاً لأسس نظرية، وقد قامت الباحثة بعمل التحليل العاملي التوكيدي لكل مقاييس متغيرات الدراسة وذلك باستخدام AMOS v.26

-اختبار الثبات: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما اتسم المقياس بالثبات.

-استخدام معاملات الارتباط: وذلك للتعرف على مدى وجود علاقات بين المتغيرات الخاضعة للاختبار.

-استخدام أساليب تحليل المسار: وذلك لقياس الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث من خلال بناء النموذج الهيكلي وقياس دليل الصلاحية لمعاملات GFI, AGFI & RMSEA

٦- التحليل الإحصائي

توصيف خصائص عينة ومتغيرات الدراسة:

يمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما في جدول (٢) وذلك كما يلي:
يوضح الجدول التالي توصيفا لمتغيرات الدراسة من خلال الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك على النحو التالي

جدول رقم (٢) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
	.67	3.937	التفكير الإبداعي القيادي:
٤	.87	3.43	الأصالة
٣	.76	3.87	الطلاقة
٢	.58	4.13	المرونة
١	.74	4.32	الحساسية للمشكلات
	٠.٧٨	٣.٥٣٨	التميز التنظيمي الإداري:
1	.65	3.98	التميز الاستراتيجي
٣	.47	3.40	تميز القادة
٢	.75	3.54	تميز المروسين
٤	.67	3.23	تميز الهيكل التنظيمي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً للبيانات الإحصائية.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير للتفكير الإبداعي القيادي إجمالاً (٣.٩٣٧) وأبعاده تتراوح ما بين (٣.٤٣) إلى (٤.٣٢) حيث تعكس القيم الكبيرة للوسط الحسابي ارتفاع إدراك مفردات العينة لمتغير الجينات التنظيمية ، كما أنه كلما قلت قيمة الانحراف المعياري دل ذلك على زيادة توافق إجابات المفردات حول العبارات التي تعبر عن المتغير، وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري، زاد تشتت إجابات المفردات حول العبارات، ويتضح من تلك المؤشرات ارتفاع مستوى العاملين بالجهاز الإداري بالجامعات محل الدراسة للتفكير الإبداعي القيادي الحد

المتوسط، فهو في المجمل يصل إلى (٣.٩٣٧)، أي أن ادراك للتفكير الإبداعي القيادي لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة أكثر من المتوسط.

١/١- أن أعلى أبعاد للتفكير الإبداعي القيادي لدى مفردات العينة هو الحساسية للمشكلات بمتوسط قدره ٤.٣٢، وأقل هذه الأبعاد هو الاصاله بمتوسط قدره ٣.٤٣، أما بقية الأبعاد فتقع بين هذين البعدين، وكانت على الترتيب: المرونة. الطلاقة.

٢- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير بناء التميز التنظيمي الاداري إجمالاً (٣.٥٣٨) وأبعاده تتراوح ما بين (٣.٢٣) إلى (٣.٩٨) حيث تعكس القيم الكبيرة للوسط الحسابي ارتفاع إدراك مفردات العينة لمتغير بناء التميز التنظيمي الاداري ، كما أنه كلما قلت قيمة الانحراف المعياري دل ذلك على زيادة توافق إجابات المفردات حول العبارات التي تعبر عن المتغير، وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري، زاد تشتت إجابات المفردات حول العبارات، ويتضح من تلك المؤشرات ارتفاع مستوى العاملين بالجهاز الإداري بالجامعات محل الدراسة لبناء التميز التنظيمي الاداري الحد المتوسط، فهو في المجمل يصل إلى (٣.٥٣٨)، أي أن ادراك بناء التميز التنظيمي الاداري لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة أكثر من المتوسط.

١/٢- أن أعلى أبعاد بناء التميز التنظيمي الاداري لدى مفردات العينة هو التميز الاستراتيجي بمتوسط قدره (٣.٩٨)، وأقل هذه الأبعاد هو تميز الهيكل التنظيمي بمتوسط قدره (٣.١١)، أما بقية الأبعاد فتقع بين هذين البعدين: تميز المرؤوسين، تميز القادة.

٧- ثبات وصدق قائمة الاستقصاء:

اعتنت الباحثة عناية فائقة بالتحقق من ثبات المقياس **Reliability** وصدق المقياس **Validity**، ويقصد بثبات المقياس "قدرة المقياس على إعطاء نفس درجات المقياس إذا أعيد استخدامه بعد فترة محدودة من الزمن بواسطة نفس الفرد، كما يقصد بصدق المقياس "التأكد من أن قائمة الاستقصاء سوف تقيس ما أعدت لقياسه، أي شمول قائمة الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها

أثر التفكير الإبداعي القيادي على بناء التميز التنظيمي الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية ...

د/ حنان طلاع محمد حسن

ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها (عبيدات ، ٢٠٠١ : ١٧٩) . ويمكن توضيح قيمة مقياس الثبات وقيمة مقياس الصدق

جدول رقم (٣) معامل الصدق والثبات

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق	معامل ثبات الاستقصاء	معامل صدق الاستقصاء
التفكير الإبداعي القيادي	الأصالة	9	.764	.874	.768	.876
	الطلاقة	10	.708	.841		
	المرونة	8	.794	.891		
	الحساسية للمشكلات	9	.801	.895		
	اجمالي العبارات	36	.811	.903		
بناء التميز التنظيمي الإداري	التميز الاستراتيجي	5	.793	.890	.768	.876
	تميز القادة	5	.724	.85		
	تميز المرؤوسين	6	.786	.887		
	تميز الهيكل التنظيمي	6	.812	.901		
	اجمالي العبارات	22	.769	.877		

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ثبات عبارات قائمة الاستقصاء قيم أكبر من (٠.٧٠١) مما يدل على ثبات العبارات وذلك يعنى اعتمادية مقبولة يتمتع بها كل محور حيث أن ٠,٥ يعنى الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا وذلك يدل على ارتفاع

أثر التفكير الإبداعي القيادي على بناء التميز التنظيمي الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية ...

د/ حنان طالع محمد حسن

درجة الاتساق الداخلي بين محتويات كل محور، كما أن معاملات ثبات عبارات كل محور على حدة أقل من معامل الثبات الكلي الذي تنتمي إليه كل العبارات، مما يدل على أن حذف أي عبارة يؤثر سلباً على المحور.

٨- معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي رقم (٤) معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة، وذلك للوقوف على معنوية معاملات الارتباط، عند مستويات معنوية ٥%، ١%:

المتغيرات	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
الأمانة	١						
المطابقة	١	٠,٦٧٥***					
المرونة	١	٠,٤٩٨**					
الحساسية للمشكلات	١	٠,٦٠١**					
التميز الاستراتيجي	١	٠,٦٨٥***	٠,٦٨٤***	٠,٦٩٤***			
تميز القادة	١	٠,٧٨٥***	٠,٦٩٨***	٠,٦٣٢***	٠,٥٠٩***	٠,٦٠٥***	
تميز المرؤسين	١	٠,٦٠٤***	٠,٦٩٤**	٠,٣٩٨***	٠,٧٠٦**	٠,٦١٢***	٠,٤٨٧***
تميز الهيكل التنظيمي	١	٠,٨١٢**	٠,٧٣٤**	٠,٥٨٧***	٠,٥١٢***	٠,٧٠٢***	٠,٥٩٨***

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي * معنوية عند $p \leq 0.05$ معنوية عند $p \leq 0.0$

يتضح من نتائج جدول (٤) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وقوية بين أبعاد متغير التفكير الإبداعي القيادي (المستقل) مع بعضها البعض، ومع أبعاد بناء التميز التنظيمي الإداري (التابع)، وكانت معاملات الارتباط عالية أو متوسطة أو منخفضة بشكل عام على النحو المبين بالجدول أعلاه، كما تشير نتائج الارتباط إلى الاتفاق مع اتجاهات العلاقة المفترضة بصورة أولية.

نموذج القياس Measurement model

النموذج الهيكلي - النموذج السببي structural model لاختيار العلاقات المباشرة و الغير مباشرة بين كل من التفكير الإبداعي القيادي كمتغير مستقل و بناء التميز التنظيمي الإداري كمتغير تابع و اختبار صحة الفروض و تقديم نموذج نهائي مقترح لقياس التأثير المباشر و الغير مباشر و الكلي للأبعاد المتغير المستقل علي المتغير التابع بأبعاده. يتكون الاختبار المبدئي بما يسمى بنموذج القياس وفيه يتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي و الذي يشير الي أي درجة تقيس المتغيرات المشاهدة (العبارات من كل مقياس) و المتغيرات الضمنية والتي لا تقاس مباشرة (الأبعاد) و حساب كفاءة نموذج القياس، تم اجراء ثلاثة نماذج قياس منفصلة وهي نموذج القياس لكل متغير علي حدي ثم نموذج قياس تجميعي لمتغيرات الدراسة معا وقياس مدي توافق مقاييس جودة تطابق النموذج و قبول القياس و التطبيق.

١٠-معامل الثبات ألفا كرونباخ - معامل الصدق

جدول رقم (٥) معامل ألفا كرونباخ

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
الإصالة	9	0.933	0.966
الطلاقة	10	0.894	0.946
المرونة	8	0.913	0.956
الحساسية للمشكلات	9	0.899	0.948
التميز الاستراتيجي	5	0.919	0.959
تميز القادة	5	0.915	0.957
تميز المرؤوسين	6	0.933	0.966
تميز الهيكل التنظيمي	6	0.925	0.950
الإجمالي	58	0.985	0.992

المصدر : من اعداد الباحثة

يوضح الجدول قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد التفكير الإبداعي الإداري وكانت جميعها أكبر من (0.70). حيث تراوحت قيم معاملات الثبات 0.894 و 0.933. وهذا يشير إلى أنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسب تتراوح بين 89.4% و 93.3% وهي درجة ثبات مرتفعة جداً، كما تراوحت قيم معاملات الصدق 0.946 و 0.966 وهي درجة مصداقية عالية تشير إلى الفهم الجيد لأبعاد التفكير الإبداعي الاستراتيجي من قبل أفراد العينة بنسب تتراوح بين 94.6% و 96.6%.

يوضح الجدول قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد التميز التنظيمي الإداري وكانت أكبر من (0.70). حيث تراوحت قيم معاملات الثبات 0.915 و 0.933. وهذا يشير إلى أنه إذا أعيد تكرار سؤال أفراد العينة مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الاستجابة بنسب تتراوح بين 91.5% و 93.3% وهي درجة ثبات مرتفعة جداً، كما تراوحت قيم معاملات الصدق 0.957 و 0.966 وهي درجة مصداقية عالية تشير إلى الفهم الجيد لأبعاد التميز التنظيمي الإداري من قبل أفراد العينة بنسب تتراوح بين 95.7% و 96.6%.

١١- تحليل نموذج القياس - التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الدراسة:-

١/١١: تحليل نموذج القياس - التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد التفكير الإبداعي القيادي (المستقل) وهي:

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام أبعاد المتغيرات المستقلة (التفكير الإبداعي القيادي) وتم استخدام هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة، وذلك لتعقد نموذج القياس، وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة ومن صحة النموذج وصلاحيته، والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل إجراء اختبار الفروض وذلك من خلال صياغة النموذج النظري للدراسة وتقييمه ثم محاولة تعديله، عن طريق حذف العبارات التي تكون معاملات تحميلها على المتغيرات ضعيفة. وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن النتائج التالية

١/١ - الإصالة:-

جدول رقم (٦)

التحليل العاملي التوكيدي لفقرات محور الإصالة

متوسط التباين المفسر AVE	الثبات المركب CR	اختبار ت	التقدير المعياري	التقدير غير المعياري	المتغيرات الكامنة	المسار	المتغيرات الظاهرة
0.513	0.939		0.715	1	الإصالة x1	<---	x1.1
		11.929***	0.617	0.755		<---	x1.2
		12.26***	0.634	0.797		<---	x1.3
		14.294***	0.738	0.982		<---	x1.4
		12.161***	0.629	0.936		<---	x1.5
		13.145***	0.682	0.829		<---	x1.6
		13.179***	0.681	0.86		<---	x1.7
		14.513***	0.749	1.006		<---	x1.8
		12.543***	0.649	0.872		<---	x1.9

*** معنوى عند مستوى ٠,٠١

المصدر: نتائج البرنامج الإحصائي AMOS

وبدراسة التحليل العاملي التوكيدي لفقرات محور الإصالة ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمحور ذاته ، فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب قد بلغ ٠.٩٣٩ وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تؤكد على ماورد بقيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ والتي بلغت ٠.٩٣٣ . كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور والتي تراوحت بين ٠.٦١٧ و ٠.٧٤٩ (جميعها أكبر من ٠.٥٠) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث أن قيمة اختبار ت المحسوبة جميعها أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى خطأ ١%، وبدراسة متوسط التباين المفسر لهذه العبارات فقد تبين أنها ٥١.٣% وهي أكبر من القيمة المفترضة وهي ٥٠% كما بلغ معامل الصدق التقاربي ٧١.٦% ، ومما سبق فإن العبارات جميعها تعبر وبشكل قوي عن محور الإصالة وأنه لا يمكن حذف أي من هذه الفقرات. وبدراسة معايير الحكم على صلاحية النموذج وقابليته للتحليل فقد تبين أن:

جدول رقم (٧) معايير جودة توفيق النموذج

القيمة	الكود	المؤشر
3.541	CMIN/DF	كأ ^٢ المعياري
0.906	GFI	مؤشر جودة التوفيق
0.901	NFI	مؤشر جودة التوفيق المعياري
0.927	IFI	مؤشر جودة التوفيق المتزايد
0.914	TLI	مؤشر جودة التوفيق توكر لويس
0.927	CFI	مؤشر جودة التوفيق المقارن
0.080	RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير

أن جميع المؤشرات في الحدود المطلوبة، فحد القبول مثلاً لمؤشر كأ^٢ المعياري ألا يزيد عن ٥ ، وقد بلغت قيمة المؤشر هنا ٣.٥٤١ وهو مؤشر على جودة النموذج فهي ضمن الحد المقبول، أما باقي المؤشرات فالحد المقبول لها هي ألا تقل عن (٠.٩٠) أو أنها تقترب بشدة من الواحد الصحيح، وهي ضمن الحد المقبول فنجد أن مؤشر جودة التوفيق GFI ٠.٩٠٦ وجودة التوفيق المعياري NFI 0.901 جودة التوفيق المتزايد IFI 0.927 جودة التوفيق المقارن CFI ٠.٩٢٧، مما يدل على أن جميع المؤشرات بالحدود الجيدة، ومن ثم إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر. كما أنه بلغت قيم الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير 0.080 وهو أقل من (أو تساوي) 0.08. ومع تحقق المؤشرات الدالة على الجودة دل ذلك على جودة توفيق النموذج الكلي، وأن هذه العبارات تمثل بعد الاصالاة ولا يمكن حذف أي من

جدول رقم (٨)
التحليل العاملي التوكيدي لبعء قناعة الإدارة العليا

متوسط التباين المفسر	الثبات المركب	اختبار ت	التقدير المعياري	التقدير غير المعياري	المتغيرات الكامنة	المسار	المتغيرات الظاهرة
0.550	0.914	14.468***	0.747	1.073	x2 الطلاقة	<---	x1.10
		14.053***	0.726	1.027		<---	x1.11
		13.791***	0.713	1.003		<---	x1.12
		14.686***	0.758	1.068		<---	x1.13
		13.105***	0.677	1.074		<---	x1.14
		13.920***	0.719	0.926		<---	x1.15
		13.850	0.701	1.000		<---	x2.16
		13.367	0.725	0.962		<---	x2.17
		15.276	0.839	1.144		<---	x2.18
		13.262	0.719	0.991		<---	x2.19

*** معنوى عند مستوى ٠.١ AMOS المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

بدراسة التحليل العاملي التوكيدي لفقرات بعد الطلاقة ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمحور ذاته ، فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب قد بلغ ٠.٩١٤ وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تؤكد على ماورد بقيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ والتي بلغت ٠.٨٩٤ ، كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور والتي تراوحت بين ٠.٦٧٧ و ٠.٨٣٩ (جميعها أكبر من ٠.٥٠) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث أن قيمة اختبارات المحسوبة جميعها أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى خطأ ١% ، وبدراسة متوسط التباين المفسر لهذه العبارات فقد تبين أنها ٥٥.٠% وهي أكبر من القيمة المفترضة وهي ٥٠% كما بلغ معامل الصدق التقاربي ٧٤.٢% ، ومن ثم فإن العبارات المتاحة تعبر وبشكل قوي عن بعد الطلاقة وأنه لا يمكن حذف أيًا من هذه الفقرات.

وبدراسة معايير الحكم على صلاحية النموذج وقابليته للتحليل فقد تبين أن:

جدول رقم (٩) معايير جودة توفيق النموذج

المؤشر	الكود	القيمة
كا ^٢ المعياري	CMIN/DF	2.401
مؤشر جودة التوفيق	GFI	0.977
مؤشر جودة التوفيق المعياري	NFI	0.976
مؤشر جودة التوفيق المتزايد	IFI	0.986
مؤشر جودة التوفيق توكر لويس	TLI	0.978
مؤشر جودة التوفيق المقارن	CFI	0.986
لجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير	RMSEA	0.060

أن جميع المؤشرات في الحدود المطلوبة، فحد القبول مثلاً لمؤشر كا^٢ المعياري ألا يزيد عن ٥ ، وقد بلغت قيمة المؤشر هنا ٢.٤٠١ وهو مؤشر على جودة النموذج فهي ضمن الحد المقبول، أما باقي المؤشرات فالحد المقبول لها هي ألا تقل عن (٠.٩٠) أو أنها تقترب بشدة من الواحد الصحيح، وهي ضمن الحد المقبول فنجد أن مؤشر جودة التوفيق GFI ٠.٩٧٧ وجوده التوفيق المعياري NFI 0.976، جودة التوفيق المتزايد IFI 0.986، جودة التوفيق المقارن CFI ٠.٩٨٦، مما يدل على أن جميع المؤشرات بالحدود الجيدة، ومن ثم إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر. كما أنه بلغت قيم الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير 0.060 وهو أقل من 0.08. ومع تحقق المؤشرات الدالة على الجودة دل ذلك على جودة توفيق النموذج الكلي، وأن هذه العبارات تعبر وبشكل قوي عن بعد الطلاقة ولا يمكن حذف أي من هذه العبارات.

وبناءً على ماسبق، فقد اجتاز النموذج كافة معايير الحكم على جودة النموذج.

٣/١ المرونة

جدول رقم (١٠)

التحليل العامل التوكيدي لبعد المرونة

متوسط التباين المفسر	الثبات المركب	اختبارات	التقدير المعياري	التقدير غير المعياري	المتغيرات الكاملة	المسار	المتغيرات الظاهرة
0.511	0.922		0.662	1.000	x3 المرونة	<---	x3.20
		9.664	0.559	0.728		<---	x3.21
		9.59	0.554	0.712		<---	x3.22
		10.646	0.625	0.851		<---	x3.23
		10.976	0.647	0.944		<---	x3.24
		10.555	0.618	0.877		<---	x3.25
		11.528	0.687	1.085		<---	x3.26
		10.004	0.581	0.815		<---	x3.27

بدراسة التحليل العامل التوكيدي لفقرات بعد المرونة ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمحور ذاته ، فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب قد بلغ ٠.٩٢٢ وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تؤكد على ماورد بقيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ والتي بلغت ٠.٩١٣ ، كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور والتي تراوحت بين ٠.٥٥٤ و ٠.٦٨٧ (جميعها أكبر من ٠.٥٠) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث أن قيمة اختبارات المحسوبة جميعها أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى خطأ ١%، وبدراسة متوسط التباين المفسر لهذه العبارات فقد تبين أنها ٥١.١% وهي أكبر من القيمة المفترضة وهي ٥٠% كما بلغ معامل الصدق التقاربي ٧١.٥% ، ومن ثم فإن العبارات المتاحة تعبر وبشكل قوي عن بعد المرونة وأنه لا يمكن حذف أيًا من هذه الفقرات.

وبدراسة معايير الحكم على صلاحية النموذج وقابليته للتحليل فقد تبين أن

جدول رقم (١١)

معايير جودة توفيق النموذج

المؤشر	الكود	القيمة
كا ^٢ المعياري	CMIN/DF	2.467
مؤشر جودة التوفيق	GFI	0.963
مؤشر جودة التوفيق المعياري	NFI	0.938
مؤشر جودة التوفيق المتزايد	IFI	0.962
مؤشر جودة التوفيق توكر لويس	TLI	0.949
مؤشر جودة التوفيق المقارن	CFI	0.962
جذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير	RMSEA	0.061

أن جميع المؤشرات في الحدود المطلوبة، فحد القبول مثلاً لمؤشر كا^٢ المعياري ألا يزيد عن ٥ ، وقد بلغت قيمة المؤشر هنا ٢.٤٦٧ وهو مؤشر على جودة النموذج فهي ضمن الحد المقبول، أما باقي المؤشرات فالحد المقبول لها هي ألا تقل عن (٠.٩٠) أو أنها تقترب بشدة من الواحد الصحيح، وهي ضمن الحد المقبول فنجد أن مؤشر جودة التوفيق GFI ٠.٩٦٣ وجودة التوفيق المعياري NFI 0.938، جودة التوفيق المتزايد IFI 0.962، جودة التوفيق المقارن CFI ٠.٩٦٢، مما يدل على أن جميع المؤشرات بالحدود الجيدة، ومن ثم إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر. كما أنه بلغت قيم الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير 0.061 وهو أقل من 0.08. ومع تحقق المؤشرات الدالة على الجودة دل ذلك على جودة توفيق النموذج الكلي، وأن هذه العبارات تعبر وبشكل قوي عن بعد التكنولوجيا ولا يمكن حذف أي من هذه العبارات.

وبناءً على ماسبق، فقد اجتاز النموذج كافة معايير الحكم على جودة النموذج.

٤/١ - الحساسية للمشكلات

جدول رقم (١٢) التحليل العائلي التوكيدي لبعد الحساسية للمشكلات

متوسط التباين المفسر AVE	الثبات المركب CR	اختبارات	التقدير المعياري	التقدير غير المعياري	المتغيرات الكامنة	المسار	المتغيرات المشاهدة
0.528	0.850		0.587	1.000	الحساسية للمشكلات x4	<---	x4.28
		9.771	0.674	1.212		<---	x4.29
		9.610	0.657	1.158		<---	x4.30
		8.939	0.593	0.906		<---	x4.31
		9.717	0.668	1.055		<---	x4.32
		9.075	0.606	0.981		<---	x4.33
		9.740	0.671	1.186		<---	x4.34
		9.919	0.689	1.173		<---	x4.35
		9.910	0.670	1.185		<---	x4.36

*** معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي AMOS

بدراسة التحليل العائلي التوكيدي لفقرات بعد الحساسية للمشكلات ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمحور ذاته ، فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب قد بلغ ٠.٨٥٠ وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تؤكد على ماورد بقيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ والتي بلغت ٠.٨٤٩ ، كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث أن قيمة اختبارات المحسوبة جميعها أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى خطأ ١%، وبدراسة متوسط التباين المفسر لهذه العبارات فقد تبين أنها ٥٢.٨% وهي أكبر من القيمة المفترضة وهي ٥٠% كما بلغ معامل الصدق التقاربي ٧٢.٧% ، ومن ثم فإن العبارات المتاحة تعبر وبشكل قوي عن محور الحساسية للمشكلات وأنه لا يمكن حذف أي من هذه الفقرات.

وبدراسة معايير الحكم على صلاحية النموذج وقابليته للتحليل فقد تبين أن:

جدول رقم (١٣) معايير جودة توفيق النموذج

المؤشر	الكود	القيمة
كا ^٢ المعياري	CMIN/DF	2.693
مؤشر جودة التوفيق	GFI	0.965
مؤشر جودة التوفيق المعياري	NFI	0.942
مؤشر جودة التوفيق المتزايد	IFI	0.963
مؤشر جودة التوفيق توكر لويس	TLI	0.947
مؤشر جودة التوفيق المقارن	CFI	0.962
الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير	RMSEA	0.068

أن جميع المؤشرات في الحدود المطلوبة، فحد القبول مثلاً لمؤشر كا^٢ المعياري ألا يزيد عن ٥ ، وقد بلغت قيمة المؤشر هنا ٢.٦٩٣ وهو مؤشر على جودة النموذج فهي ضمن الحد المقبول، أما باقى المؤشرات فالحد المقبول لها هي ألا تقل عن (٠.٩٠) أو أنها تقترب بشدة من الواحد الصحيح، وهي ضمن الحد المقبول فنجد أن مؤشر جودة التوفيق GFI ٠.٩٦٥ وجودة التوفيق المعياري NFI 0.942، جودة التوفيق المتزايد IFI 0.963، جودة التوفيق المقارن CFI ٠.٩٦٢، مما يدل على أن جميع المؤشرات بالحدود الجيدة، ومن ثم إمكانية مطابقة النموذج الفعلى للنموذج المقدر. كما أنه بلغت قيم الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير 0.068 وهو أقل من 0.08. ومع تحقق المؤشرات الدالة على الجودة دل ذلك على جودة توفيق النموذج الكلى، وأن هذه العبارات تعبر وبشكل قوي عن بعد الحساسية للمشكلات ولا يمكن حذف أيا من هذه العبارات.

وبناءً على ماسبق، فقد اجتاز النموذج كافة معايير الحكم على جودة النموذج.

ثانياً: تحليل نموذج القياس - التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد بناء التميز التنظيمي الإداري (التابع) وهي:

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام أبعاد المتغيرات التابعة (التميز التنظيمي الإداري) وتم استخدام هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة، وذلك لتعقد نموذج القياس، وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة ومن صحة النموذج وصلاحيته، والتأكد من مطابقتها لبيانات الدراسة قبل إجراء اختبار الفروض وذلك من خلال صياغة النموذج النظري للدراسة وتقييمه ثم محاولة تعديله، عن طريق حذف العبارات التي تكون معاملات تحميلها على المتغيرات ضعيفة. وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن النتائج التالية

١/٣ التميز الاستراتيجي

جدول رقم (١٤)

التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد بناء التميز القيادي (التميز الاستراتيجي)

متوسط التباين المفسر	الثبات المركب	اختبارات	التقدير المعياري	التقدير غير المعياري	المتغيرات الكامنة	المسار	المتغيرات الظاهرة
0.517	0.808		0.715	1	التميز الاستراتيجي y1	<---	y1.1
		11.491***	0.593	0.738		<---	y1.2
		12.718***	0.655	0.959		<---	y1.3
		11.377***	0.587	0.802		<---	y1.4
		12.106***	0.624	0.900		<---	y1.5

بدراسة التحليل العاملي التوكيدي لفقرات بعد التميز الاستراتيجي ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمحور ذاته ، فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب قد بلغ ٠.٨٠٨ وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تؤكد على ماورد بقيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ والتي بلغت ٠.٩١٩ ، كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث أن قيمة الاختبارات المحسوبة جميعها أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى خطأ ١%، وبدراسة

أثر التفكير الإبداعي القيادي على بناء التميز التنظيمي الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية ...

د/ حنان طلاع محمد حسن

متوسط التباين المفسر لهذه العبارات فقد تبين أنها ٥١.٧% وهي أكبر من القيمة المفترضة وهي ٥٠% كما بلغ معامل الصدق التقاربي ٧١.٩% ، ومن ثم فإن العبارات المتاحة تعبر وبشكل قوي عن محور التميز الاستراتيجي وأنه لا يمكن حذف أيًا من هذه الفقرات.

٢/٣ تميز القادة

جدول رقم (١٥)

التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد بناء التميز الإداري (تميز القادة)

متوسط التباين المفسر	الثبات المركب	اختبارات	التقدير المعياري	التقدير غير المعياري	المتغيرات الكامنة	المسار	المتغيرات الظاهرة
0.503	0.804		0.676	1	كفاءة الأداء y2	<---	y2.6
		10.705***	0.576	0.787		<---	y2.7
		10.79***	0.581	0.849		<---	y2.8
		10.82***	0.582	0.84		<---	y2.9
		11.697***	0.633	0.948		<---	y2.10

بدراسة التحليل العاملي التوكيدي لفقرات بعد تميز القادة ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمحور ذاته، فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب قد بلغ ٠.٨٠٤ وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تؤكد على ماورد بقيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ والتي بلغت ٠.٩١٥ ، كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث أن قيمة اختبارات المحسوبة جميعها أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى خطأ ١%، وبدراسة متوسط التباين المفسر لهذه العبارات فقد تبين أنها ٥٠.٣% وهي أكبر من القيمة المفترضة وهي ٥٠% كما بلغ معامل الصدق التقاربي ٧٠.٩% ، ومن ثم فإن العبارات المتاحة تعبر وبشكل قوي عن

٣/٣ تميز المرؤوسين

جدول رقم (١٦)

التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد بناء التميز التنظيمي الإداري (تميز المرؤوسين)

متوسط التباين المفسر	الثبات المركب	اختبارات	التقدير المعياري	التقدير غير المعياري	المتغيرات الكامنة	المسار	المتغيرات الظاهرة
0.502	0.860		0.74	1	تميز المرؤوسين y3	<---	y3.11
		14.258***	0.713	0.955		<---	y3.12
		10.994***	0.559	0.691		<---	y3.13
		13.47***	0.677	0.912		<---	y3.14
		11.853***	0.6	0.711		<---	y3.15
		11.783***	0.597	0.801		<---	y3.16

*** معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي AMOS

بدراسة التحليل العاملي التوكيدي لفقرات بعد تميز المرؤوسين ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمحور ذاته، فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب قد بلغ ٠.٨٦٠ وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تؤكد على ماورد بقيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ والتي بلغت ٠.٩٣٣، كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث أن قيمة اختبارات المحسوبة جميعها أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى خطأ ١%، وبدراسة متوسط التباين المفسر لهذه العبارات فقد تبين أنها ٥٠.٢% وهي أكبر من القيمة المفترضة وهي ٥٠% كما بلغ معامل الصدق التقاربي ٧٠.٩%، ومن ثم فإن العبارات المتاحة تعبر وبشكل قوي عن محور تميز المرؤوسين وأنه لا يمكن حذف أي من هذه الفقرات.

٣/٤ تميز الهيكل التنظيمي

جدول رقم (١٧)

التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد بناء التميز الإداري (تميز الهيكل التنظيمي)

المتغيرات الظاهرة	المسار	المتغيرات الكامنة	التقدير غير المعياري	التقدير المعياري	اختبارات	الثبات المركب	متوسط التباين المفسر
y1.17	<---	تميز الهيكل التنظيمي y2	1	0.676		0.825	0.522
y1.18	<---		0.833	0.595	11.522***		
y1.19	<---		0.875	0.626	12.145***		
y1.20	<---		0.833	0.595	11.522***		
y1.21	<---		0.825	0.58	11.247***		
y1.22	<---		0.835	0.611	11.852***		

بدراسة التحليل العاملي التوكيدي لفقرات بعد تميز الهيكل التنظيمي ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمحور ذاته، فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب قد بلغ ٠.٨٢٥. وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تؤكد على ماورد بقيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ والتي بلغت ٠.٩١٥، كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث أن قيمة اختبارات المحسوبة جميعها أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند مستوى خطأ ١%، وبدراسة متوسط التباين المفسر لهذه العبارات فقد تبين أنها ٥٠.٢٢% وهي أكبر من القيمة المقترضة وهي ٥٠% كما بلغ معامل الصدق التقاربي ٧٠.٩%، ومن ثم فإن العبارات المتاحة تعبر وبشكل قوي عن محور كفاءة الأداء وأنه لا يمكن حذف أيًا من هذه الفقرات.

بدراسة التحليل العاملي التوكيدي على مستوى أبعاد بناء التميز التنظيمي الإداري ومدى تمثيلها للدرجة الكلية للمحور ذاته، فقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات المركب قد بلغ ٠.٩٣٥. وهي درجة ثبات مرتفعة جدا، كما أكدت النتائج على أن معامل التحميل لكل فقرة من فقرات المحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩% حيث أن قيمة اختبارات المحسوبة جميعها أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨ عند

مستوى خطأ ١%، وبدراسة متوسط التباين المفسر لهذه العبارات فقد تبين أنها ٥٠.٧% وهي أكبر من القيمة المفترضة وهي ٥٠% كما بلغ معامل الصدق التقاربي ٧٠.٩%، ومن ثم فإن العبارات جميعها تعبر وبشكل قوي عن محور تحسين الأداء الإداري وأنه لا يمكن حذف أي من هذه الفقرات

وبدراسة معايير الحكم على صلاحية النموذج وقابليته للتحليل فقد تبين أن:

جدول رقم (١٨)

معايير جودة توفيق النموذج

المؤشر	الكود	القيمة
كا ^٢ المعياري	CMIN/DF	٢.٢٧٧
مؤشر جودة التوفيق	GFI	٠.٨٧٢
مؤشر جودة التوفيق المعياري	NFI	٠.٨٣٥
مؤشر جودة التوفيق المتزايد	IFI	٠.٩٠١
مؤشر جودة التوفيق توكر لويس	TLI	٠.٨٩٢
مؤشر جودة التوفيق المقارن	CFI	٠.٩٠٠
الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير	RMSEA	٠.٠٥٧

أن جميع المؤشرات في الحدود المطلوبة، فحد القبول مثلاً لمؤشر كا^٢ المعياري ألا يزيد عن ٥ ، وقد بلغت قيمة المؤشر هنا ٢.٢٧٧ وهو مؤشر على جودة النموذج فهي ضمن الحد المقبول، أما باقي المؤشرات فالحد المقبول لها هي ألا تقل عن (٠.٩٠) أو أنها تقترب بشدة من الواحد الصحيح، وهي ضمن الحد المقبول فنجد أن مؤشر جودة التوفيق GFI ٠.٨٧٢ وجودة التوفيق المعياري NFI ٠.٨٣٥، جودة التوفيق المتزايد IFI ٠.٩٠١، جودة التوفيق المقارن CFI ٠.٩٠٠، مما يدل على أن جميع المؤشرات بالحدود الجيدة، ومن ثم إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقترح، كما أنه بلغت قيم الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير ٠.٠٥٧ وهو أقل من 0.08. ومع تحقق المؤشرات الدالة على الجودة دل ذلك على جودة توفيق النموذج الكلي، وأن هذه العبارات تعبر وبشكل قوي عن أبعاد تحسين أداء الإداريين ولا يمكن حذف أي من هذه العبارات.

وبناءً على ماسبق، فقد اجتاز النموذج كافة معايير الحكم على جودة النموذج. **SEM الهيكلية المعادلة نموذج باستخدام الدراسة فروض اختبار نتائج**
تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفروض، حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه تقدير للنموذج الهيكلي لاختبار نموذج الدراسة وفروضها.

الدراسة لمتغيرات الكلي القياس نموذج تحليل -

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام أبعاد المتغيرات المستقلة (التفكير الإبداعي القيادي)، والمتغيرات التابعة (بناء التميز التنظيمي الإداري)، وتم استخدام هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة، وذلك لتعقد نموذج القياس، وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة ومن صحة النموذج وصلاحيته، والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل إجراء اختبار الفروض وذلك من خلال صياغة النموذج النظري للدراسة وتقييمه ثم محاولة تعديله، عن طريق حذف العبارات التي تكون معاملات تحميلها على المتغيرات ضعيفة. وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن النتائج التالية:

جدول (١٩)

مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة:

المؤشر	الكود	القيمة	مدى القبول	معياري القبول
جودة المطابقة	GFI	٠.٩٧٦	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠.٠٢١	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠.٩٧٢	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لوبيس	TLI	٠.٩٥٧	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠.٠٣٢	مقبول	اقل من ٠.٠٨

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

تظهر النتائج المعروضة في جدول السابق أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة ولا تحتاج إلى إجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ما يلي:

ارتفاع مؤشرات جودة التوافق، حيث بلغت قيمة (GFI = 0.976% & CFI = 0.972%) وهي أعلى من 0.90 ، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث إن (RMSEA = 0.032) ، كذلك ارتفاع مؤشر تكرر لويس (TL = 0.957) وهي أعلى من 0.9 هذا ويوضح الشكل التالي النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة

اختبار النموذج الهيكلي للدراسة (فروض الدراسة):

بناء على مؤشرات جودة التوافق المقبولة لنموذج القياس، بالإضافة إلى تمام التأكد من صلاحية جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات، والصدق المشترك (متوسط التباين المشترك)، والصدق التمييزي. تأتي مرحلة اختبار النموذج الهيكلي وتعتبر المرحلة الأساسية والثانية للتحليل، ويهدف النموذج الهيكلي أو البنائي إلى اختبار فروض الدراسة، حيث يتكون من المتغيرات الخارجية Exogenous ، وهي متغيرات الجينات التنظيمية، والمتغيرات التابعة Endogenous وتتمثل في متغيرات الإبداع التنظيمي، والمتغير الوسيط الداخلي Mediator وهو الثقة التنظيمية. ولتقييم النموذج الهيكلي تم تقييم جودة التوافق لهذا النموذج وذلك لتحديد ما إذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا. وذلك كما يعرضها.

جدول (٢٠)

الدراسة الكلي القياس لنموذج افق التوافق مؤشرات

المؤشر	الكود	القيمة	مدى القبول	القبول معيار
المطابقة جودة	GFI	٠.٩٥٤	مقبول	الصحيح الواحد من اقتراب كلما
مربعات متوسط جذر البواقي	RMR	٠.٠١٧	مقبول	الصف من اقتراب كلما
المقارنة المطابقة	CFI	٠.٩٦٢	مقبول	الصحيح الواحد من اقتراب كلما
لويس تكرر	TLI	٠.٩٧١	مقبول	الصحيح الواحد من اقتراب كلما
التربيعي الجذر الخطأ مربع لمتوسط التقاربي	RMSEA	٠.٠٤١	مقبول	اقل من ٠.٠٨

تظهر النتائج المعروضة في الجدول السابق أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساس ي جيدة ولا تحتاج الي اجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ما يلي:
ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة (CFI = 0.954% & GFI = 0.962%) وهي أعلى من 0.90 ، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث إن (RMSEA = 0.041) ، كذلك ارتفاع مؤشر تكرر لويس (TL = 0.971) وهي أعلى من 0.9 ، هذا ويوضح الشكل التالي النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وفيما يتعلق باختبارات فروض الدراسة وفقاً للنتائج الإحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، يمكن توضيحها في الجداول التالية للتأثيرات غير المباشرة وذلك على النحو

نتائج اختبار مدى صحة الفرض الرئيسي الأول:

الفرض الأول : يهدف هذا الفرض إلى اختبار تأثير الجينات التنظيمية على الابداع التنظيمي ، وبالتالي يمكن صياغته كالاتي :
H1 " يؤثر التفكير الإبداعي القيادي (الكلية) تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات محل الدراسة ". ولاختبار مدى صحة هذا الفرض ، تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

جدول (٢١)

نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الأول)

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	CR
ف (١/١)	التميز الاستراتيجي (x1)	الأصالة (Y1)	.552***	.075	7.541
	تميز القادة (x2)		.473***	.046	8.356
	تميز المرؤوسين (x3)		.135	1.23	1.76
	تميز الهيكل التنظيمي (x4)		.598*	.085	3.433

أثر التفكير الإبداعي القيادي على بناء التميز التنظيمي الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية ...

د/ حنان طالع محمد حسن

8.543	.183	.427***	الطلاقة (Y2)	التميز الاستراتيجي (x1)	ف (٢/١)
7.886	.098	.523***		تميز القادة (x2)	
1.54	1.09	.143		تميز المرؤوسين (x3)	
1.095	1.23	.098		تميز الهيكل التنظيمي (x4)	
.982	1.74	.109	المرونة (Y3)	التميز الاستراتيجي (x1)	ف (٣/١)
6.35	.198	.476***		تميز القادة (x2)	
8.53	.091	.612***		تميز المرؤوسين (x3)	
1.43	.176	.098		تميز الهيكل التنظيمي (x4)	
1.76	2.097	.177	الحساسية للمشكلات (Y4)	التميز الاستراتيجي (x1)	(٤/١)
10.67	.046	.487***		تميز القادة (x2)	
.654	1.982	.098		تميز المرؤوسين (x3)	
9.98	.187	.587***		تميز الهيكل التنظيمي (x4)	

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي و مخرجات برنامج اموس (***)

تشير الي المعنوية عند 0.05

ويتضح من جدول السابق ما يلي:

بالنسبة للفرض الفرعي الأول : يؤثر التفكير الإبداعي القيادي بأبعادها التفصيلية (التميز الاستراتيجي، تميز القادة، تميز المرؤوسين ، تميز الهيكل التنظيمي) تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على الأصالة كبعد من ابعاد بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات محل الدراسة. تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للتفكير الإبداعي القيادي ، حيث يشير الجدول إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة التميز الاستراتيجي، تميز القادة، تميز المرؤوسين ، تميز الهيكل التنظيمي) والمتغير

التابع الاصاله حيث ان (٧.٥٤١، ٨.٣٥٦، ٣.٤٣٨، CR=٠.٥٥٢، ٠.٤٧٣، $\beta=0.598$ ، وهذه المعنوية ناتجة و تشير نتائج الجدول ايضاً الي وجود عدم معنوية لبعده (تميز المرؤوسين) من المتغيرات المستقلة وعدم معنوية البعد تكون ناتجة عن بالنسبة للفرض الفرعي الثاني : الأول : يؤثر التفكير الإبداعي القيادي بأبعادها التفصيلية (التميز الاستراتيجي، تميز القادة، تميز المرؤوسين ، تميز الهيكل التنظيمي) تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على الطلاقة كبعد من ابعاد بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات محل الدراسة. تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للتفكير الإبداعي القيادي ، حيث يشير الجدول إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (التميز الاستراتيجي ، وتميز القادة) والمتغير التابع الطلاقة حيث ان $\beta=0.523, 0.427; CR=8.356, 8.543$)

بالنسبة للفرض الفرعي الثالث : الأول : يؤثر التفكير الإبداعي القيادي بأبعادها التفصيلية (التميز الاستراتيجي، تميز القادة، تميز المرؤوسين ، تميز الهيكل التنظيمي) تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على المرونة كبعد من ابعاد بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات محل الدراسة. تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للجينات التنظيمية، حيث يشير الجدول إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (تميز القادة، وتميز المرؤوسين) والمتغير التابع المرونة حيث ان $\beta=0.612, 0.476; CR=8.53, 6.35$;

بالنسبة للفرض الفرعي يؤثر التفكير الإبداعي القيادي بأبعادها التفصيلية (التميز الاستراتيجي، تميز القادة، تميز المرؤوسين ، تميز الهيكل التنظيمي) تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على الحساسية للمشكلات كبعد من ابعاد بناء التميز التنظيمي الإداري للجامعات محل الدراسة. تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للتفكير الإبداعي القيادي ، حيث يشير الجدول إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (تميز القادة، وتميز الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع حساسية المشكلات حيث ان $\beta=0.587, 0.487; CR=9.98, 10.67$.

القسم الرابع : النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج البحث:

- ١- توصل البحث إلى أن أبعاد الإبداع القيادي الخمسة (الأصالة-الطلاقة-المرونة-الحساسية للمشكلات) ذات تأثير معنوي على التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا والعاملين بالجامعات المصرية.
- ٢- أثبتت الدراسة أنه للإبداع القيادي تأثير معنوي على أبعاد التميز المؤسسي (الأصالة-الطلاقة-المرونة-الحساسية للمشكلات) من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا أما بالنسبة للعاملين فيرون تأثيراً لـ (الأصالة-الطلاقة-الحساسية للمشكلات) فقط.
- ٣- توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف في الأهمية النسبية لأبعاد التميز المؤسسي بالنسبة لفئات عينة الدراسة حيث كان ترتيبها تنازلياً من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا كالتالي (تميز القادة- تميز المرؤوسين - التميز الاستراتيجي - تميز الهيكل التنظيمي).
- ٤- أظهرت نتائج الدراسة أن القادة في الجامعات المصرية يتمتعون بدرجة عالية من الشفافية وتتوافر لديهم مستويات جيدة من الشجاعة لاتخاذ القرارات في منظماتهم .
- ٥- تبين من نتائج الدراسة القادة لا يشاركون العاملين في حل المشاكل كما أن الإدارة لا تهتم بالتشجيع على المنافسة بين الأفراد.
- ٦- تبين من النتائج المتوصل إليها أن الإبداع القيادي يؤثر بشكل كبير على تميز القادة كأحد أبعاد التميز المؤسسي وهذا يدل على اهتمام الجامعات بثقافة التميز التنظيمي وبمكوناتها ومصادرهما مما يمكنها من تحقيق أهدافها وغاياتها والتحول إلى الاقتصاد العالمي الجديد، كما ثبت عدم وجود تأثير للإبداع القيادي على الجوانب المالية كأحد أبعاد التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا وهذا يدل على ضعف الاهتمام بهذا الجانب .
- ٧- حسب النتائج المتوصل إليها فإن هذه الدراسة يتفق مع بعض الدراسات السابقة في الآتي:

- مع دراسة (Koustab Ghosh 2016) في أن القادة المبدعين لابد أن يشركوا العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة.
- مع دراسة (Terouhid Rise 2016) في أن تطوير وتدريب الموارد البشرية هو أهم العوامل التي تمكن من الوصول إلى التميز.
- مع دراسة (Lynda Atter 2008) في أن الإبداع القيادي له دور محوري في تحقيق التميز المؤسسي.

ثانياً: توصيات البحث:

- 1- وضوح رؤية القائد وأن تكون مفهومة وتعبر عن الصورة المثالية للمستقبل وأن تساعد على تطوير استراتيجية العمل وتشجع الأفراد وتنمي روح الولاء والالتزام لديهم.
- 2- اتسام القادة بمستويات عالية من الشفافية وأن يكون بينهم وبين العاملين محادثات صريحة ويتعاملوا معهم بتواضع واحترام وأن يكتسب القائد ثقة العاملين فيما يقوله ويفعله.
- 3- أن يتوفر لدى القادة الشجاعة الكافية لاتخاذ القرارات وأن يشركوا العاملين في اتخاذ هذه القرارات.
- 4- قدرة القادة على إدارة المشاكل وحلها بالطريقة الصحيحة وأن يواجهوا المشكلات بكفاءة وفعالية ويقوموا بطرح الحلول السريعة لها.
- 5- أن يتصف القائد بالعدل والنزاهة والأمانة والسلوكيات الأخلاقية المطلوبة وأن يلتزموا بالقوانين واللوائح المعمول بها وأن يعملوا ويحققوا النجاح بنزاهة.
- 6- الاهتمام بالمعرفة باعتبارها الثروة الحقيقية للمنظمات، ويجب أن تعمل الإدارة على توليد المعرفة في جميع المستويات وتدعم عملية تبادلها ونشرها بين العاملين.
- 7- التأثير المباشر للقيادة العليا على التميز وذلك باتباعها أسلوب لا المركزي في القيادة وأن تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في إدارة وتوجيه العاملين لديها.
- 8- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وذلك باحترامهم وتحفيزهم وتشجيعهم واختيار العاملين ذوي الكفاءة العالية والخبرة وأن تقوم الإدارة باقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة الخاصة بالعاملين.

٩- الاهتمام بالعمليات والممارسات التي تمكن من تحقيق التميز، بحيث تصمم هذه العمليات وتدار بشكل نظامي، وأن تقوم الإدارة بتحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها لتحقيق استراتيجياتها.

القسم الخامس : المراجع

- ١- ليلي حسن القرشي، عبد الرحمن توفيق(٢٠١٥)، "كلنا مبدعون ولكن"، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"،
- ٢- آمال عبد المجيد عبد القادر الحيلة،(٢٠١٤) "نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- 3)J. S. Mueller et al, "Recognizing creative leadership: Can creative idea expression negatively relate perception of leadership potential", Journal of experimental social psychology, (47), 2015,
- ٤- صبرينة ترغيني، (٢٠١٥) " دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة -دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.
- ٥- فاروق أحمد فرحات،(٢٠١٥) "أنماط القيادات الإدارية في مواجهة التغيير وإدارة الإبداع"، مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المركز السعودي للتنمية الإدارية والفنية (سادمتك)،
- 6-Syeda Asiya Z. K. & Marja Naaranoja, Cultivating Strategic thinking in organizational leaders by Designing Supportive work Environment, Procedia-Social and Behavioral Sciences 18, 2015, PP.43-52
- ٧- حنان عبد الرحمن محمد(٢٠١٦) "نموذج مقترح لاستخدام الإدارة الإلكترونية في بناء التميز التنظيمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- 8-S. Rao, "Debunking myths about soft leadership and exploring it to achieve organizational excellence and effectiveness", **Industrial and Commercial Training**, Vol.48,Iss7, 2016, pp. 362 - 366.

9-Samy S. Abu Naser, and Mazen J. Al Shobaki. Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Sta. **International Journal of Information Technology and Electrical Engineering**, ITEE, 2017, 6 (2), pp.47-59.

10-Alison L. Antes and Mattnew J. Schuelke, "Leveraging Technology to develop creative leadership capacity", advances in developing human, resources, 13 (3), 2017, pp 318 – 365.

11-Gamze Koseoglu, Yi Liub, and Christina E. Shalley, **Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity**, The Leadership Quarterly xxx, 2017.

12-Kok, Seng Kiat and McDonald, Claire, "Underpinning excellence in higher education an investigation into the leadership, governance and management behaviors of high-performing academic departments", **Studies in higher education.**, 42 (2). 2017, pp. 210-231.

13-Kassem Rassel , Ajmal Mian , Gunasekaran Angappa & Helo Petri, 2018, Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: An SEM approach, **Benchmarking: An International Journal**, vol. 26 no. 1.

١٤- عطا الله بشير عبود، (٢٠١٩) "متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على المنظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في محافظات الطائف"، **مجلة العلوم التجارية**، العدد (٢)، المجلد (٢).

15-Lasrado Flevy & Kassem Rassel, 2019, "Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol., 38, No., 1.

١٦- فتحي جروان: الإبداع (٢٠٠٢)، مفاهيم، معياره، نظرياته، قياسه، تدريبه ومراحل العممية الإبداعية، دار الفكر، عمان، الأردن

١٧- سناء محمد نصر حجازي (٢٠١٦) سيكولوجية الإبداع، دار الفكر العربي، مصر، ط1

أثر التفكير الإبداعي القيادي على بناء التميز التنظيمي الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية ...

د/ عنان طلاع محمد حسن

- ١٨- أشوت هون: الإبداع، تر: خير سليمان شواهين، دار الكتب الحديثة
- ١٩- المؤتمر الدولي الثاني للموهوبين والمتفوقين - تحت شعار " نحو استراتيجيات وطنية لرعاية المبتكرين" تنظيم قسم التربية الخاصة/ كلية التربية/ جامعة الإمارات العربية المتحدة برعاية جائزة حمدان بن راشد آل مكتوم للأداء التعليمي المتميز ١٩-٢١ مايو ٢٠١٥ - جامعة الإمارات العربية المتحدة
- ٢٠- قطامي، يوسف، قطامي، نايفه، جابر، ماجد، نزيه، حمدي، صبحي، تيسير. (١٩٦٩) التفكير الإبداعي. جامعة القدس المفتوحة.
- ٢١- عمر محمود عبد الله، (٢٠٠٩) " إاثر تطبيق المعايير الدولية للتميز في مجال الموارد البشرية على إدراك العملاء لجودة الخدمة الصحية": بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراة غير منشورة في إدارة الأعمال، مكتبة كلية تجارة جامعة عين شمس.
- ٢٢- سيد محمد جاد الرب، (٢٠١٣) "إدارة الابداع والتميز التنافسي"، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 23-Atallah Baheer Alnaweigah, The Impact of Knowledge Management Function on the organizational excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff, The Impact of Knowledge Management Function on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al- Taif Staff, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business**, Vole.5, No.3, 2013.
- (٢٤) أحمد عنان الطيط (٢٠١٤) "تكاملاً ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات وأثره على إنتاجية الشركات الصناعية الأردنية وربحياتها" (مدخل كمي)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجنان، لبنان.
- (٢٥) كامل محمد المغرب (٢٠٠١) "الإدارة والبيئة السياسية العامة"، ط1، عمان، ص ٢١٥-٢١٦