

## Organizational health and its role in achieving institutional excellence in Yemeni government universities from the point of view of academic and administrative leaders for the year 2021 -2022

Mrs. Marwa Hammoud Muhammad Qadhah\*<sup>1</sup>, Co- Prof. Abdulaziz Abdulhady Alamey<sup>2</sup>

College of Education || Sana'a University || Yemen<sup>1</sup>

College of Education Abs || Hajjah University || Yemen<sup>2</sup>

Received:

02/11/2022

Revised:

24/11/2022

Accepted:

30/01/2023

Published:

28/02/2023

\* Corresponding author:

[mrwagadha@gmail.com](mailto:mrwagadha@gmail.com)

Citation: Qadhah, M.

H., & Alamey, A. A.

(2023). Organizational

health and its role in

achieving institutional

excellence in Yemeni

government universities

from the point of view of

academic and

administrative leaders for

the year 2022- 2021.

Journal of Educational and

Psychological Sciences,

7(6),1 – 23.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.D211222>

2023 © AJSRP • National

Research Center, Palestine,

all rights reserved.

• Open Access



This article is an open

access article distributed

under the terms and

conditions of the Creative

Commons Attribution (CC

BY- NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

**Abstract:** The research aimed to identify the role of organizational health in achieving institutional excellence in Yemeni government universities from the point of view of academic and administrative leaders. The researchers followed the descriptive survey method, and the questionnaire was used as a tool for collecting primary data from the research sample consisting of academic leaders in (4) government universities, whose number is (438) individuals, and they represent (36.11%) of the total research population. The results of the research concluded that the level of availability of organizational health dimensions in Yemeni public universities in general were average, as the arithmetic mean was (3.04), and that the level of achieving institutional excellence was average, where the arithmetic mean was (3.14), and the results also showed a positive, direct correlation with statistical significance at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between organizational health and institutional excellence in Yemeni public universities, where the value of the correlation coefficient reached (0.58), and the presence of The impact of organizational health on achieving institutional excellence by (0033.%). In the light of the results, the researchers presented a number of recommendations, including that the leaders of public universities be keen to provide financial and material resources that the workers need in a timely manner, and to use the financial resources of universities efficiently and effectively, and to create a suitable work environment for workers to show their creativity and distinction in the performance of their job, duties, in addition to implementing training programs for university workers, especially in the field of developing strategic and operational plans, and working to improve and develop mechanisms and methods for providing services to students.

**Keywords:** organizational health, institutional excellence, public universities, Yemen.

### الصحة التنظيمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية للعام 2021 - 2022

أ. مروة حمود محمد قدحه\*<sup>1</sup>، أ.م.د / عبد العزيز عبد الهادي العامري<sup>2</sup>

كلية التربية || جامعة صنعاء || الجمهورية اليمنية<sup>1</sup>

كلية التربية عيس || جامعة حجة || الجمهورية اليمنية<sup>2</sup>

**المستخلص:** هدف البحث إلى التعرف على دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، واتبع الباحثان المنهج الوصفي المسحي، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من القيادات الأكاديمية في (4) جامعات حكومية، والبالغ عددهم (438) فرداً، وهم يمثلون ما نسبته (36.11%) من مجموع مجتمع البحث، وتوصلت نتائج البحث إلى أن مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات اليمنية الحكومية بشكل عام كان متوسطاً؛ بمتوسط حسابي (3.04) وأن مستوى تحقق التميز المؤسسي كان متوسطاً؛ بمتوسط (3.14)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الصحة التنظيمية، والتميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.58)، ووجود أثر للصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة (33.00%). وفي ضوء النتائج قدم الباحثان جملة من التوصيات منها: أن تحرص قيادات الجامعات الحكومية على توفير الموارد المالية والمادية التي يحتاجها العاملون في الوقت المناسب، واستخدام الموارد المالية للجامعات بكفاءة وفعالية، وتهيئة بيئة عمل ملائمة للعاملين لإظهار إبداعهم وتميزهم في أداء مهامهم الوظيفية، إضافة إلى تنفيذ برامج تدريبية للعاملين في الجامعات، لا سيما في مجال وضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية، والعمل على تحسين وتطوير آليات وأساليب تقديم الخدمات للطلبة.

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

## المقدمة:

أُسْتُخْدِمَ مصطلح الصحة التنظيمية من قبل العديد من الكُتَّاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ويُعَدُّ مايلز (Miles, 1969) أول من استخدم هذا المصطلح (Organizational Health)؛ حيث عرفها بأنها: قدرة المنظمات على أن تعمل بكفاءة وتتكيف وتتطور وتنمو على نحو ملائم، من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال بكل معنى الكلمة لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها (Yuceler et al., 2013)، والمنظمات ذات الصحة التنظيمية الجيدة هي أماكن يرغب الأفراد في البقاء فيها وتكون مفيدة وفعالة في بيئتها (Rajabian, 2012).

ويُعدُّ الوصول إلى صحة تنظيمية مرتفعة في الجامعات أمراً لازماً، لا سيما في ضوء التطور المتسارع في البيئة الداخلية والخارجية للجامعات فكلما كانت الجامعة أكثر - صحة - زادت قدرتها على الاستفادة من المعلومات واستخدامها وإعطائها قدرة أكبر على حل المشكلات، والاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة واتخاذ القرارات الفعالة، مما يؤثر إيجابياً على سير العمليات الداخلية في الجامعة، ويؤدِّي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهدافها؛ مما يجعلها العامل الأهم الذي يحدد نجاحها، وتميزها، ويُسهِّم بقوة في الرفع من مستوى أدائها بصورة مستمرة (السقا، 2019).

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

إنَّ السعي لتطبيق التميز المؤسسي في الجامعات أصبح في وقتنا الحاضر مطلباً أساسياً وملحاً، وضرورة لا غنى عنها إذا ما أرادت هذه الجامعات الاستمرار والنمو؛ لأنَّ التميز ببساطة هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة واقتصاد المعرفة، فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي تعني أنه لا بقاء للمؤسسات الضعيفة، فإنَّ الفلسفة الحديثة اليوم تعني أنه لا بقاء إلا للمؤسسات المتميزة (شوقي، 2010).

واستناداً إلى ما سبق من تأكيد لأهمية توفر أبعاد الصحة التنظيمية لتحقيق التميز المؤسسي، ونظراً للدور الحيوي والرئيس للجامعات الحكومية في رفد المجتمع اليمني بالكفاءات البشرية في المجالات كافة، والدفع بمسيرة التنمية في اليمن اقتصادياً وثقافياً واجتماعياً؛ تكونت لدى الباحثان قناعة ذاتية بأهمية دراسة مفهوم الصحة التنظيمية وما تتضمنه من أبعاد، وما إذا كان هناك دور مباشر لها في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية.

## مشكلة البحث:

يُعدُّ العنصر البشري في أي مؤسسة المحرك الرئيس لإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، وكما هو الحال في المؤسسات التعليمية، التي يُعدُّ الكادر التدريسي والإداري من العناصر الفاعلة فيها؛ نظراً للواجبات التي يقومون بها والجهود التي يبذلونها؛ ولكي يقوم الموظفون بأعمالهم لا بد من توفر بيئة عمل مناسبة لهم داخل مؤسساتهم، إذ ينبغي الاهتمام بهم وتمهينه المناخ التنظيمي الذي يُعدُّ من أهم مقومات زرع الثقة في نفوس الأفراد العاملين وترسيخ التزامهم ووفائهم لمؤسساتهم، وعليه فإنَّ الصحة التنظيمية كمفهوم حديث في الإدارة يصبُّ في تمهينه الجو التنظيمي المناسب لبيئة العمل، وبالتالي تحقيق التميز في الأداء المؤسسي (حرز الله، وعرقاوي، 2019).

وعلى الرغم من أنَّ تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، لا سيما في الجامعات لم يعد ترفاً أو أمراً ثانوياً، بل أضحي ضرورة من الضرورات ومطلباً أساسياً لا غنى عنه فإنَّ مؤسسات التعليم العالي في اليمن تفتقد لثقافة الجودة والتميز التي تعدُّ مدخلاً للتطوير النوعي، كما أنَّ الجامعات اليمنية تعاني من عدد من الإشكاليات والمعوقات، من أهمها: ضعف الكفاءة الإدارية، وتدني مستوى الأداء الوظيفي، وغياب التجديد في نظام التعليم

وهياكله الإدارية والأكاديمية والفنية، إضافة إلى ضعف مواكبة التطورات العلمية والإدارية الحديثة وفق معايير الجودة الشاملة (الحميري، 2016). كما أنّ الظروف الصعبة التي تعيشها اليمن في السنوات الأخيرة؛ نتيجة الحرب قد زاد من حجم التحديات، وفاقم من حدة المشكلات التي تواجهها الجامعات الحكومية ومنها: شح الموارد المالية، وهجرة الكفاءات البشرية، كل ذلك يتطلب من قيادات الجامعات اتباع الأساليب الإدارية الحديثة؛ لتوفير بيئة تنظيمية صحية جاذبة للكفاءات التي تستطيع أن تواجه التحديات وتحل المشكلات بطرق إبداعية، ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي الذي تأمل الجامعات الوصول إليه.

ومن خلال اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة وجدا عددًا محدودًا من الدراسات العربية التي تتناول العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، أمّا فيما يتعلق بالدراسات المحلية فلم يجد الباحثان - بحسب علمهما واطلاعهما- أي دراسات تناولت متغيري الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي كلا على حده أو تناولت العلاقة بينهما؛ لذا جاء البحث الحالي لردم الفجوة البحثية وذلك بدراسة دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية. وبالتالي يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

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

فرضيات البحث:

1. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الصحة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية.
2. الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية.

أهداف البحث:

- 1- تحديد درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
- 2- التعرف على مستوى التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
- 3- الكشف عن دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.

## أهمية البحث:

### أ- الأهمية العلمية (النظرية):

يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية الموضوعات التي يدرسها، والتي تتعلق بمفاهيم إدارية وتنظيمية معاصرة لقيت اهتمامًا كبيرًا من قبل المؤسسات التعليمية في مختلف دول العالم، فالتميز المؤسسي هو أحد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجامعات لتحقيقه من خلال توفير متطلباته ومن أبرزها: وجود بيئة تنظيمية صحية، الأمر الذي يمنح الجامعة مزايا تنافسية تمكنها من تبوء موقع الريادة والصدارة بين الجامعات المنافسة.

### ب- الأهمية العملية (التطبيقية):

يمكن أن تعطي نتائج هذا البحث تغذية راجعة للقيادات العليا في الجامعات اليمنية الحكومية بوجه عام، والجامعات موضوع البحث بوجه خاص، حول مستوى الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، مما يساعدهم على اتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة لتدعيم نقاط القوة ومعالجة أوجه الضعف والقصور والعمل على توفير بيئة تنظيمية صحية، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي في هذه الجامعات وتعزيز قدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات والأزمات المختلفة الحالية والمستقبلية.

## حدود البحث:

- الحد الموضوعي: يتمثل في دراسة دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية.
- الحد البشري: القيادات الأكاديمية والإدارية (عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديرو العموم، ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام الإدارية) في الجامعات اليمنية الحكومية.
- الحد المؤسسي: اقتصر البحث على أربع جامعات حكومية، وهي جامعة (صنعاء، والحديدة، وإب، وذمار).
- الحد الزمني: تم إجراء الجزء الميداني من البحث في العام الجامعي 2021-2022.

## مصطلحات البحث:

- الصحة التنظيمية: (Organizational Health): يعرف رشاد وعزب (2017) الصحة التنظيمية بأنها: "قدرة المؤسسة التعليمية على حماية أفرادها من الضغوط الخارجية التي يفرضها مجتمعها المحلي، وتلبية الاحتياجات الشخصية والمهنية للعاملين، وحسن استثمار الموارد لتحقيق الأهداف المنشودة، وقدرة العاملين على بناء علاقات إيجابية وفعالة مع قادتهم وزملائهم، وتمتعهم بمعنويات مرتفعة، وحماسهم لعملهم، وفخرهم به".
- ويُعرّف الباحثان الصحة التنظيمية إجرائيًا بأنها: "قدرة الجامعات اليمنية الحكومية على إحداث درجة من التكيف والنمو والتطور والعمل بكفاءة، من خلال إيجاد نظام شامل ومتكامل لتحقيق أهدافها المرغوبة، وتقاس من خلال استجابة عينة البحث على استبانة الصحة التنظيمية بأبعادها (الاعتبارية، والروح المعنوية، والدعم بالموارد، والاستقلالية، والاتصال الفعال، والإبداع) والمستخدم في هذا البحث".
- التميز المؤسسي: (Institutional Excellence): أشار زكي وكشميري (2019) إلى أن التميز المؤسسي "يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى من المنافسين من خلال أداءها الفعال، وحل مشكلاتها بشكل سريع، وتميز وكفاءة العاملين، وامتلاك ثقافة تنظيمية مميزة".
- ويُعرّف الباحثان التميز المؤسسي إجرائيًا بأنه: "قدرة الجامعات اليمنية الحكومية على تقديم جميع الخدمات الجامعية بكفاءة وفعالية، من خلال استثمار مواردها البشرية والمادية والتقنية، واتباع آليات تضمن التقدم المستمر في كافة الجوانب وعلى كافة الأصعدة، والعمل على الحفاظ على هذا التميز من خلال مواكبة التطورات

بشكل مستمر. ويقاس من خلال استجابة عينة البحث على فقرات استبانة التميز المؤسسي المستخدمة في هذا البحث".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

المحور الأول: الصحة التنظيمية.

1- مفهوم الصحة التنظيمية:

يعد مفهوم الصحة التنظيمية أحد المفاهيم التي لاقت رواجًا كبيرًا، إذ طور المفهوم ليصبح مقياسًا لفاعلية المنظمة وطرق استجابتها للظروف المختلفة. وهناك تعريفات كثيرة لمفهوم الصحة التنظيمية، ويستعرض الباحثان بعضاً منها في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) تعريفات الصحة التنظيمية

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

المصدر: إعداد الباحثين استنادًا للمصادر المذكورة أعلاه

## 2- أهمية الصحة التنظيمية:

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

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

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

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

### 3- أبعاد الصحة التنظيمية:

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

#### أولاً- الاعتبارية **Consideration**:

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

#### ثانياً- الروح المعنوية **Morale**:

تعد الروح المعنوية من أهم أبعاد الصحة التنظيمية لارتباطها بالعنصر البشري الذي يعد من أهم الموارد التنظيمية، حيث ترتبط بنوعية العلاقة بين العاملين. وهي تعني الإحساس الجماعي بالود والسعادة والحماس والثقة بين العاملين (Arokiasamy, 2018). كما أنها تعبر عن ايجابية العلاقات بين أفراد المؤسسة، وتعاونهم وشعورهم بالرضا عن أعمالهم والاعتزاز بمؤسستهم ورفع معنوياتهم من خلال ما يمنحه المدير من ثقة وموثوقية في العاملين ومن إحساس العاملين بإنجاز أعمالهم أيضاً (الوذيني، 2016).

#### ثالثاً- توفير الموارد **Resource Utilization**:

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

#### رابعاً – الاستقلالية **Autonomy**:

يعبر هذا البعد عن استقلالية المؤسسة التعليمية، واستقلالية أفرادها في أداء مهامهم الوظيفية، بما يعطيهم المرونة اللائمة في تقدير وقت إنجاز مهامهم الوظيفية، وكيفية إنجازها، إضافة إلى قدرة المؤسسة التعليمية

على التكيف مع بيئتها المحيطة والتعامل معها بطريقة تحافظ على سلامة أنشطتها الإدارية والتنظيمية، وحماية موظفيها من الضغوط والمطالب المجتمعية والبيئية غير المعقولة (العيسي، 2019).

#### خامساً- فعالية الاتصالات Communication Adequacy:

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

#### سادساً- الإبداع Innovativeness:

يعرف الإبداع بأنه التفكير المختلف، والذي يعني توافر المهارات والبراءات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار جديدة (جاد الرب، 2013). ويشير (Hisrich, et al., 2017) إلى أن الإبداع يولد الأفكار والطرائق الجديدة لتحديد المشكلات وابتكار الحلول، وهو أحد المداخل المعرفية الأساسية لتحقيق النجاح والتميز التنافسي. ويضيف (Jenaabadi & Javan 2014) أن تقبل التنوع والأفكار الجديدة يجعل المنظمات لديها مناخ صحي جيد مما يجعلها قادرة على تبادل المعلومات والمرونة والإبداع وإجراء التغييرات.

#### المحور الثاني: التميز المؤسسي:

##### 1- مفهوم التميز المؤسسي:

من خلال الاطلاع على آراء الكتاب والمتخصصين في مجال الإدارة، نجد أن هناك اختلافاً بينهم في التوصل إلى مفهوم موحد للتميز المؤسسي، ويمكن إرجاع ذلك إلى اختلاف توجهات الكتاب والباحثين والمجالات التي تجرى فيها البحوث؛ لذا رأى الباحثان أن يتم استعراض بعض المفاهيم التي قدمها عدد من الباحثين والكتاب للتوصل إلى مفهوم التميز المؤسسي على النحو الآتي:

جدول رقم (2) تعريفات التميز المؤسسي

الباحث والسنة	تعريف التميز المؤسسي
(الضباعين، 2010: 71)	" كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة".
(جمال، 2017: 24)	يعني تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة بأنه شيء فريد ومميز.
(Tzvetana & Ivaylo, 2017: 27)	يشير مفهوم التميز التنظيمي إلى سعي المنظمات إلى استغلال الفرص لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، باستغلال موارد المنظمة المادية والبشرية، والسعي الدائم لتحسين الأداء لتحقيق التميز على المنافسين.
(أبوعودة، 2018: 19-20)	يعرف التميز المؤسسي: بأنه نوع من أنواع الإبداع الإداري والوصول إلى أعلى مستوى من التفوق المؤسسي من أجل تحقيق أفضل المستويات في الأداء بما في ذلك تحقيق إنجازات وأهداف غير متوقعة من المنافسين لتحقيق رضا الفئة المستهدفة والعاملين في الجامعة.
(كليب، 2021: 80)	التميز المؤسسي يشير إلى جودة المنظمة لاستدامة ميزتها التنافسية من خلال تقديم خدمات عالية الجودة، وتجنب الأخطاء في العمل، وتنفيذ كافة مهامها بشكل صحيح. وتحقيق التكامل والانسجام بين بيئتها الداخلية والخارجية.

## 2- أهمية التميز المؤسسي:

ترى الشهراني (2017) أن أهمية التميز المؤسسي في الجامعات تبرز من خلال ما يأتي:

- أ- البقاء والنمو والتفوق على المنافسين في بيئة العمل.
  - ب- تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة.
  - ج- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتفعيل مصادر القوة التنافسية.
  - د- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المنافع وتنمية العلاقات معهم واستثمارها وتوظيفها.
  - هـ- السعي نحو التطوير والتحسين المستمر في الأداء المؤسسي.
  - و- تقديم الخدمة بطريقة متميزة يرضى عنها المستفيد.
- ويؤكد كل من سهومود (2013) ومحمود (2014) على أن التميز المؤسسي أصبح ضرورة حتمية للجامعات وبالغ الأهمية، كونه صار الخيار الذي لا بد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، أبرزها:
- ❖ التغيرات السريعة: لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دونما البحث عن طرائق جديدة ومبتكرة ومتميزة؛ لا سيما في ظل بيئة عمل سريعة التغير.
  - ❖ المنافسة المستمرة: حيث فرضت العولمة وثورة تقنية المعلومات والاتصالات المنافسة المفتوحة وبلا حدود، وبالتالي لا تستطيع المؤسسة الاستمرار والمنافسة إلا من خلال التميز.
  - ❖ المحافظة على المكان والمكانة للمؤسسة: الأداء غير المتميز يفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه ونفوذها ومكانتها في سوق العمل.
  - ❖ لا بديل عن الجودة والتميز: أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبني عليه المستهلكون خياراتهم في ظل تنوع البدائل والمنافسة العالمية بالنسبة لهم.
  - ❖ ثورة تقنية المعلومات والاتصال: أصبحت المؤسسات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التقنية والاتصالية، وهذا بدوره لا يتأتى إلا من خلال التميز.
  - ❖ التحول النوعي في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف مؤسسات المجتمع، بحيث أصبحوا يتمتعون بطاقات ذهنية وفكرية وإمكانات للإبداع والابتكار، والتي تجهل إسهاماتهم في العمل هي الأكثر أهمية وتأثيراً فيما تحققة المؤسسات من مخرجات.
- وبالتالي فتحقيق التميز المؤسسي ما هو إلا رد فعل طبيعي لما تواجهه المؤسسات من تحديات تحتم عليها ضرورة التكيف والتطور والإصلاح من أجل الحفاظ على البقاء في عالم شديد التعقيد وسريع التغير.

## 3- أبعاد التميز المؤسسي:

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

أولاً- تميز الموارد البشرية **Human Resources Excellence**:

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



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

### ثانياً- تميز الخدمات: Service Excellence

في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير المستمر تسعى المنظمات للبحث عن مناهج، وطرق للمحافظة على وجودها واستمرارها، وتعزيز دورها وموقعها التنافسي من خلال التركيز على العناصر والمكونات التي تضمن تقديم خدماتها للمستفيدين بجودة عالية، وسرعة فائقة، وتكلفة مقبولة، وبصورة تلي توقعاتهم واحتياجاتهم (Shavaran & Baratian, 2018 وتُعرّف جودة الخدمة بأنها: درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع حاجات وتوقعات المستفيد لهذه الخدمة أو تفوقها) (Kotler & Keiler, 2006: 402).

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

### المحور الثالث- العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي:

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

وأشار (الريميدي وآخرون، 2022) إلى أن هناك عدة مجالات للصحة التنظيمية تصب أهدافها جميعاً في إيجاد بيئة عمل صحية وذات إنتاجية عالية، تدعم قدرات الإبداع والابتكار، وتدعم القيم والاتجاهات الإيجابية للعاملين، وتوفر الدعم للإدارة، وتحقق التميز المؤسسي، وتمثل تلك المجالات في: تطوير العاملين، واحترام قيمهم، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين، ومشاركة العاملين في القيادة ووضع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.

### ثانياً- الدراسات السابقة:

- أ- دراسات تناولت المتغير المستقل (الصحة التنظيمية):
- أجرى أدياتي وآخرون (Adiati 2021)، et al. دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الصحة التنظيمية في الجامعات الحكومية في إندونيسيا، واتباع الباحثون المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (398) محاضرًا وموظفًا تم اختيارهم من (6) جامعات حكومية، وأظهرت النتائج أن مستوى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة تراوحت بين متوسطة وجيدة، وجاء بُعد "القيادة الإيجابية" في المرتبة الأولى، يليه بُعد "الاستقلالية"، ثم "القيم الأكاديمية"، وجاء بُعد "الدعم بالموارد" في المرتبة الأخيرة.

- وقام خلف (2020) بدراسة هدفت بشكل أساسي إلى بيان أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط بالعراق، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (156) فرداً من الإدارات العليا والوسطى على مستوى كليات الجامعة، وبينت الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في كليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط بالعراق قد جاءت بدرجة متوسطة، وأن أبعاد الصحة التنظيمية مجتمعة تؤثر في الفاعلية التنظيمية بأبعادها المختلفة، وهذا يعكس فاعلية تطبيق الصحة التنظيمية في استثمار موارد المنظمة بشكل فاعل مما يسهم في تحقيق أهدافها.
  - وهدفت دراسة الحربي (2019) إلى التعرف على درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (250) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر أبعاد الصحة التنظيمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود كان بدرجة عالية، وجاء بُعد "الاستقلالية" في المرتبة الأولى، بينما جاء بُعد "فاعلية الاتصالات" في المرتبة السابعة والأخيرة.
  - وأجرى فاروج وآخرون (Farooq et al., 2017) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية في جامعات المنطقة الوسطى بأوغندا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (820) فرداً من الأكاديميين والإداريين تم اختيارهم باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية من (6) جامعات تأسست منذ أكثر من (15) عامًا، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك ممارسة لأربعة أبعاد فرعية للصحة التنظيمية وهي: الثقافة والمناخ، والتوجيه والتنسيق، والابتكار/الاختراع، والمساءلة، وأن ممارسة هذه الأبعاد له آثار إيجابية في تحسين الجامعة وأداء الموظفين والتحول المؤسسي.
  - في حين قام هونج وآخرون (Hong et al., 2014) بدراسة هدفت إلى قياس مستوى الصحة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة لجمع بيانات الدراسة من عينة الدراسة المكونة من (120) موظفًا من موظفي مؤسسات التعليم العالي الخاصة ذوي الدوام الكامل، وتوصلت الدراسة إلى أن الصحة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بوجه عام كانت متوسطة، وأن ترتيب الأبعاد السبعة للصحة التنظيمية كان كما يأتي: المبادرة، والتكامل المؤسسي كان أعلى من المتوسط بقليل، وأن الروح المعنوية وتأثير الإدارة ودعم الموارد والتركيز الأكاديمي كان بمستوى متوسط.
- ب- دراسات تناولت المتغير التابع (التميز المؤسسي):
- أجرت أبو شمعون (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الريادة التنظيمية في التميز المؤسسي من خلال قدرات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من العاملين بالوظائف الإشرافية بالجامعات الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى)، والبالغ عددهم (211) موظفًا، وكشفت نتائج الدراسة حصول التميز المؤسسي على وزن نسبي (69.07%)، ووجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الريادة التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.
  - وقام الحروب (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة المكونة من (317) عضواً من أعضاء هيئة التدريس

في الجامعات الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية بين مستوى القدرات الديناميكية ومستوى التميز التنظيمي.

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

- كما أجرى (Alcaine, 2016) دراسة هدفت إلى استكشاف العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي في الجامعات الأمريكية، واستخدمت الدراسة منهج بحث كمي غير تجريبي، باستخدام التحليل الثانوي للبيانات التي تم جمعها في المقام الأول من خلال وزارة التعليم الأمريكية، ونظام بيانات التعليم ما بعد الثانوي (IPEDS)، ومؤسسة كارنيغي للنهوض بالتعليم. وتم تحليل البيانات للأعوام 2008 – 2012م، وحللت الدراسة عينة مكونة من (207) جامعة مصنفة على أنها عالية وعالية جداً كجامعات بحثية بحسب تصنيف مؤسسة كارنيغي، وتوصلت النتائج لعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية (لتعيين الجامعات لأكثر عدد من أعضاء هيئة التدريس) في تميز الأداء المؤسسي، كما توصلت النتائج لوجود أثر ذو دلالة إحصائية (لعملية انتقاء وجذب الطلبة المتفوقين، والمشاركة المجتمعية للجامعات، وأنشطة براءات الاختراع) في الأداء المؤسسي للجامعات.

- في حين أجرى عبد الوهاب (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على مفهومي الشفافية الإدارية والتميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية بالعراق، وتحديد طبيعة العلاقة والتأثير بينهما، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (75) أكاديمياً وموظفًا إداريًا وفنيًا في الجامعة المستنصرية، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين الشفافية الإدارية بكافة أبعادها والتميز التنظيمي.

- وقام كل من، (Dehaghanhi & Pourtaher 2014) بدراسة هدفت إلى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي في التميز التنظيمي في جامعة ياسوج للعلوم الطبية بإيران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (294) فرداً من العاملين في الجامعة من مختلف فئاتهم ومسمياتهم الوظيفية، وأظهرت النتائج وجود علاقة مهمة بين الالتزام التعليمي والتميز التنظيمي، وأنه عندما يلتزم المدير بمهام العاملين الوظيفية وواجباتهم فإنه يهتم أكثر بعملهم وبهذا يتميز أداء الموظفين؛ مما يؤدي إلى تميز الجامعة.

ج- دراسات تناولت العلاقة بين متغيري البحث (الصحة التنظيمية، والتميز المؤسسي):

- أجرى الرميدي وآخرون (2022) دراسة هدفت إلى تقييم تأثير الصحة التنظيمية في كل من الرضاقة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في شركات السياحة فئة (أ)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لتجميع البيانات من العينة المكونة من المديرين ورؤساء الأقسام بشركات السياحة بالقاهرة والبالغ عددهم (436) فرداً، وأوضحت نتائج الدراسة تمتع شركات السياحة بمستوى مرتفع نسبياً من الصحة التنظيمية، وأن شركات السياحة تحقق مستوى مناسب من التميز التنظيمي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للصحة التنظيمية في تعزيز مستوى التميز التنظيمي.

- وقام الكحلوت (2021) بدراسة هدفت إلى تحديد أثر الصحة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من موظفي الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الفلسطينية: (غزة، والأزهر،

وفلسطين التقنية خضوري)، والبالغ عددهم (239) موظفًا، وبينت النتائج أن واقع الصحة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية كان "كبيراً"، ووجود علاقة قوية طردية بين الصحة التنظيمية وجودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية. ووجود أثر لأبعاد الصحة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

اتفق البحث الحالي مع دراسة الرميدي وآخرون (2022) ودراسة الكحلوت (2021) في تناول العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، واختلفت معهما في مجتمع وعينة الدراسة، كما اختلفت جزئياً مع بعض الدراسات في تناول موضوع الصحة التنظيمية كمتغير مستقل، ومع بعضها الآخر في تناول التميز المؤسسي كمتغير تابع.

كما اتفق البحث الحالي مع دراسة الحروب (2021) ودراسة (Farooq et al., 2017) ودراسة (Hong et al., 2014) في اتباع المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، واختلفت مع بقية الدراسات التي اتبعت المنهج الوصفي. كما اتفق الباحث مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة للبحث. واتفق البحث الحالي أيضاً مع معظم الدراسات السابقة في مجتمع البحث المتمثل في الجامعات الحكومية، بينما اختلفت مع دراسة الحروب (2021) ودراسة خلف (2020) ودراسة (Farooq et al., 2017) التي طبقت في الجامعات الخاصة. كما اتفق البحث الحالي جزئياً مع دراسة (Farooq et al., 2017) ودراسة (Farooq et al., 2017) ودراسة عبد الوهاب (2016) في اختيار الكادر الأكاديمي والإداري كعينة للبحث، بينما اختلف مع بقية الدراسات التي تكونت عينتها من أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين الإداريين.

وقد أفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري وتصميم أداة البحث، والإجراءات التي اتبعتها، كما أفاد منها في مناقشة نتائج البحث، ويتميز البحث الحالي كونه يُعد البحث الأول على المستوى المحلي - على حد علم الباحثين- الذي يتناول دور الصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية.

### 3- منهجية البحث وإجراءات.

#### منهج البحث:

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

#### مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الحكومية والبالغ عددها (10) جامعات، وذلك بحسب (الدليل الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لعام 2013 - 2014م) حيث يُعد أحدث دليل صادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كما اشتمل مجتمع البحث الحالي على جميع القيادات الأكاديمية والإدارية (عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام الإدارية) في الجامعات اليمنية الحكومية والبالغ عددهم (1213) فرداً، يعملون في أربع جامعات وهي: (صنعاء، الحديدة، ذمار، إب) تم اختيارها نظراً لما تمثله من أهمية على مستوى مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، وأقدمية في التأسيس مقارنة ببقية الجامعات (مضى على تأسيسها أكثر من خمس عشرة سنة)، وكبر حجم منتسبها من الكادر الأكاديمي والإداري، وكثافة عدد الطلبة الملتحقين بها.

**عينة البحث:**

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

**أداة البحث:**

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث، وقام الباحثان بإعداد الاستبانة حول متغيري البحث من خلال الاطلاع على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذا البحث، حيث تم قياس متغير الصحة التنظيمية بالاعتماد على دراسة خلف (2020) ودراسة الحربي (2019) ودراسة (Hong & Toner, 2014)، بينما تم قياس متغير التميز المؤسسي بالاعتماد على المقياس المستخدم في دراسات سابقة مثل: دراسة الحروب (2021) ودراسة الشروقي (2018) ودراسة البحيصي (2014).

واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، لقياس استجابات أفراد عينة البحث لفقراتها، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين درجاتها الخمس (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً)، وهي تمثل رقمياً (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب، ولأغراض تحليل النتائج تم اعتماد المعيار التالي للحكم على مستوى متغيري البحث بحسب المعادلة الآتية: الحد الأعلى للبدائل (5) – الحد الأدنى للبدائل (1) =  $5 / 4$ ، فيكون طول الفئة (80). وهكذا يصبح تقدير المستوى كالتالي: من (1.00-1.80) مستوى منخفض جداً، ومن (1.81-2.60) مستوى منخفض، ومن (2.61-3.40) مستوى متوسط. ومن (3.41-4.20) مستوى مرتفع، ومن (4.21-5.00) مستوى مرتفع جداً، وتكونت استبانة البحث بصيغتها الأولية من (67) فقرة، موزعة على محورين، المحور الأول (الصحة التنظيمية) ويتضمن ستة أبعاد، والمحور الثاني (التميز المؤسسي) ويتضمن بعدين.

**اختبار الصدق والثبات لأداة البحث:****أولاً- الصدق الظاهري:**

للتعرف على الصدق الظاهري لأداة البحث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (15) محكماً من المختصين والخبراء في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، والقياس والتقويم، واللغة العربية. ومناهج البحث العلمي في الجامعات اليمنية، وذلك للتأكد من سلامة بناء الاستبانة، وإبداء آرائهم حول وضوح صياغة العبارات، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، ومدى ملاءمتها للمحور الذي تنتمي إليه، وبعد الأخذ بملاحظات ومقترحات المحكمين تم تعديل بعض الصياغات اللغوية، وتعديل جذري في بعض العبارات، وحذف بعض الفقرات المكررة، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية متضمنة (56) فقرة موزعة على محوري البحث، المحور الأول (الصحة التنظيمية) ويشتمل على (31) فقرة، والمحور الثاني (التميز المؤسسي) ويشتمل على (25) فقرة.

**ثانياً- صدق الاتساق الداخلي (التكوييني):**

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عينة استطلاعية مكونة من (40) فرداً من (عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام الإدارية) في الجامعات اليمنية الحكومية، تم اختيارهم عشوائياً من خارج العينة الأصلية للدراسة، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة

والْبُعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة، وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها مرتفعة، حيث تراوحت نتائج الصدق بين (0.362، 0.867). وهذا يدل على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل مجال ومحور تنتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقًا تكوينيًا واتساقًا داخليًا مرتفعًا، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيها لقياس ما أعدت لقياسه.

#### ثالثاً- الصدق الذاتي (صدق المحك):

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

#### رابعاً- ثبات الأداة:

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

#### المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة البحث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة البحث حول محوري الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، ولمعرفة درجة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ والانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضية التأثير.

#### 4- نتائج البحث ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات اليمينية الحكومية؟. وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة البحث حول محور الصحة التنظيمية، والجدول (3) يوضح النتائج:  
جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل بعد من أبعاد محور "الصحة التنظيمية"

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

يتضح من الجدول (3)، أن المتوسط العام لجميع فقرات محور "الصحة التنظيمية" بلغ (3.04)، وبوزن نسبي (61%)، وانحراف معياري (0.64) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني ضعف تشتت استجابات أفراد العينة وتشابهها حول درجة توفر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات اليمينية الحكومية، وهذا يعني أن مستوى

توافر الصحة التنظيمية في الجامعات الحكومية محل البحث بشكل عام كان بدرجة (متوسطة)، وقد تعزى هذه النتيجة لوعي القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية لأهمية الصحة التنظيمية في جامعاتهم، وضرورة التمتع بها، لما لها من أثر إيجابي في تمكين العاملين وتميز الأداء المؤسسي، لا سيما وأن المهمة المنوطة بهم تتعلق بتربية الإنسان وبنائه وتطويره لخدمة مجتمعه، وهذا قد لا يتحقق إلا في ظل بيئة تربوية مناسبة تيسر عمل العاملين وتوفر لهم متطلبات الإنجاز.

ويُعد هذا المستوى المتوسط للصحة التنظيمية في الجامعات الحكومية مؤشراً واضحاً على أن قناعة القيادات الأكاديمية والإدارية في هذه الجامعات ورضاهم عن طبيعة العمل الذي يمارسونه، وعن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في جامعاتهم لم يصل إلى المستوى المأمول، وربما يرجع ذلك إلى أن الجامعات الحكومية لا تمتلك ما يكفي من المواد والتجهيزات، ولا يمكنها توفير مواد إضافية بسهولة عندما يطلبها العاملون، كما أنها لا تستثمر مواردها بشكل فعال، وأن معظم القيادات العليا في الجامعات الحكومية يغلب عليها الخوف من التغيير والحرص على الجمود؛ مما يقلل من تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين، كما أن سلوك قيادات الجامعة تجاه العاملين لا يصل إلى المستوى المأمول من الدعم والانفتاح والثقة المتبادلة، والاهتمام بالعاملين، إضافة إلى وجود قصور في نظم الاتصالات داخل الجامعات، وبالتالي لا يحصل العاملون على المعلومات بسهولة؛ لتوظيفها في إنجاز مهامهم بشكل جيد، كما يرى أفراد العينة إلى أن الجامعات محل البحث لا تتمتع بالاستقلالية الكافية في قراراتها بعيداً عن ضغوط الأفراد والجهات الخارجية، كما أن أفراد العينة من القيادات الأكاديمية والإدارية لا يشعرون بالحماس والانتماء، والافتخار بجامعاتهم بشكل جيد.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة خلف (2020)، ودراسة (Hong et al., 2014)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات أن جميع أبعاد الصحة التنظيمية حصلت على درجة متوسطة، كما اتفقت نتائج البحث الحالي جزئياً مع نتيجة دراسة أدياتي وآخرون (Adiati2021)، التي أشارت إلى أن أبعاد الصحة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة وجيدة. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرميدي وآخرون (2022) ودراسة الكحلوت (2021) ودراسة الحربي (2019) حيث حصلت جميع أبعاد الصحة التنظيمية على درجة عالية.

كما يتضح من الجدول (3) أن مستوى توفر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات الحكومية كان متوسطاً لجميع الأبعاد، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.90-3.30)، مما يعني وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل بُعد من حيث الأولوية وذلك على النحو الآتي:

1. جاء بُعد "الروح المعنوية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.30)، وبوزن نسبي (66%)، ودرجة توافر (متوسطة)، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الأولى بين أبعاد الصحة التنظيمية، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تمتع العاملين في الجامعات الحكومية بروح معنوية جيدة، تتضح من خلال سلوكهم في المواقف المختلفة، كما يمكن تفسير تمتع العاملين في الجامعات الحكومية بمستوى مقبول من الروح المعنوية إلى طبيعة الإنسان اليميني وما يحمله من قيم دينية تمنحه روح التفاؤل وتبعده عن القنوط واليأس وتبقيه على أمل وثقة بأن الأيام القادمة ستكون أفضل بمشيئة الله، كما أن قيم وثقافة المجتمع اليميني تدفع الأفراد إلى التعاون والتعاقد في الأوقات الصعبة والحرجة. إضافة إلى أن العاملين في الجامعات الحكومية - وعلى الرغم من صعوبة الظروف الاقتصادية التي يمرون بها وانقطاع المرتبات- لديهم شعور بالمسؤولية الدينية والوطنية التي تدفعهم إلى الاستمرار في أداء أعمالهم بشكل مرضٍ.
2. جاء بُعد "الاستقلالية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، وبوزن نسبي (62%)، ودرجة توافر (متوسطة)، وتفسر هذه النتيجة بأن أفراد العينة من القيادات الأكاديمية والإدارية الوسطى يرون أن

الجامعات الحكومية تتمتع بدرجة مقبولة من الاستقلالية نتيجة لتوفر اللوائح والأنظمة والقوانين التي تنظم عملها، وأن قيادات الجامعة - إلى حد ما- تحرص على مقاومة الضغوط الخارجية من المجتمع المحلي، وتتجاهل طلبات المجتمع المحلي التي لا تنسجم مع سياسات الجامعات ولوائحها، وتقف مع العاملين في تحدياتهم خاصة المتعلقة بالتدخلات غير المرغوبة من أفراد المجتمع المحلي وعدم السماح لأي فرد بالتجاوز أو التناول على أي من العاملين في الجامعة، ويمكن أيضاً أن تعزى هذه النتيجة إلى العادات والتقاليد والممارسات من معظم أفراد المجتمع المحلي من خلال وجود احترام متبادل بين منتسبي الجامعات وأفراد المجتمع المحلي، ونظرة أفراد المجتمع للجامعات على أنها مؤسسات تعليمية وتربوية مرموقة. وللعاملين في الجامعات- لا سيما الأكاديميين منهم- على أنهم صفوة المجتمع ويحظون بمكانة اجتماعية جيدة.

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

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

5. وجاء بُعد "الإبداع" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (2.90)، ووزن نسبي (58%)، ودرجة توافر (متوسطة)، وربما يرجع السبب في حصول هذا البعد على المرتبة قبل الأخيرة مقارنة ببقية الأبعاد، إلى أن قيادات الجامعات الحكومية لا يولون الاهتمام بالقدر اللازم لعدد من الممارسات الإدارية التي تشجع على الإبداع والابتكار في جامعاتهم مثل: توفير بيئة عمل ملائمة للعاملين لإظهار إبداعاتهم وتميزهم في أداء مهامهم الوظيفية، وتبني الاقتراحات والأفكار الإبداعية للعاملين وتنفيذها، وتحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم الإبداعية واستخدامها في تحسين العمل وتجويده، أما ما يتعلق بالقصور في مكافأة العاملين ذوي المبادرات الإبداعية في تطوير العمل داخل الجامعات- لا سيما المكافآت المالية والمادية- فقد يرجع السبب في ذلك إلى شح الموارد المالية للجامعات.

6. جاء بعد "الدعم بالموارد" في المرتبة السادسة والأخيرة، بمتوسط (2.90)، ووزن نسبي (58%)، ودرجة توافر (متوسطة)، ويعزى ذلك إلى أن العاملين في الجامعات الحكومية غير راضين عما تقدمه لهم الجامعات من دعم بالموارد المختلفة التي تعد عاملاً رئيساً في نجاحهم في أداء أعمالهم، كما قد يرجع سبب حصول هذا البعد على المرتبة الأخيرة بين أبعاد الصحة التنظيمية لأن هذا البعد يتعلق بالموارد المالية والمادية لذلك لا تستطيع الجامعات الوفاء به على الوجه المطلوب والمأمول نظراً للظروف المالية الحرجة التي تمر بها الجامعات الحكومية وقلة الموارد المالية؛ نتيجة تقليص الدعم المادي الذي تقدمه الحكومة لهذه الجامعات؛ مما جعل هذه الجامعات تعتمد بشكل رئيس على مواردها الذاتية والتي تتفاوت من جامعة إلى أخرى.

#### ● النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية؟



وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة البحث حول محور التميز المؤسسي، والجدول (4) يوضح النتائج:

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل بعد من أبعاد محور التميز المؤسسي

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

يتضح من بيانات الجدول (4)، أنّ متوسط الدرجة الكلية للتميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية بلغ (3.14) ونسبة (63%)، وانحراف معياري مقداره (0.53) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني ضعف تشتت استجابات أفراد العينة وتشابهها حول مستوى التميز المؤسسي للجامعات الحكومية. وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى التميز المؤسسي للجامعات الحكومية مجتمع البحث جاء بشكل عام متوسطاً.

ويمكن أن تفسر هذه النتيجة بأن العاملين في الجامعات الحكومية المبحوثة يمتلكون الكفاءة والمهارات التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم بشكل جيد ومميز، كما أن العاملين لديهم ميل نوعاً ما إلى تطوير أدائهم بشكل مستمر، إضافة إلى أن الجامعات الحكومية تحرص على تقديم الخدمات الإدارية والأكاديمية للطلبة باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، كما أن كل جامعة تحاول أن تتفرد بتقديم خدمات متميزة للطلبة لا تقدمها مثيلاتها من الجامعات الأخرى.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرميدي وآخرون (2022) حيث جاء التميز المؤسسي بدرجة متوسطة، وتختلف مع دراسة أبو شمعون (2021) ودراسة الحروب (2021) حيث جاء التميز المؤسسي بدرجة مرتفعة. كما يتضح من الجدول (4) أن مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية كان متوسطاً للبعدين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين: (2.91، 3.37)، مما يعني وجود تفاوت في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل بعد من حيث الأولوية على النحو الآتي:

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

كما يمكن أن يُفسَّر حصول بُعد تميز الموارد البشرية على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة وهي قريبة من المرتفعة إلى امتلاك الجامعات اليمنية الحكومية كفاءات بشرية تتمتع بمعارف وقدرات ومهارات متنوعة ومتميزة، وقد يرجع تميز الموارد البشرية في الجامعات الحكومية مجتمع البحث إلى اهتمام هذه الجامعات بكوادرها البشرية من حيث التدريب والتحفيز، أو قد يرجع ذلك إلى حرص الأفراد العاملين في هذه الجامعات على تنمية معارفهم وتطوير

مهاراتهم بشكل مستمر من خلال الاطلاع على ما يستجد في مجال تخصصاتهم أو المشاركة في المؤتمرات وورش العمل والبرامج التدريبية ولو على نفقتهم الخاصة.

2- جاء بُعد "تميز الخدمات" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.91)، ووزن نسبي (58%)، ودرجة تحقق (متوسطة)، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن أن عينة البحث من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية مجتمع البحث يرون أن هناك ضعف وقصور فيما يتعلق بجودة وتميز الخدمات التي تقدمها الجامعات الحكومية للمستفيدين، وتتمثل أوجه القصور تلك في: التأخر في إنجاز معاملات الطلبة وفي معالجة شكاواهم، وتقديم خدمات محدودة، وتدني في جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة للطلبة، وضعف اهتمام قيادات الجامعات بالتطوير والتحسين المستمر سواء لنوعية الخدمات الأكاديمية والإدارية المقدمة للطلبة في ضوء احتياجاتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، أم لأساليب وآليات تقديم تلك الخدمات، إضافة إلى ضعف الاهتمام باستطلاع آراء الطلبة لقياس مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها لهم الجامعة. ويمكن أن تفسر هذه النتيجة كذلك إلى أن اهتمام الجامعات الحكومية بموضوع الجودة الشاملة لا يزال مقتصرًا على الجوانب النظرية والشكلية إلا أن الواقع الفعلي والعملي لتطبيق معايير الجودة الشاملة في كافة أنشطة ومجالات عمل الجامعات- ومنها مجال الخدمات – لا يزال يكتنفه الكثير من أوجه الضعف والقصور، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الحماس لدى القيادات العليا في الجامعات الحكومية لتطبيق معايير الجودة الشاملة، أو قد يعود السبب لضعف البنية التحتية وقلة الإمكانيات المالية والمادية والتقنية التي تمتلكها هذه الجامعات والتي يتطلبها تطبيق معايير الجودة الشاملة لا سيما في مجال تقديم الخدمات.

ثانياً- اختبار فرضيات البحث:

- نتائج الفرضية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الصحة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية"، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون كما في الجدول (5):

جدول رقم (5) معامل ارتباط بيرسون بين الصحة التنظيمية وأبعادها والتميز المؤسسي وبعديه

الصحة التنظيمية	الإبداع	الاتصال الفعال	الاستقلالية	الدعم بالموارد	الروح المعنوية	الاعتبارية	المتغير المستقل		
							المتغير التابع	معامل ارتباط بيرسون	
							معامل ارتباط بيرسون	تميز الموارد البشرية	
	.429**	.331**	.312**	.305**	.288**	.525**	.311**	معامل ارتباط بيرسون	تميز الخدمات
	.549**	.492**	.406**	.417**	.498**	.378**	.421**	معامل ارتباط بيرسون	التميز المؤسسي
	.577**	.487**	.424**	.427**	.466**	.529**	.432**	معامل ارتباط بيرسون	

\*\* دالة عند مستوى أقل من (0.01)

يتضح من الجدول (5) ما يأتي:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية بأبعادها، والتميز المؤسسي وبعديه في الجامعات اليمنية الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما جميعاً (R) (.577\*\*)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig. = 0.000) ؛ وعليه نقبل الفرضية الرئيسية.

- توجد علاقة ارتباط موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي، وكان بُعد (الروح المعنوية) الأكثر ارتباطاً بمستوى التميز المؤسسي، بينما بُعد (الاتصال الفعال) كان الأقل ارتباطاً بمستوى التميز المؤسسي، وبالتالي نقبل الفرضيات الفرعية.

ويتضح من خلال فرضية العلاقة بين الصحة التنظيمية، والتميز المؤسسي أن العلاقة بينهما متوسطة، ويمكن الاستناد عليها بشكل جيد في تعزيز ممارسات الصحة التنظيمية؛ لتسهم بدور فعال في تعزيز التميز المؤسسي. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرميدي وآخرون (2022) ودراسة الكحلوت (2021) اللتان أكدتا وجود علاقة إيجابية بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي.

• نتائج الفرضية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية"، ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الصحة التنظيمية في التميز المؤسسي

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

يتضح من الجدول (6) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.33)، وهذا يعني أن أبعاد الصحة التنظيمية (الاعتبارية، والروح المعنوية، والدعم بالموارد، والاستقلالية، والاتصال الفعال، والإبداع) المتوفرة في الجامعات اليمنية الحكومية قادرة على تفسير (33%) من التغير الحاصل في التميز المؤسسي، أما النسبة المتبقية (67%) فإنها تعود إلى متغيرات أخرى لم يتطرق لها هذا البحث، ويؤكد معنوية ودلالة هذه النتيجة قيمة (F) التي بلغت (43.83)، وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05). كما يتبين أن قيمة معامل الانحدار ( $Beta=0.47$ )، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، ستكون الزيادة في مستوى ممارسات الصحة التنظيمية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة بمقدار (47%) في مستوى تحقق التميز المؤسسي في الجامعات محل البحث، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة t التي بلغت (14.76)، وهي دالة عند مستوى (0.05)، وهذا يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصحة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات محل البحث، وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرميدي وآخرون (2022) ودراسة الكحلوت (2021) اللتان أكدتا وجود تأثير إيجابي ومعنوي للصحة التنظيمية في تعزيز مستوى التميز التنظيمي.

#### ملخص نتائج البحث:

- بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي الذي قام به الباحثان توصلنا إلى مجموعة من النتائج، هي:
- 1- مستوى توفر أبعاد الصحة التنظيمية في الجامعات اليمنية الحكومية بشكل عام كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.04).
  - 2- مستوى التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية بشكل عام كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.14).

- 3- وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الصحة التنظيمية والتميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما جميعاً (577).
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للصحة التنظيمية في تعزيز التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الحكومية، بنسبة (33.00%).

### التوصيات والمقترحات.

في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة يوصي الباحثان ويقترحان ما يلي:  
أن تحرص قيادات الجامعات الحكومية على:

- 1- توفير الموارد المالية والمادية التي يحتاجها العاملون في الوقت المناسب.
- 2- استخدام الموارد المالية للجامعات بكفاءة وفعالية.
- 3- تهيئة بيئة عمل ملائمة للعاملين لإظهار إبداعاتهم وتميزهم في أداء مهامهم الوظيفية.
- 4- تبني الاقتراحات والأفكار الجديدة الإبداعية للعاملين التي تخدم مصلحة العمل، ومكافأة العاملين المبدعين والمتميزين في أداء أعمالهم.
- 5- الاهتمام برغبات العاملين واحتياجاتهم، والتعامل بمصداقية وشفافية وعدالة مع كافة العاملين.
- 6- الحرص على أن يشعر العاملون بالأمان والاستقرار الوظيفي في عملهم بالجامعة.
- 7- توفير المعلومات الكافية والدقيقة للعاملين لإنجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية.
- 8- الحرص على انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بسهولة وبسرعة عالية.
- 9- تفعيل القوانين واللوائح التي تمنح الاستقلالية للجامعات في اتخاذ القرارات دون التأثير بالأفراد ذوي النفوذ في المجتمع المحلي.
- 10- الحرص على إجراء استطلاعات دورية لآراء الطلبة حول رضاهم عن الخدمات الأكاديمية والإدارية التي تقدمها لهم الجامعات.
- 11- العمل على تحسين وتطوير آليات وأساليب تقديم الخدمات للطلبة.
- 12- تنفيذ برامج تدريبية للعاملين في الجامعات، لا سيما في مجال وضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية.
- 13- كما يقترح الباحثان إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول الموضوعات الآتية:
  - الصحة التنظيمية وربطها بمتغيرات أخرى مثل: الميزة التنافسية، والريادة المؤسسية، ومقاومة التغيير التنظيمي، النجاح التنظيمي.
  - التميز المؤسسي وعلاقته بمتغيرات أخرى مثل: القيادة الرؤيوية، والذكاء التنظيمي، والقيم التنظيمية.
  - دراسة معوقات تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية.
  - إجراء بحوث ودراسات مماثلة في الجامعات اليمنية الخاصة والأهلية تتضمن المتغيرات التي تناولها البحث الحالي.

### قائمة المراجع.

#### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو حجير، طارق مفلح (2020). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز: دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الفلسطيني. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 5 (1)، 360-394.

- أبو شمعون، منى موسى (2021). أثر الريادة التنظيمية على التميز المؤسسي من خلال قدرات ذكاء الأعمال كمتغير وسيط – دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو عودة، محمود إسماعيل (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بدوان، زكريا محمود (2018). علاقة الجينات التنظيمية بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- جاد الرب، ألفت إبراهيم (2013). دور التميز الإداري في الإبداع: دراسة ميدانية على البنوك في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، مصر، (3)، 1-63.
- جزاع، ارتيمة هاني (2018). القيادة الإستراتيجية وأثرها في تميز الأداء المنظمي- الدور الوسيط للتحسين المستمر: دراسة ميدانية في مجموعة شركة المناصر في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- جمال، ليلى محمد (2017). إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان، الأردن: دار من المحيط الى الخليج للنشر والتوزيع.
- الحبري، لولوه بنت سعد (2019). درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في كليه التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئته التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، 30 (117)، 240-270.
- حرز الله، فادي أحمد، وعرقاوي، سامر محمد (2019). أبعاد الصحة التنظيمية لدى العاملين في البلديات الفلسطينية: دراسة حالة المؤتمر الدولي التاسع المشترك حول الاتجاهات الحديثة في إدارة البلديات وتحسين جودة أدائها، مدينة الخليل، فلسطين.
- الحروب، روان علي (2021). القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الحميري، عبد الله حميد (2016). تقييم أداء جامعة إب اليمنية وفق معايير الجودة الشاملة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 9 (24)، 39-60.
- الحوراني، هبة منير (2017). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرون من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- خلف، حسين عبد الله (2020). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط بالعراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- رشاد، عبد الناصر محمد وعزيب، إيمان أحمد (2017). الصحة التنظيمية لمدارس التربية الخاصة في مصر والرضا الوظيفي لمعلميها: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 4 (13)، 15-132.
- الرميدي، بسام سمير وحسين، إسلام السيد وأبو أحمد، مصطفى محمود (2022). تأثير الصحة التنظيمية على تعزيز التميز التنظيمي في شركات السياحة: الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، جامعة الفيوم، مصر، 16 (1)، 33-70.
- السبيعي، فهد بن الحمدي (2016). الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، 2 (168).
- السقا، منيف عبد الله (2019). أثر الصحة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين. رساله ماجستير، جامعه الأزهر، غزة، فلسطين.
- سهمود، إيهاب عبد ربه (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز "EFQM". رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- شلي، أماني عبد العظيم (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية: رؤية تربوية معاصرة. أطروحة دكتوراه، جامعة المنصورة، مصر.
- الشهباني، فاطمة سعيد (2017). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، السعودية.
- شوقي، قبطان (2010). إدارة التميز الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة. ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسية بن بو علي، الجزائر.

- الضلاعين، علي فلاح (2010). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية مجلة دراسات العلوم الإدارية، 37(1):، 64-92.
- عبد الوهاب، محمود أسامة (2016). الشفافية الإدارية وأثرها على التميز المنظمي: دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (53)، 128-163.
- عطية، محمد والفقهاء، هند (2021). النمط القيادي السائد لدى قائدات مدارس محافظة بلجرشي وعلاقته بمستوى الصحة التنظيمية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (8)، 655-704.
- العيسى، غزيل سعد (2019). الصحة التنظيمية في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين العاملين فيها. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية بالرياض، 28 (1)، 31-54.
- الغمس، وسام بنت مشعل والنوح، عبد العزيز بن سالم (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، مصر، (207)، 298-339.
- الكحلوت، نبيلة حسن اسماعيل (2021) أثر الصحة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
- كليب، عبد العزيز (2021). القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، مجلة مستقبل التربية العربية، 28 (131)، 77-100.
- الوديناني، محمد بن معيض (2016). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (77)، 487-518.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Adiati, R., Handoyo, S., Wicaksono., D.A., Purba, H.P., & Syarifah, D. (2021). Organizational health structure and measurement of higher education in Indonesia. Indigenous: **Jurnal Ilmiah Psikologi**, 6 (1), 1- 15.
- Alcaine, J. G. (2016). Factors affecting institutional performance at high and very high research universities: Policy implications. **Unpublished doctoral dissertation**, Virginia Commonwealth University, USA.
- Arokiasamy, R. A. (2018). Linking transformational leadership with organizational health of secondary school teachers: A conceptual model and research proposition, **Economics, Management, and Sustainability**, 3 (1).
- Bevans, K., Bradshaw, C, Miech, R., & Leaf, P. (2007). Staff- and school- level predictors of school organizational health: a multilevel analysis. **The Journal of School Health**, 77 (6), 294- 302.
- Dehaghanhi, Z., & Pourtaher, M. (Deliagliani & Purlatier, 2014). A study on effective factors on organizational excellence based on Booneh and Johnson model: case study: Medical Science University of Yasuj, **WALIA**, 30 (S2), 141-146.
- Dogany, E. & Dagli, A. (2020). Organizational health scale: A Scale Development Study. **International Education Studies**, 13(7), 128- 144.
- Farooq, M., Othman, A., Nordin, M. S., & Ibrahim, M. B. (2017). Examining organizational health practices among universities in the central region of Uganda. **Journal of Positive Management**, 8(2), 69- 86.
- Hill, G. (2003). Organizational health. **School Administrator Journal**, 60 (5) 26- 31.
- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2017). **Competitiveness & globalization Concepts**. (12th ed.), Australia: Cengage Learning.
- Hoffman, N. P. (2011). An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future. **Academy of Marketing Science Review**, (4).
- Hong, K., Law, L., and Toner, A. (2014). Organizational health: A study of a Malaysian private higher learning institution. **International Journal of Business and Society**, 15 (2) 277- 302.
- Jassbi, A. (2007). **Management principles**, the sixteenth edition, department of Islamic Azad University.

- Jenaabadi, H. & Javan, Z. (2014). Study of the relationship between organizational health and establishment of school-based Management in secondary schools of the city Chabahar City Iran. **International Journal of Economy, Management & Social Science**, 3 (6), 311- 316.
- Kotler, P., & Keller, K.(2006). **Marketing Management**.(12<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Prentice- Hall.
- Parlar, H. & Cansoy, R. (2017). Examining the relationship between teachers' individual innovativeness and professionalism. **International Education Studies**, 10 (8), 1- 11.
- Rajabian, E. (2012). Relationship among communication skills of managers and organizational health (case study: middle and secondary schools of the city Chenaran, **international journal of Contemporary business**, 4 (2), 671- 678.
- Shavaran, H., Taheri, M., & Baratian, H. (2018). The relationship between spiritual intelligence and organizational excellence with the mediating role of organizational trust among principals. **Journal School Administration**, 6(2), 143- 162
- Tzvetana, S. & Ivaylo, I. (2017). Employee engagement factor for organizational excellence. **International Journal of Business and Economic Science Applied Research**, 10(1), 23- 29.
- Yadollahi, S., Pakseresht, M., Akbari, M., Dashti- Kalantar, M., Shahi, S., & Asadizaker, M. (2020). Assessing the relationship between styles and organizational health in Ilam's teaching hospitals in 2018. **PJMHS**, 14 (1), 703- 707.
- Yuceler, A.; Doganalop, B., & Kaya, D. (2013). The Relation between Organizational Health and Organizational Commitment. **Mediterranean Journal of Social Science**, 4 (10), 781- 788.