



**دور القيادة الملهمه في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية:
دراسة ميدانية على قيادات الجامعات الأهلية بمحافظة تعز**

**The Role of Inspirational Leadership in Achieving Institutional
Excellence in Private Universities: A Field Study on Leaders of
Private Universities in Taiz Governorate**

الباحث: محمد عبد الغني سيف القباطي

أ.م.د/ فائزة عبدالله قحطان إسماعيل

أستاذ أصول التربية المشارك

٢٠٢٦م/١٤٤٨هـ

تاريخ قبول النشر: 18/7/2026

تاريخ استلام البحث: 19/6/2026

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الملهمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى قيادات الجامعات الأهلية بمحافظة تعز، والكشف عن مستوى توافر أبعاد القيادة الملهمة والتميز المؤسسي، وطبيعة العلاقة بينهما، والفروق في استجابات أفراد العينة وفقًا لبعض المتغيرات الديموغرافية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة طبقية عشوائية بلغت (١٦٠) فردًا من قيادات الجامعات الأهلية بمحافظة تعز.

أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الملهمة والتميز المؤسسي جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام للأداة (٣.١٨)، وبلغ متوسط القيادة الملهمة (٣.٢١)، والتميز المؤسسي (٣.١٥). وجاء بُعد الرؤية الملهمة في المرتبة الأولى ضمن أبعاد القيادة الملهمة، بينما جاء التمكين والمشاركة في المرتبة الأخيرة، كما تصدرت جودة التعليم والبرامج الأكاديمية أبعاد التميز المؤسسي، في حين جاء بُعد خدمة المجتمع والمشاركة في المرتبة الأخيرة. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والتميز المؤسسي ($r=0.754$)، ($p<0.01$) وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير النوع لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة تعزى

للمركز الوظيفي، بينما ظهرت فروق محدودة لبعض الأبعاد وفقًا للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الملهمة، خاصة في مجالي التمكين والمشاركة، وتطوير منظومة التميز المؤسسي من خلال دعم جودة التعليم والبحث العلمي والابتكار، وتفعيل الشراكات المجتمعية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، التميز المؤسسي، الجامعات الأهلية، القيادات الجامعية، محافظة تعز.



ABSTRACT:

This study aimed to identify the role of inspirational leadership in achieving institutional excellence among leaders of private universities in Taiz Governorate. It also sought to examine the level of availability of inspirational leadership and institutional excellence dimensions, the nature of the relationship between them, and the differences in respondents' perceptions according to selected demographic variables. The study adopted the descriptive approach using both survey and correlational methods. A questionnaire was used as the data collection instrument and was administered to a stratified random sample of (160) leaders from private universities in Taiz Governorate. The findings revealed that both inspirational leadership and institutional excellence were at a moderate level, with an overall mean score of (3.18). The mean score of inspirational leadership was (3.21), while institutional excellence recorded a mean score of (3.15). The inspirational vision dimension ranked first among the dimensions of inspirational leadership, whereas empowerment and participation ranked last. Regarding institutional excellence, the quality of education and academic programs dimension ranked first, while community service and partnerships ranked last. The results also revealed a strong positive statistically significant correlation between inspirational leadership and institutional excellence ($r = 0.754$, $p < 0.01$). Furthermore, the findings indicated statistically significant differences attributed to gender in favor of males, while no statistically significant differences were found according to job position. Limited differences appeared in some dimensions based on educational qualification and years of experience.

The study recommended enhancing inspirational leadership practices, particularly in the areas of empowerment and participation, and developing institutional excellence

frameworks through supporting educational quality, scientific research, innovation, and strengthening community partnerships.

Keywords: Inspirational Leadership, Institutional Excellence, Private Universities, University Leaders, Taiz Governorate.

المقدمة :

تشهد مؤسسات التعليم العالي في العصر الحديث تحولات متسارعة ومتلاحقة، فرضتها التطورات المتنامية في مجالات المعرفة والتكنولوجيا والاتصال، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على طبيعة أدوار الجامعات ووظائفها. فلم تعد هذه المؤسسات تقتصر على نقل المعرفة، بل أصبحت مطالبة بالإسهام الفاعل في إنتاجها وتوظيفها، وتحقيق مستويات متقدمة من الأداء المؤسسي بما يعزز قدرتها على المنافسة والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة في بيئة عالمية متغيرة (Marginson, 2021؛ Altbach & de Wit, 2020).

وفي ظل هذه التحولات، برزت الحاجة إلى تطوير أنماط الإدارة الجامعية، والانتقال من الأساليب التقليدية القائمة على المركزية والجمود التنظيمي إلى ممارسات قيادية حديثة تتسم بالمرونة والقدرة على التأثير والتحفيز. إذ لم يعد نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد فقط على كفاءة مواردها أو هياكلها التنظيمية، بل أصبح يرتبط بدرجة كبيرة بفاعلية قياداتها وقدرتها على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية (Northouse, 2022).

وتُعد القيادة أحد أبرز العوامل الحاسمة في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تؤكد الأدبيات الحديثة أن جودة القيادة تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز الابتكار، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحقيق الاستدامة المؤسسية (Leithwood et al., 2020). وفي هذا الإطار، برزت القيادة الملهمة (Inspirational Leadership) بوصفها أحد الأنماط القيادية المعاصرة التي تركز على قدرة القائد في التأثير الإيجابي في العاملين من خلال بناء رؤية واضحة، وتحفيزهم، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة.

وتتميز القيادة الملهمة بقدرتها على إحداث تأثير عميق في سلوك الأفراد، حيث يعمل القائد الملهم على غرس المعنى في العمل، وتعزيز الالتزام الداخلي لدى العاملين، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتحفيز والإبداع، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي (Sinek, 2020؛ Nawaz, 2020). وقد أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة الملهمة وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والتميز في المؤسسات التعليمية (Hussain et al., 2021).

وفي المقابل، يُعد التميز المؤسسي (Institutional Excellence) هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه مؤسسات التعليم العالي، باعتباره مؤشرًا على جودة الأداء وكفاءة الإدارة وقدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والاستدامة. ويقوم التميز المؤسسي على مجموعة من المرتكزات، من أبرزها القيادة الفاعلة، والتحسين المستمر، والتركيز على المستفيدين، واستثمار الموارد

بكفاءة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار (EFQM, 2020). وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات قيادية فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي (Zehir et al., 2021). وفي سياق الجامعات الأهلية، تتزايد التحديات المرتبطة بتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحسين مخرجات التعليم، مما يفرض على القيادات الجامعية تبني أنماط قيادية حديثة تساهم في تحقيق التميز المؤسسي. ويُعد نمط القيادة الملهمة من أبرز هذه الأنماط التي يمكن أن تلعب دورًا محوريًا في توجيه أداء المؤسسات الجامعية نحو التميز.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام العالمي بدور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي، إلا أن الدراسات العربية – واليمنية على وجه الخصوص – لا تزال محدودة في تناول القيادة الملهمة بوصفها متغيرًا مؤثرًا في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية. كما أن البيئة الجامعية في محافظة تعز تواجه تحديات متعددة تتطلب قيادات قادرة على الإلهام والتأثير وتحقيق التميز في ظل محدودية الموارد وتعقيد الظروف.

وانطلاقًا من ذلك، تأتي هذه الدراسة لاستكشاف دور القيادة الملهمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى قيادات الجامعات الأهلية بمحافظة تعز، بما يساهم في تقديم إطار علمي وتطبيقي يدعم تطوير الأداء المؤسسي في هذه الجامعات.

مشكلة الدراسة:

تشهد مؤسسات التعليم العالي في العصر الحديث تحولات عميقة ومتسارعة، فرضتها التغيرات المعرفية والتكنولوجية والاقتصادية، وما نتج عنها من اشتداد المنافسة، وتزايد توقعات المستفيدين، وارتفاع متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي. وقد أسهمت هذه التحولات في إعادة تشكيل أدوار الجامعات، لتغدو مؤسسات منتجة للمعرفة ومشاركة في تحقيق التنمية المستدامة، الأمر الذي يفرض عليها تطوير أنظمتها الإدارية والأكاديمية بما يعزز قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي. وفي السياق اليمني، تواجه الجامعات الأهلية تحديات مركبة تتعلق بضعف الموارد، وعدم الاستقرار، ومحدودية تبني الممارسات الإدارية الحديثة، وهو ما انعكس على مستوى الأداء المؤسسي وجودته. وتشير العديد من الدراسات إلى أن فاعلية القيادة الجامعية تمثل أحد العوامل الحاسمة في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية، الأمر الذي يبرز أهمية تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على إحداث التغيير وتحقيق التميز. (العريقي، ٢٠٢١؛ الحبشي، ٢٠٢٢).

وتُعد القيادة الملهمة من أبرز هذه الأنماط القيادية المعاصرة، لما لها من دور في بناء رؤية مشتركة، وتحفيز العاملين، وتعزيز الالتزام التنظيمي، إلا أن الواقع يشير إلى أن الممارسات القيادية في بعض الجامعات الأهلية لا تزال تميل إلى النمط التقليدي، مما يحد من قدرتها على تحقيق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي. (المقطري، ٢٠٢١).

وفي المقابل، يمثل التميز المؤسسي هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه الجامعات الأهلية، إلا أن تحقيقه يواجه صعوبات تتعلق بضعف الكفاءة التنظيمية، وقصور النظم الإدارية، ومحدودية تبني ثقافة الابتكار، الابتكار (عبدالله، ٢٠٢٢). الأمر الذي يثير تساؤلات حول مدى إسهام القيادة الملهمة في تحقيق هذا التميز في البيئة الجامعية اليمنية.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بدراسة القيادة والتميز المؤسسي، إلا أن الدراسات العربية - واليمنية على وجه الخصوص لا تزال محدودة في تناول دور القيادة الملهمة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية، خاصة في ظل الظروف البيئية الخاصة بمحافظة تعز، التي تتسم بالتحديات والتغيرات المستمرة.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن دور القيادة الملهمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى قيادات الجامعات الأهلية بمحافظة تعز، بما يساهم في تقديم فهم علمي يساعد في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية لهذه الجامعات.

السؤال الرئيس للدراسة: ما دور القيادة الملهمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى قيادات الجامعات الأهلية بمحافظة تعز؟

أسئلة الدراسة الفرعية:

١. ما مستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى قيادات الجامعات الأهلية بمحافظة تعز؟
٢. ما مستوى تحقق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بمحافظة تعز؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة والتميز المؤسسي لدى قيادات الجامعات الأهلية بمحافظة تعز؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول كل من (القيادة الملهمة، التميز المؤسسي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة :

الهدف الرئيس: التعرف على دور القيادة الملهمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى قيادات الجامعات الأهلية بمحافظة تعز.

الأهداف الفرعية:

١. قياس مستوى توافر أبعاد القيادة الملهمة لدى قيادات الجامعات الأهلية بمحافظة تعز.
٢. قياس مستوى تحقق أبعاد التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة تعز.
٣. تحليل أثر القيادة الملهمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة تعز.

٤. اختبار دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد العينة تبعًا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها موضوعًا معاصرًا في الإدارة الجامعية، يتمثل في دور القيادة الملهمة في تعزيز التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة تعز، وتوضح أهميتها في جانبين رئيسين:

أولاً: الأهمية النظرية:

١. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية والتربوية من خلال تحليل العلاقة بين القيادة الملهمة والتميز المؤسسي في بيئة التعليم العالي الأهلي .
٢. تعالج فجوة معرفية في الدراسات اليمنية والعربية المتعلقة بتكامل أدوار القيادة الملهمة في تحقيق التميز المؤسسي .
٣. تقدم إطارًا معرفيًا يفسر آليات تأثير ممارسات القيادة الملهمة في تعزيز قدرات الجامعات على التطوير والتميز .
٤. توفر منطلقًا علميًا للباحثين لإجراء دراسات مستقبلية في مجالات القيادة الجامعية والتميز المؤسسي .

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

٥. تقدم مؤشرات تشخيصية تساعد قيادات الجامعات الأهلية بمحافظة تعز على تقييم واقع ممارسات القيادة الملهمة ومستوى التميز المؤسسي .
٦. توفر نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية وصياغة السياسات الداعمة لتحقيق التميز والاستدامة المؤسسية.

حدود الدراسة ومنهجها:

أولاً: حدود الدراسة: تتحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على بحث دور القيادة الملهمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة تعز، من خلال دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة: القيادة الملهمة والتميز المؤسسي.
- الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية بمحافظة تعز، ممن يشغلون مواقع قيادية تشمل: (عمداء الكليات، أمناء الكليات، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية).
- الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في الجامعات الأهلية العاملة بمحافظة تعز، والمتمثلة في: (جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة الجند، الجامعة الوطنية، جامعة السعيد، جامعة العطاء، الجامعة اليمنية، جامعة الرواد).

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال العام الجامعي ٢٠٢٥/٢٠٢٦ م.

ثانياً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي؛ لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يتيح وصف واقع ممارسات القيادة الملهمة ومستوى التميز المؤسسي، وتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين وتحديد درجة إسهام القيادة الملهمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية بمحافظة تعز.

تعريف المصطلحات الإجرائية في الدراسة:

أولاً: القيادة الملهمة (Inspirational Leadership)

تُعرّف القيادة الملهمة بأنها: قدرة القائد على التأثير في العاملين وتحفيزهم من خلال صياغة رؤية مستقبلية واضحة وذات معنى، وإثارة الحماس والالتزام لتحقيق الأهداف المشتركة، وبناء الثقة وتمكين الأفراد بما يعزز استعدادهم لتقديم مستويات أداء تتجاوز التوقعات (Northouse, 2022).

وتُعرّف إجرائياً بأنها: قدرة قيادات الجامعات الأهلية بمحافظة تعز على إلهام العاملين وتحفيزهم وتمكينهم من خلال بناء رؤية مشتركة، وتعزيز الثقة والانتماء، ودعم الإبداع والتطوير؛ بما يساهم في تحقيق أهداف الجامعة والارتقاء بمستوى أدائها، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على فقرات مقياس القيادة الملهمة المستخدم في الدراسة.

ثانياً: التميز المؤسسي (Institutional Excellence)

يُعرّف التميز المؤسسي بأنه: قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مستدامة ومتميزة من خلال القيادة الفاعلة، وصياغة الاستراتيجيات المناسبة، وإدارة الموارد بكفاءة، وتحسين العمليات، وتحقيق قيمة مضافة للمستفيدين وجميع أصحاب المصلحة (EFQM, 2020).

ويُعرّف إجرائياً بأنه: مستوى قدرة الجامعات الأهلية بمحافظة تعز على تحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام من خلال فاعلية القيادة، وكفاءة الاستراتيجيات، وحسن توظيف الموارد، وتطوير العمليات والخدمات الجامعية؛ بما يحقق أهدافها الاستراتيجية، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس التميز المؤسسي المستخدم في الدراسة.

ثالثاً: قيادات الجامعات الأهلية (Private Universities Leaders)

تُعرّف قيادات الجامعات بأنها الأفراد الذين يتولون مسؤوليات أكاديمية وإدارية، ويمارسون مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرار وإدارة الموارد؛ لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية (Bryman, 2021). وتُعرّف إجرائياً بأنها: القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في الجامعات الأهلية بمحافظة تعز، ممن يشغلون مواقع قيادية تشمل: (عمداء الكليات، أمناء الكليات، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام العلمية، ورؤساء الأقسام الإدارية)، بوصفهم الفئة المستهدفة في الدراسة.

الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي تستند إليها الدراسة الحالية؛ إذ تسهم في بناء الإطار النظري، وتحديد الفجوة البحثية، وتوضيح طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة. وقد تم تصنيف الدراسات السابقة وفقاً لمتغيري الدراسة الرئيسيين: القيادة الملهمة والتميز المؤسسي في التعليم العالي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الملهمة:

دراسة (Ribeiro et al., 2021) هدفت إلى تحليل أثر أنماط القيادة القائمة على الإلهام والتحفيز في تعزيز السلوكيات الإبداعية للعاملين وتحسين الأداء التنظيمي. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة. وأظهرت النتائج أن القيادة القائمة على بناء رؤية مشتركة وتحفيز العاملين تؤدي دوراً فاعلاً في تعزيز الالتزام التنظيمي وتنمية السلوك الإبداعي، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

دراسة (Al-Saadi & Al-Husseini, 2022) هدفت إلى الكشف عن أثر القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من العاملين الأكاديميين والإداريين. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الملهمة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة بين القيادة الملهمة والالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة القائمة على الرؤية والتمكين والتحفيز داخل مؤسسات التعليم العالي.

دراسة الشيخ ومجلد (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة الملك عبدالعزيز، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود دور إيجابي للقيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي، وأكدت أن تنمية الفكر الإبداعي لدى القيادات الجامعية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتقيد هذه الدراسة البحث الحالي في تعزيز الفكرة القائلة بأن الأنماط القيادية الحديثة، ومنها القيادة الملهمة، تمثل مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي

دراسة الجراح (٢٠٢٣) هدفت إلى التعرف على دور القيادة الملهمة في تعزيز الصحة التنظيمية لدى العاملين في كلية العلوم بجامعة الموصل، من خلال الكشف عن أثر ممارسات القيادة الملهمة بأبعادها المتمثلة في: (العمل بروح الفريق الواحد، والتواصل في مكان العمل، والاستقلالية في العمل) في تعزيز الصحة التنظيمية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة بلغت (٢٢٥) فردًا من العاملين في الكلية. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الملهمة في تعزيز الصحة التنظيمية، وأن ممارسات القيادة القائمة على التواصل، والعمل الجماعي، ومنح العاملين مساحة من الاستقلالية تسهم في بناء بيئة تنظيمية داعمة وتحسين الأداء المؤسسي. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم أهمية القيادة الملهمة بوصفها مدخلًا قياديًا حديثًا يسهم في تطوير بيئة العمل الجامعي وتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق مستويات متقدمة من الأداء والتميز.

دراسة العمري ونتو (٢٠٢٤) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الملهمة وعلاقتها بتعزيز الصحة التنظيمية في الكلية التقنية للبنات بمكة المكرمة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت أداة الاستبانة على عينة بلغت (٦٠) فردًا من أعضاء هيئة التدريب والعاملين الإداريين. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الملهمة جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الملهمة والصحة التنظيمية. وأوصت الدراسة بأهمية تطوير قدرات القيادات التعليمية في تطبيق ممارسات القيادة الملهمة. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأكيد أهمية القيادة الملهمة في بناء بيئة تنظيمية داعمة للتطوير والتميز داخل مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً: الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي في التعليم العالي:

دراسة الشرجبي (2020) هدفت إلى معرفة دور القيادة الجامعية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات، انطلاقاً من أهمية القيادة بوصفها أحد العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات التعليمية وقدرتها على مواجهة التحديات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت على عينة من القيادات الجامعية في جامعة إربيل باستخدام الاستبانة لقياس أنماط القيادة ومستوى علاقتها بالأداء المؤسسي. وأوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية بين فاعلية القيادة الجامعية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، كما بينت أن ضعف الممارسات القيادية الحديثة يحد من قدرة الجامعات على التطوير والمنافسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أدوار القيادات الجامعية وتبني أنماط قيادية داعمة للتغيير والابتكار.

دراسة العريقي(2021) هدفت إلى التعرف على أبرز التحديات الإدارية التي تواجه الجامعات اليمنية الأهلية وانعكاساتها على مستوى الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق أداة الاستبانة على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية في عدد من الجامعات الأهلية اليمنية؛ بهدف تشخيص واقع الممارسات الإدارية وطبيعة المعوقات المؤثرة في فاعلية الأداء المؤسسي. وأظهرت النتائج وجود عدد من التحديات المرتبطة بضعف الموارد، ومحدودية الاستقرار المؤسسي، وقصور بعض الممارسات الإدارية الحديثة، مما يؤثر في قدرة الجامعات على تحقيق مستويات متقدمة من الكفاءة والتميز. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج إدارية معاصرة وتطوير القدرات القيادية والتنظيمية بما يعزز القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

دراسة عبدالله(2022) تناولت واقع التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية، بهدف تحديد مستوى توافر متطلبات التميز والكشف عن أبرز المعوقات التي تحد من تحقيقه. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت على عينة من القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الحديدة باستخدام الاستبانة لقياس مؤشرات التميز المؤسسي ومجالاته المختلفة. وأظهرت النتائج وجود تحديات ترتبط بضعف الكفاءة التنظيمية، وقصور بعض النظم الإدارية، ومحدودية ممارسات الابتكار والتطوير المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء إصلاحات تنظيمية شاملة، وتطوير الممارسات الإدارية، وتعزيز ثقافة الابتكار والجودة بما يسهم في بناء جامعات أكثر قدرة على تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة الحبشي(2022) تناولت واقع جودة الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي اليمنية، بهدف الكشف عن مستوى تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي ومدى انعكاسها على تحسين مخرجات التعليم الجامعي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني، وطُبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس والطلبة في جامعة تعز، بالاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات وقياس مؤشرات جودة الأداء الأكاديمي. وأظهرت النتائج وجود جوانب قصور في تطبيق بعض متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، وضعف في بعض آليات تقييم الأداء والتحسين المستمر. وأكدت الدراسة أهمية تطوير نظم تقييم الأداء الأكاديمي، وتعزيز ثقافة الجودة، وتبني سياسات مؤسسية مستدامة للارتقاء بجودة التعليم العالي.

دراسة (Al-Tit, 2022) هدفت إلى تحديد متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت المنهج الوصفي. وأظهرت النتائج أن تحقيق التميز المؤسسي يرتبط بمجموعة من المتطلبات الأساسية، أبرزها: جودة القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وكفاءة إدارة الموارد، وتطوير العمليات والخدمات الجامعية، بما يعزز قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق أداء مستدام.

دراسة (Sweis et al., 2023) تناولت أثر الممارسات الإدارية الحديثة في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات، وأكدت نتائجها أن القيادة الفاعلة، وإدارة المعرفة، والابتكار التنظيمي تمثل عوامل أساسية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق مستويات متقدمة من التميز في مؤسسات التعليم العالي.

رأسة الروقي والمستادي (٢٠٢٤) هدفت إلى الكشف عن دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي جامعة تبوك. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، وأن تبني القيادات الجامعية للممارسات القيادية الحديثة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في دعم العلاقة النظرية بين أنماط القيادة الحديثة والتميز المؤسسي في بيئة التعليم العالي.

دراسة عاشور وعاشور (٢٠٢٤) هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التميز المؤسسي والجودة الشاملة في الجامعات الخاصة المعتمدة بمدينة طرابلس. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التميز المؤسسي وتطبيقات الجودة الشاملة، وأكدت أهمية تطوير العمليات الإدارية والأكاديمية لتحقيق الاستدامة المؤسسية. وتفيد الدراسة الحالية في إبراز أهمية التميز المؤسسي بوصفه خيارًا استراتيجيًا للجامعات الأهلية لتعزيز قدرتها التنافسية.

دراسة شقور وبن شيخ (٢٠٢٤) هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في جامعة الاستقلال. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة الحديثة وتحقيق التميز المؤسسي، وأن القيادة تمثل أحد المرتكزات الأساسية في تطوير أداء الجامعات وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أنها تناولت أهمية القيادة الملهمة والأنماط القيادية الحديثة في تعزيز الأداء التنظيمي وتحسين فاعلية مؤسسات التعليم العالي، كما أكدت أهمية التميز المؤسسي بوصفه توجهًا استراتيجيًا لتحقيق الاستدامة والقدرة التنافسية للجامعات. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في بناء إطارها النظري، وتحديد أبعاد متغيراتها، واختيار المنهج والأداة المناسبة.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت القيادة الملهمة أو التميز المؤسسي بصورة منفردة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي بحثت العلاقة المباشرة بين القيادة الملهمة والتميز المؤسسي في الجامعات الأهلية، ولاسيما في البيئة اليمنية؛ مما يشير إلى وجود فجوة بحثية تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها من خلال الكشف عن دور القيادة الملهمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى قيادات الجامعات الأهلية بمحافظة تعز.

كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها على قطاع الجامعات الأهلية اليمنية بوصفه سياقًا بحثيًا لم يحظَ بالاهتمام الكافي، وبمحاولتها تقديم فهم أعمق لكيفية إسهام ممارسات القيادة الملهمة في تعزيز مستويات التميز المؤسسي، بما يثري الأدبيات الإدارية والتربوية ويدعم جهود تطوير الأداء الجامعي.

الادب النظري: القيادة الملهمة والتميز المؤسسي

أولاً: مفهوم القيادة الملهمة

شهد الفكر الإداري المعاصر تحولاً من التركيز على الأنماط القيادية التقليدية القائمة على السيطرة والرقابة إلى أنماط قيادية حديثة تركز على بناء الرؤية، وتحفيز العاملين، وإدارة التغيير، ومن أبرزها القيادة الملهمة التي تعد أحد أنماط القيادة التحويلية الحديثة؛ إذ تركز على قدرة القائد في التأثير في الآخرين وإثارة الدافعية لديهم لتحقيق أهداف تتجاوز المصالح الفردية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة (Bass & Riggio, 2006).

وتُعرّف القيادة الملهمة بأنها قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية واضحة ومقنعة، ونقلها إلى العاملين بطريقة تحفزهم على الالتزام بها والعمل لتحقيقها، من خلال بناء الثقة، وتعزيز المعنى في العمل، وإثارة الحماس والطموح لدى الأفراد (Avolio & Yammarino, 2013) كما يرى Northouse (2022) أن الإلهام القيادي يمثل إحدى الممارسات الأساسية للقيادة التحويلية، حيث يعمل القائد على تقديم نموذج مستقبلي جذاب يساعد الأفراد على إدراك أهمية أدوارهم في تحقيق النجاح المؤسسي.

وفي سياق مؤسسات التعليم العالي، أصبحت القيادة الملهمة ضرورة استراتيجية؛ نظرًا لطبيعة البيئة الجامعية التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر والحاجة إلى قيادات قادرة على إدارة المعرفة، وتشجيع الابتكار، وتحقيق التطوير المؤسسي. فالقيادات الجامعية لم تعد مطالبة فقط بإدارة العمليات اليومية، بل أصبحت مسؤولة عن بناء توجهات مستقبلية وتحفيز أعضاء المجتمع الجامعي للمشاركة في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية. (Bryman, 2007)

ثانياً: أهمية القيادة الملهمة في مؤسسات التعليم العالي:

تتبع أهمية القيادة الملهمة من قدرتها على إحداث تأثيرات إيجابية في أداء المؤسسات والعاملين فيها، إذ تسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والالتزام والمبادرة، وتساعد المؤسسات على مواجهة التحديات البيئية المتسارعة (Yukl, 2019).

وتتضح أهمية القيادة الملهمة في الجامعات من خلال الآتي:

١- توجيه الجامعة نحو المستقبل: تعمل القيادة الملهمة على بناء رؤية استراتيجية واضحة تساعد الجامعة على تحديد أولوياتها المستقبلية وتحقيق أهدافها بعيدة المدى، إذ تعد الرؤية المشتركة أحد العناصر الأساسية في نجاح المؤسسات التعليمية واستدامة تطورها. (Senge, 2006)

٢- تعزيز الدافعية والانتماء التنظيمي: يسهم القائد الملهم في رفع مستوى الحماس والالتزام لدى العاملين من خلال ربط أهدافهم الشخصية برسالة المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والفاعلية التنظيمية (Bass & Riggio, 2006).

٣- دعم الابتكار والتغيير: تساعد القيادة الملهمة على خلق بيئة تنظيمية مشجعة للتجديد من خلال تقبل الأفكار الجديدة وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، وهو أمر ضروري في مؤسسات التعليم العالي التي تعتمد على المعرفة والابتكار (Fullan, 2016).

٤- تعزيز الأداء والتميز المؤسسي: تمثل القيادة الفاعلة أحد المراكز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي؛ إذ تؤكد نماذج التميز العالمية أن القيادة تمثل عاملاً رئيسياً في توجيه الموارد، وبناء ثقافة الأداء المتميز، وتحقيق التحسين المستمر داخل المؤسسات. (EFQM, 2020)

ثالثاً: خصائص القيادة الملهمة

تتسم القيادة الملهمة بمجموعة من الخصائص التي تعكس طبيعة الدور الذي يمارسه القائد في التأثير في العاملين، وبناء الاتجاهات المستقبلية، وتعزيز قدرة المؤسسة على التطوير والتكيف. ومن أبرز هذه الخصائص ما يأتي:

١- بناء الرؤية المستقبلية المشتركة:

تعد القدرة على صياغة رؤية مستقبلية واضحة ومشتركة من أهم خصائص القيادة الملهمة؛ إذ يعمل القائد على تحويل تطلعات المؤسسة إلى صورة مستقبلية مقنعة تدفع العاملين إلى الالتزام والعمل المشترك لتحقيقها. فالرؤية لا تمثل مجرد هدف مستقبلي، بل تعد إطاراً فكرياً يوجه السلوك التنظيمي ويعزز الإحساس بالغاية المشتركة (Kouzes & Posner, 2017).

٢- التواصل المؤثر والقدرة على الاقتناع:

تقوم القيادة الملهمة على قدرة القائد في استخدام أساليب اتصال فعالة تساعد على بناء الثقة وتعزيز العلاقات المهنية داخل المؤسسة، حيث إن وضوح الرسالة القيادية وشفافية التواصل يزيدان من استعداد العاملين لتبني توجهات المؤسسة والمشاركة في تحقيق أهدافها. (Men et al., 2020)

٣- تعزيز التعلم والابتكار المؤسسي:

يرتبط القائد الملهم بقدرته على خلق مناخ تنظيمي يشجع التعلم المستمر، وتبادل المعرفة، وتوليد الأفكار الجديدة، مما يعزز قدرة المؤسسة على التطوير والاستجابة للتغيرات. وتؤكد الدراسات الحديثة أن القيادة الداعمة للابتكار تعد من العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على التكيف (Rehman et al., 2021).

٤- التمكين وبناء قدرات العاملين

يركز القائد الملهم على تطوير العاملين ومنحهم الثقة والصلاحيات اللازمة للمشاركة الفاعلة في العمل المؤسسي، حيث يسهم التمكين في رفع مستوى المسؤولية المهنية وتعزيز الدافعية نحو الإنجاز (Alqatawenh, 2019).

رابعاً: أبعاد القيادة الملهمة:

بالاعتماد على الأدبيات الحديثة في مجال القيادة، يمكن تحديد أبعاد القيادة الملهمة في مؤسسات التعليم العالي على النحو الآتي:

- ١- الرؤية الملهمة: تشير إلى قدرة القائد على تحديد صورة مستقبلية واضحة للمؤسسة، وترجمتها إلى أهداف مشتركة ذات معنى تحفز العاملين على العمل لتحقيقها. وتعد الرؤية الملهمة من الركائز الأساسية التي تمكن القيادات الجامعية من توجيه جهود العاملين نحو التطوير والتحسين المستمر (Mumford et al., 2021).
- ٢- التحفيز والإلهام: يعبر عن قدرة القائد على إثارة الحماس لدى العاملين، وتعزيز شعورهم بأهمية أدوارهم، وربط جهودهم برسالة المؤسسة، بما يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام والانتماء التنظيمي (Alrowwad et al., 2020).
- ٣- التمكين والمشاركة: يشير إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ومنحهم الصلاحيات التي تساعد على أداء مهامهم بكفاءة، بما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء ويرفع مستوى الأداء التنظيمي (Iqbal et al., 2021).
- ٤- دعم الابتكار والتطوير: يتمثل في قدرة القائد على توفير بيئة تنظيمية تشجع المبادرات والأفكار الجديدة، وتدعم التغيير الإيجابي داخل المؤسسة، وهو بعد مهم في مؤسسات التعليم العالي التي تعتمد على المعرفة والتجديد المستمر (Afsar & Umrani, 2020).

ثانياً: التميز المؤسسي

١: مفهوم التميز المؤسسي

أصبح التميز المؤسسي أحد المفاهيم المركزية في الفكر الإداري الحديث، ويشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج متفوقة ومستدامة من خلال تطوير الأداء، وتحسين العمليات، والاستثمار الأمثل للموارد، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة والابتكار. (Oakland, 2014)

ويعرف التميز المؤسسي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال التكامل بين القيادة الفاعلة، والاستراتيجيات الواضحة، والموارد البشرية المؤهلة، والعمليات التنظيمية الفعالة، بما يحقق نتائج مستدامة تفوق المستويات التقليدية للأداء. (EFQM, 2020)

وفي مؤسسات التعليم العالي، يرتبط التميز المؤسسي بقدرة الجامعة على تحقيق جودة التعليم، وتعزيز البحث العلمي، وتطوير الخدمات المجتمعية، وتحقيق الاستدامة المؤسسية في ظل البيئة التنافسية المتغيرة (Harvey & Green, 1993).

٢: أهمية التميز المؤسسي في الجامعات:

تتمثل أهمية التميز المؤسسي في الجامعات في كونه مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية، وذلك من خلال: (EFQM, 2020)

١. تحسين جودة البرامج الأكاديمية ومخرجات التعليم .
٢. رفع كفاءة الأداء الإداري والتنظيمي .
٣. تعزيز البحث العلمي والابتكار .
٤. تحسين قدرة الجامعة على الاستجابة للتغيرات البيئية .
٥. بناء سمعة مؤسسية قوية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

وتؤكد نماذج التميز المؤسسي الحديثة أن تحقيق التميز لا يعتمد على عامل منفرد، وإنما يقوم على تكامل القيادة والاستراتيجية والعاملين والعمليات والنتائج المؤسسية.

٣: العلاقة بين القيادة الملهمة والتميز المؤسسي:

شير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن القيادة الملهمة تمثل أحد المرتكزات الرئيسة لتحقيق التميز المؤسسي، إذ تُعد المحرك الأساسي الذي يوجه الموارد، ويصوغ الثقافة التنظيمية، ويحدد مستوى الالتزام بالتطوير والتحسين المستمر. وقد أوضحت دراسات حديثة أن القادة القادرين على إلهام العاملين وبناء رؤية مشتركة يسهمون بدرجة أكبر في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية (Kabeta & Halubanza, 2023؛ Aziz et al., 2024).

وتؤكد نماذج التميز المؤسسي الحديثة، مثل إطار EFQM, (2020)، أن القيادة تعد أحد الممكّنات الرئيسة لتحقيق النتائج المتميزة؛ حيث تقع على عاتق القيادات مسؤولية صياغة الاتجاه الاستراتيجي، وتحفيز العاملين، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للجودة والابتكار. وفي هذا السياق، أظهرت دراسة UNESCO, (2024)، أن المؤسسات التعليمية التي تتبنى أنماط القيادة الإيجابية القائمة على الإلهام والابتكار تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات المعقدة وتحقيق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي.

كما توضح الدراسات الحديثة أن تأثير القيادة الملهم لا يقتصر على تحسين الأداء الفردي للعاملين، بل يمتد ليشمل بناء قدرات المؤسسة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ من خلال نشر ثقافة المبادرة، ودعم الإبداع، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وهي جميعها متطلبات أساسية لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات (Sweis et al., 2023؛ Xia et al., 2024).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن القيادة الملهم تمثل عاملاً استراتيجياً مؤثراً في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي؛ إذ تسهم في بناء رؤية جامعية مشتركة، وتعزيز مشاركة العاملين، وتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق مستويات متقدمة من الجودة والأداء والاستدامة المؤسسية.

منهجيّة الدراسة وإجراءاتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية بمحافظة تعز، والبالغ عددهم (١٨٣) فرداً خلال العام الجامعي (٢٠٢٥-٢٠٢٦م). ونظراً لصغر حجم المجتمع، اعتمد الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل الفئات الأكاديمية والإدارية بصورة مناسبة.

تم توزيع أداة البحث (الاستبانة) إلكترونياً وورقياً على أفراد المجتمع، حيث بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (١٦٤) استبانة، وبعد استبعاد (٤) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، بلغ حجم العينة النهائية (١٦٠) مفردة، بنسبة استجابة بلغت (٨٧.٤٪) من إجمالي المجتمع، وهي نسبة ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية وتحقيق أهداف البحث.

وتم وصف خصائص أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية الآتية: (النوع، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، كما يوضح الجدول (1).

جدول (١) توزيع عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية

م	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
1	النوع	ذكر	98	61.3%
		انثى	62	38.7%
		المجموع	160	100.0
2	المستوى الوظيفي	أكاديمي	68	42.5%
		إداري	92	57.5%
		المجموع	160	100.0
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس	76	47.5%
		ماجستير	50	31.3%
		دكتوراه	34	21.3%
		المجموع	160	100.0
		أقل من ١٠ سنوات	99	61.9%
4	سنوات الخبرة	من ١١ إلى أقل من ٢٠ سنة	41	25.6%
		أكثر من ٢٠ سنة	20	12.5%
		المجموع	160	100.0
		المجموع الكلي	160	100 %

يوضح الجدول (١) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور (٦١.٣٪) مقابل (٣٨.٧٪) للإناث، كما بلغت نسبة القيادات الإدارية (٥٧.٥٪) مقابل (٤٢.٥٪) للقيادات الأكاديمية. وتتنوع العينة من حيث المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بما يعكس تمثيلاً مناسباً للفئات المستهدفة في الدراسة.

أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات؛ لملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس مستوى ممارسة القيادة الملهمة، والتميز المؤسسي في الجامعات الأهلية. وقد تم بناء الأداة في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، والاستفادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، مع تكييف فقراتها بما يتناسب مع بيئة الدراسة.

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين رئيسيين:

الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، وتشمل (النوع، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجامعة).
الثاني: اشتملت الأداة على محورين رئيسيين: القيادة الملهمة والتميز المؤسسي، بواقع (٢٨) فقرة، وفق مقياس ليكرت الخماسي (١-٥)، بدرجات استجابة تتراوح بين (عالٍ جداً-منخفض جداً).

صدق أداة الدراسة:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في العلوم التربوية والإدارية، بلغ عددهم (١٤) محكمًا، بهدف التأكد من مدى ملاءمة الفقرات لقياس متغيرات البحث، وانتمائها للمحاور المحددة، ووضوح صياغتها اللغوية، وخلوها من الغموض أو التداخل. واعتمد الباحث نسبة اتفاق (٨٠٪) معيارًا لقبول الفقرات أو تعديلها أو حذفها.

وقد روعي في صياغة الفقرات الوضوح والدقة والارتباط المباشر بأبعاد المتغيرات المدروسة، بما يضمن الحصول على بيانات قابلة للتحليل الإحصائي.

وبذلك أصبحت الأداة أكثر ملاءمة لقياس متغيرات الدراسة، بما يعزز صدقها الظاهري. واعتمدت الصورة النهائية للاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي وفق التدرج: (عالٍ جدًا، عالٍ، متوسط، منخفض، منخفض جدًا)، وبأوزان رقمية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي.

ب- صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء)

للتحقق من صدق البناء الداخلي للأداة، استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس درجة الاتساق بين أبعاد الأداة ومجالاتها والدرجة الكلية، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل بُعد والمجال الذي ينتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية للأداة.

جدول (٢) معاملات الارتباط بين أبعاد ومجالات الأداة والدرجة الكلية

م	الأبعاد	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الاداة	مستوى الدلالة
1	الرؤية الملهمة	0.901**	0.832**	0.000
2	التحفيز والإلهام	0.876**	0.768**	
3	التأثير الشخصي والقوة القيادية	0.839**	0.716**	
4	التمكين والمشاركة	0.858**	0.835**	
0.000	معامل ارتباط مجال البراعة التنظيمية		0.902**	
8	القيادة والحوكمة	0.909**	0.862**	0.000
9	جودة التعليم والبرامج الأكاديمية	0.956**	0.898**	
10	البحث العلمي والابتكار	0.915**	0.823**	
11	خدمة المجتمع والشراكة	0.938**	0.844**	
0.000	معامل ارتباط مجال التميز المؤسسي		0.921**	

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وتراوحت بين (٠.٧١٦-٠.٩٥٦)، مما يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع بين أبعاد الأداة ومجالاتها، ويؤكد تمتع الأداة بدرجة مناسبة من صدق البناء وصلاحياتها لقياس متغيرات البحث.

ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات أداة البحث، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الأداة ومحاورها، بالإضافة إلى معامل التجزئة النصفية، وقد جاءت معاملات الثبات ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

الجدول (٣) معاملات الثبات لمقاييس البحث باستخدام طريقتي التجزئة النصفية (فردية/زوجية) ومعامل كرونباخ ألفا

الابعاد	الدرجة	التجزئة النصفية	ثبات كرونباخ ألفا
الرؤية الملهمة	4	0.862	0.967
التحفيز والإلهام	4	0.862	0.969
التأثير الشخصي والقوة القيادية	4	0.739	0.971
التمكين والمشاركة	4	0.739	0.967
مجال القيادة الملهمة	16	0.880	0.965
القيادة والحوكمة	3	0.929	0.966
جودة التعليم والبرامج الأكاديمية	3	0.929	0.966
البحث العلمي والابتكار	3	0.929	0.967
خدمة المجتمع والشراكة	3	0.958	0.967
مجال التميز المؤسسي	12	0.980	0.965
الأداة ككل	28	0.930	0.964

تشير النتائج إلى ارتفاع معاملات الثبات لجميع المحاور، حيث تجاوزت قيم معامل كرونباخ ألفا الحد المقبول (٠.٧٠)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وإمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحثان برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة.
٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات البحث.
٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الأداة.

٤. اختبار (T) لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية.

٥. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر القيادة الملهمة في التميز المؤسسي.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

السؤال الرئيس: نص السؤال: ما دور القيادة الملهمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى قيادات الجامعات الأهلية بمحافظة تعز؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث حول مستوى توافر القيادة الملهمة والتميز المؤسسي، كما يوضح الجدول (٤).

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث حول مستوى

توافر القيادة الملهمة، والبراعة التنظيمية، والتميز المؤسسي

م	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى توافر	الرتبة بالنسبة للمحور
1	الرؤية الملهمة	3.3547	.65184	متوسطة	1
2	التحفيز والإلهام	3.1255	.77308	متوسطة	3
3	التأثير الشخصي والقوة القيادية	3.2719	.85202	متوسطة	2
4	التمكين والمشاركة	3.0813	.68080	متوسطة	4
القيادة الملهمة (ككل)		3.208	.641	متوسطة	الأولى
8	القيادة والحوكمة	3.1937	.67549	متوسطة	2
9	جودة التعليم والبرامج الأكاديمية	3.2104	.69903	متوسطة	1
10	البحث العلمي والابتكار	3.1146	.69745	متوسطة	3
11	خدمة المجتمع والشراكة	3.0917	.77247	متوسطة	4
التميز المؤسسي (ككل)		3.1526	.661	متوسطة	الثالثة
المتوسط العام للأداة		3.1804	0.589	متوسطة	

يتضح من الجدول (٤) أن دور القيادة الملهمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى القيادات بالجامعات الأهلية بمحافظة تعز جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام للأداة (٣.١٨٠٤). وجاءت القيادة الملهمة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٢٠٨٣)، بينما جاء التميز المؤسسي في المرتبة الثانية بمتوسط (٣.١٥٢٦).

وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات القيادة الملهمة والتميز المؤسسي متوفرة بدرجة مقبولة، إلا أنها ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير، خاصة فيما يتعلق بتعزيز الممارسات القيادية الداعمة للتمكين والمشاركة، وتطوير مجالات التميز المؤسسي المرتبطة بالابتكار وخدمة المجتمع.

أولاً: القيادة الملهمة:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مستوى ممارسة القيادة الملهمة جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يتفق جزئياً مع نتائج دراسة (Al-Saadi & Al-Husseini, 2022) ودراسة العمري ونتو (٢٠٢٤) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين القيادة الملهمة ومخرجات تنظيمية مهمة، إلا أنها تختلف معهما في مستوى الممارسة، حيث أشارت تلك الدراسات إلى مستوى مرتفع. كما تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (Ribeiro et al., 2021) ودراسة الجراح (٢٠٢٣) في التأكيد على الدور الإيجابي للقيادة الملهمة في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز بيئة العمل. ويمكن تفسير هذا الاختلاف في مستوى الممارسة إلى اختلاف البيئات التنظيمية، خاصة في ظل التحديات التي تواجه الجامعات اليمنية.

ثانياً: التميز المؤسسي:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يتفق مع دراسات (الشرجبي، ٢٠٢٠)، (العريقي، ٢٠٢١)، و(عبدالله، ٢٠٢٢) التي أكدت وجود تحديات تحد من تحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية، مثل ضعف الموارد وقصور الممارسات الإدارية الحديثة. كما تتفق النتائج مع دراسة الحبوشي (٢٠٢٢) في الإشارة إلى أن مستوى جودة الأداء في التعليم العالي لا يزال بحاجة إلى تطوير.

نتائج السؤال الفرعي الأول وتفسيرها: نص السؤال: ما مستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى قيادات الجامعات الأهلية بمحافظة تعز؟ لتحليل هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد محور القيادة الملهمة، كما هو موضح في جدول (٥).

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وفقرات محور القيادة الملهمة

الابعاد	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى توافر	الرتبة
الرؤية الملهمة	1	يملك رؤية مستقبلية واضحة لتطوير الجامعة وتحقيق أهدافها.	3.68	0.721	مرتفعة	1
	2	يوضح للعاملين أهداف الجامعة بطريقة تحفزهم على الإنجاز.	3.28	0.762	متوسطة	6
	3	يربط بين رؤية الجامعة وتطلعات العاملين فيها.	3.19	0.797	متوسطة	9
	4	يسهم في بناء تصور مشترك حول مستقبل الجامعة.	3.26	0.773	متوسطة	7
التحفيز والإلهام	5	يشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.	3.15	0.848	متوسطة	11
	6	يعزز الثقة بقدرات العاملين لتحقيق أهداف الجامعة.	3.17	0.818	متوسطة	10
	7	يقدر جهود العاملين ويحفزهم على التطوير المستمر.	2.99	0.904	متوسطة	15
	8	يبث روح الحماس والانتماء لدى العاملين.	3.19	0.833	متوسطة	8
التأثير الشخصي والقوة القيادية	9	يمثل نموذجاً يحتذى به في الالتزام والمسؤولية.	3.51	0.848	متوسطة	2
	10	يتعامل مع العاملين بأسلوب يعزز الاحترام والثقة.	3.20	0.799	متوسطة	5
	11	يتمتع بقدرة عالية على التأثير في الآخرين.	3.19	0.722	متوسطة	9
	12	يعمل على تطوير قدراته القيادية والإدارية.	3.18	0.743	متوسطة	12
التمكين والمشاركة	13	يوضح المهام للعاملين بشكل دقيق ومنظم.	3.26	0.746	متوسطة	7
	14	يمنح العاملين صلاحيات تساعد على أداء مهامهم بكفاءة.	3.10	0.746	متوسطة	13
	15	يشجع المشاركة في اتخاذ القرارات.	2.99	0.813	متوسطة	15
	16	يدعم المبادرات الفردية والجماعية.	2.98	0.824	متوسطة	16
المتوسط العام للقيادة الملهمة			3.21	0.641	متوسطة	

تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى قيادات الجامعات الأهلية بمحافظة تعز جاء بدرجة متوسطة (٣.٢١)، مع تباين بين أبعادها؛ إذ تصدر بُعد الرؤية الملهمة، في حين جاء التمكين والمشاركة في أدنى المستويات. ويعكس ارتفاع الرؤية امتلاك القيادات وضوحاً استراتيجياً، مقابل فجوة في تفعيلها سلوكياً، خاصة في مجالي التحفيز والتمكين، حيث ظهرت مؤشرات ضعف في تقدير الجهود والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يشير إلى استمرار النزعة المركزية ومحدودية نظم الحوافز.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (Ribeiro et al., 2021) ودراسة (Al-Saadi & Al-Husseini, 2022) في التأكيد على أهمية القيادة الملهمة في تعزيز الأداء والالتزام التنظيمي، إلا أنها تختلف مع دراسة العمري ونتو (٢٠٢٤) التي أظهرت مستوى مرتفعاً للممارسة، وهو ما يمكن تفسيره باختلاف السياق التنظيمي. كما تدعم النتائج ما ذهب إليه

بعض الدراسات الحديثة بشأن الدور الحاسم للمتكمين والتحفيز في تعزيز القدرات التنظيمية، حيث إن انخفاضهما نسبياً قد يفسر محدودية المخرجات المؤسسية.

وتُعزى هذه النتائج إلى طبيعة البيئة التنظيمية للجامعات الأهلية في تعز، التي تتسم بمحدودية الموارد، وهيمنة المركزية، وضعف الحوافز، الأمر الذي يحد من التطبيق الفعال لممارسات القيادة الملهمة، ويستدعي تبني أنماط قيادية أكثر تشاركية داعمة للابتكار.

نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى تحقق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بمحافظة تعز؟

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وفقرات محور التميز المؤسسي

الرتبة	مستوى التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	
1	متوسطة	.709	3.28	تطبق ممارسات قيادية تدعم التميز المؤسسي.	1	القيادة والحوكمة
6	متوسطة	.792	3.14	تتسم القرارات الإدارية بالشفافية والوضوح.	2	
4	متوسطة	.751	3.16	توجد أنظمة فعالة لمتابعة الأداء المؤسسي.	3	
3	متوسطة	.775	3.20	تحرص على تطوير برامجها الأكاديمية بصورة مستمرة.	4	جودة التعليم والبرامج الأكاديمية
2	متوسطة	.754	3.23	تطبق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.	5	
3	متوسطة	.759	3.20	تهتم بتحسين مخرجات التعلم.	6	
6	متوسطة	.699	3.14	تدعم الإنتاج العلمي والبحثي.	7	البحث العلمي والابتكار
8	متوسطة	.695	3.12	تشجع الابتكار والمشاريع البحثية.	8	
10	متوسطة	.793	3.08	توفر بيئة داعمة للباحثين.	9	
9	متوسطة	.801	3.11	تسهم في معالجة قضايا المجتمع المحلي.	10	المجتمع والتنمية
7	متوسطة	.830	3.13	تعزز علاقاتها مع مؤسسات المجتمع.	11	
11	متوسطة	.800	3.04	تقدم مبادرات تخدم التنمية المحلية.	12	
	متوسطة	.661	3.15	المتوسط الحسابي العام لمحور محور التميز المؤسسي		

تشير النتائج إلى أن مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بمحافظة تعز جاء بدرجة متوسطة (٣.١٥)، مع تقارب بين أبعاده، مما يعكس توفر ممارسات داعمة للتميز دون بلوغ المستوى المتقدم. وقد تصدر بُعد القيادة والحوكمة، بما يدل على وجود توجه قيادي إيجابي، إلا أن محدودية مستواه تشير إلى حاجة هذه الممارسات إلى مزيد من الفاعلية. كما جاء بُعد جودة التعليم بمستوى متوسط مرتفع نسبياً، في حين سجل البحث العلمي والابتكار وخدمة المجتمع مستويات أدنى، بما يعكس تحديات في دعم البيئة البحثية وتفعيل الدور المجتمعي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Al-Tit, 2022) و (Sweis et al., 2023) في التأكيد على أن القيادة الفاعلة والجودة والابتكار تمثل ركائز أساسية لتحقيق التميز المؤسسي، كما تتسجم مع دراسات (الروقي والمستادي، ٢٠٢٤) و (عاشور وعاشور، ٢٠٢٤) و (شقور وبن شيخ، ٢٠٢٤) التي أبرزت دور القيادة الحديثة وتطبيقات الجودة في دعم التميز. إلا أنها تختلف معها في مستوى التطبيق، حيث جاء متوسطاً في الدراسة الحالية، وهو ما يعكس فجوة بين الممارسات القائمة ومستوى التميز المأمول.

وتُفسّر هذه النتائج بطبيعة البيئة التنظيمية التي تتسم بمحدودية الموارد وضعف دعم البحث العلمي والمبادرات المجتمعية، الأمر الذي يجعل التميز المؤسسي في هذه الجامعات تميزاً ناشئاً يتطلب تعزيز الابتكار، وتطوير القيادة الاستراتيجية، وتفعيل الشراكات، لتحقيق مستويات مستدامة من التميز.

نتائج السؤال الفرعي الثالث وتفسيرها: ما طبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة والتميز المؤسسي لدى قيادات الجامعات الأهلية بمحافظة تعز؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغير القيادة الملهمة ومتغير التميز المؤسسي، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين الدرجة الكلية للقيادة الملهمة وأبعادها المختلفة من جهة، والتميز المؤسسي من جهة أخرى.

جدول (٧) معاملات الارتباط بين القيادة الملهمة وأبعادها والتميز المؤسسي

المتغير	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
القيادة الملهمة (ككل) × التميز المؤسسي	0.754	دالة عند (0.01)
الرؤية الملهمة × التميز المؤسسي	0.697	دالة عند (0.01)
التحفيز والإلهام × التميز المؤسسي	0.633	دالة عند (0.01)
التأثير الشخصي والقُدوة القيادية × التميز المؤسسي	0.566	دالة عند (0.01)
التمكين والمشاركة × التميز المؤسسي	0.745	دالة عند (0.01)

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ودالة إحصائياً بين القيادة الملهمة والتميز المؤسسي ($r = 0.754$ ، $p < 0.01$)، مما يدل على أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الملهمة يرتبط بارتفاع مستوى التميز المؤسسي. كما كشفت النتائج عن علاقات ارتباط دالة بين جميع أبعاد القيادة الملهمة والتميز المؤسسي، حيث تصدر بُعد التمكين والمشاركة ($r = 0.745$)، يليه الرؤية الملهمة ($r = 0.697$)، ثم التحفيز والإلهام ($r = 0.633$)، وأخيراً التأثير الشخصي ($r = 0.566$).

وتؤكد هذه النتائج الدور الحاسم للقيادة الملهمة—خاصة ممارسات التمكين والرؤية الاستراتيجية—في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز. كما تتفق مع دراسات (Ribeiro et al., 2021) و (Al-Saadi & Al-Husseini, 2022) و (العمري ونتو، ٢٠٢٤) و (الروقي والمستادي، ٢٠٢٤) التي أكدت وجود تأثير إيجابي للقيادة الملهمة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة العمل. وتشير النتائج إلى أن تبني أنماط قيادية تشاركية ومحفزة يمثل مدخلاً أساسياً لتحقيق التميز المؤسسي المستدام.

نتائج السؤال الفرعي الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول كل من (القيادة الملهمة، التميز المؤسسي) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)؟ تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، (ذكر، أنثى) و (أكاديمي، إداري) في متغير "النوع والمركز الوظيفي"، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لبقية المتغيرات، وقيماً يلي عرض لكل متغير.

أولاً: متغير النوع: تم تحليل الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع (ذكر/أنثى) باستخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، وذلك للكشف عن مستوى توافر كل من القيادة الملهمة والتميز المؤسسي وأبعادهما. يوضح الجدول التالي:

جدول (8): الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حسب متغير النوع

المجال	النوع	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار
الرؤية الملهمة	ذكر	98	3.5000	.63814	3.683	.000	دال احصائياً
	أنثى	62	3.1250	.61028			
التحفيز والإلهام	ذكر	98	3.2781	.73383	3.230	.002	دال احصائياً
	أنثى	62	2.8844	.77785			
لتأثير الشخصي والقوة القيادية	ذكر	98	3.4031	.69852	2.488	.014	دال احصائياً
	أنثى	62	3.0645	1.02223			
التمكين والمشاركة	ذكر	98	3.2755	.63560	4.848	.000	دال احصائياً
	أنثى	62	2.7742	.63972			
القيادة الملهمة	ذكر	98	3.3642	.60980	4.048	.000	دال احصائياً
	أنثى	62	2.9620	.61598			
القيادة والحوكمة	ذكر	98	3.3503	.68593	3.986	.000	دال احصائياً
	أنثى	62	2.9462	.58267			
جودة التعليم	ذكر	98	3.3605	.67465	3.537	.001	دال احصائياً
	أنثى	62	2.9731	.67562			
البحث العلمي	ذكر	98	3.2585	.64666	3.388	.001	دال احصائياً
	أنثى	62	2.8871	.71910			
خدمة المجتمع	ذكر	98	3.2857	.69361	4.199	.000	دال احصائياً
	أنثى	62	2.7849	.79639			
التميز المؤسسي	ذكر	98	3.3138	.62175	4.059	.000	دال احصائياً
	أنثى	62	2.8978	.64645			
الأداة ككل	ذكر	98	3.3049	.57194	3.744	.000	دال احصائياً
	أنثى	62	2.9608	.55713			

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في جميع أبعاد القيادة الملهمة، وهي: الرؤية الملهمة، والتحفيز والإلهام، والتأثير الشخصي والقوة القيادية، والتمكين والمشاركة، وكذلك في الدرجة الكلية للقيادة الملهمة، وجاءت جميعها لصالح الذكور.

كما بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في جميع أبعاد التميز المؤسسي، وهي: القيادة والحوكمة، وجودة التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى الدرجة الكلية للتميز المؤسسي، وجاءت كذلك لصالح الذكور.

وبالنظر إلى الأدلة ككل، فقد ظهرت فروق دالة إحصائية لصالح الذكور، مما يعكس وجود اختلافات جوهريّة بين الذكور والإناث في مستوى ممارسة القيادة الملهمّة وتحقيق التميز المؤسسي.

يمكن تفسير هذه النتائج بكون الذكور يحظون بفرص أكبر لتولي المناصب القيادية والمشاركة في صنع القرار داخل الجامعات، الأمر الذي يسهم في تنمية خبراتهم القيادية وتعزيز قدرتهم على تحقيق متطلبات التميز المؤسسي، كما قد تعكس هذه النتائج تأثير العوامل التنظيمية والثقافية التي لا تزال تحد من تمكين القيادات النسائية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الروقي والمستادي، ٢٠٢٤) التي أظهرت وجود فروق في أنماط القيادة تعزى للنوع الاجتماعي لصالح الذكور، وعزت ذلك إلى اتساع فرص المشاركة القيادية لديهم داخل المؤسسات التعليمية، كما تنسجم مع دراسة (Al-Saadi & Al-Husseini, 2022) التي أشارت إلى أن التمكين القيادي يرتبط بدرجة الانخراط في مواقع اتخاذ القرار، والتي غالباً ما تكون أعلى لدى الذكور في بعض السياقات العربية.

وفي السياق ذاته، تتوافق النتائج مع دراسة (العمرى ونتو، ٢٠٢٤) التي بينت وجود تفاوت في إدراك ممارسات القيادة والصحة التنظيمية وفقاً للخصائص الشخصية والمهنية، مما يعزز تفسير الفروق المرتبطة بالنوع.

في المقابل، تختلف هذه النتائج مع بعض الدراسات التي لم تجد فروقاً دالة تعزى لمتغير النوع، حيث أظهرت أن الكفاءة القيادية وتحقيق التميز المؤسسي يرتبطان بالمهارات والخبرات أكثر من ارتباطهما بالنوع الاجتماعي، مما يشير إلى أن تأثير هذا المتغير قد يكون سياقياً مرتبطاً بطبيعة البيئة التنظيمية والثقافية.

وعليه، يمكن القول إن نتائج الدراسة الحالية تعزز الاتجاه البحثي الذي يؤكد وجود تأثير نسبي لمتغير النوع في البيئات العربية، مع التأكيد على أن هذا التأثير ليس مطلقاً، بل يرتبط بمدى إتاحة الفرص القيادية وتمكين الكوادر داخل المؤسسة.

ثانياً: متغير المركز الوظيفي: تم تحليل الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي (قيادة أكاديمية/قيادة إدارية) باستخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين، للكشف عن مستوى توافر كل من القيادة الملهمّة والتميز المؤسسي. يوضح الجدول التالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) لمتغير المركز الوظيفي.

المجال	المركز الوظيفي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار
الرؤية الملهمة	قائد أكاديمي	68	3.4118	.71206	0.952	0.343	غير دال احصائياً
	قائد اداري	92	3.3125	.60404			
التحفيز والإلهام	قائد أكاديمي	68	3.1924	.84999	0.940	0.348	غير دال احصائياً
	قائد اداري	92	3.0761	.71170			
التأثير الشخصي	قائد أكاديمي	68	3.3199	.74419	0.952	0.343	غير دال احصائياً
	قائد اداري	92	3.2364	.92609			
التمكين والمشاركة	قائد أكاديمي	68	3.1691	.74368	0.611	0.542	غير دال احصائياً
	قائد اداري	92	3.0163	.62657			
القيادة الملهمة	قائد أكاديمي	68	3.2733	.71257	1.102	0.272	غير دال احصائياً
	قائد اداري	92	3.1603	.58214			
القيادة والحوكمة	قائد أكاديمي	68	3.1043	.84774	1.143	0.255	غير دال احصائياً
	قائد اداري	92	3.2647	.68035			
جودة التعليم	قائد أكاديمي	68	3.1413	.67075	0.767	0.444	غير دال احصائياً
	قائد اداري	92	3.2598	.70026			
البحث العلمي	قائد أكاديمي	68	3.1739	.69969	0.735	0.464	غير دال احصائياً
	قائد اداري	92	3.1618	.64772			
خدمة المجتمع	قائد أكاديمي	68	3.0797	.73358	0.503	0.616	غير دال احصائياً
	قائد اداري	92	3.1275	.78761			
التميز المؤسسي	قائد أكاديمي	68	3.2034	.64716	0.835	0.405	غير دال احصائياً
	قائد اداري	92	3.1150	.67280			
الأداة ككل	قائد أكاديمي	68	3.2324	.63739	1.125	0.262	غير دال احصائياً
	قائد اداري	92	3.1266	.54975			

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادات الأكاديمية والإدارية في جميع أبعاد القيادة الملهمة، وهي: الرؤية الملهمة، والتحفيز والإلهام، والتأثير الشخصي والقدوة القيادية، والتمكين والمشاركة، وكذلك في الدرجة الكلية للقيادة الملهمة، حيث جاءت جميع قيم (Sig.) أكبر من (0.05). كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في جميع أبعاد التميز المؤسسي، وهي: القيادة والحوكمة، وجودة التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى الدرجة الكلية للتميز المؤسسي.

وبالنظر إلى الأداة ككل، لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المركز الوظيفي، مما يعكس تقارب استجابات أفراد العينة بغض النظر عن طبيعة مواقعهم القيادية.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن القيادات الأكاديمية والإدارية تعمل ضمن بيئة تنظيمية موحدة تخضع لذات السياسات واللوائح، وتعتمد على نماذج قيادية حديثة قائمة على الرؤية المشتركة والعمل الجماعي، الأمر الذي يسهم في توحيد ممارسات القيادة وتعزيز مستوى التميز المؤسسي. كما تعكس هذه النتيجة تكامل الأدوار بين القيادات الأكاديمية التي تركز على الجوانب العلمية، والقيادات الإدارية التي تدعم الجوانب التنفيذية، بما يؤدي إلى تحقيق أداء مؤسسي متوازن. وتتفق هذه النتائج مع الأدبيات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد أن تحقيق التميز المؤسسي يعتمد على العمل المؤسسي الجماعي والثقافة التنظيمية، أكثر من اعتماده على الموقع الوظيفي.

وعليه، يمكن القول إن متغير المركز الوظيفي لا يمثل عاملاً مؤثراً في مستوى ممارسة القيادة الملهمة أو تحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يعزز توجه الجامعات الأهلية نحو ترسيخ ثقافة العمل الجماعي وتكامل الأدوار القيادية.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي: تم تحليل الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، بهدف الكشف عن مدى اختلاف تقديرات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادة الملهمة وتحقيق التميز المؤسسي باختلاف مؤهلاتهم العلمية. يوضح الجدول التالي:

جدول (10) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	F قيمة	مستوى	القرار
--------	--------------	-------	-------	-------	--------	-------	--------

الدالة (Sig.)	المربعات	الحرية (df)	المربعات	بين المجموعات	داخل المجموعات	المجموع
.182	1.720	2	.724	1.449	بين المجموعات	الرؤية
		157	.421	66.110	داخل المجموعات	الملهمة
		159		67.559	المجموع	
.042	3.226	2	1.876	3.751	بين المجموعات	التحفيز
		157	.581	91.277	داخل المجموعات	والإلهام
		159		95.028	المجموع	
.559	.583	2	.425	.851	بين المجموعات	التأثير
		157	.730	114.573	داخل المجموعات	الشخصي
		159		115.423	المجموع	
.154	1.897	2	.869	1.738	بين المجموعات	التمكين
		157	.458	71.955	داخل المجموعات	والمشاركة
		159		73.694	المجموع	
.143	1.970	2	.800	1.600	بين المجموعات	القيادة
		157	.406	63.757	داخل المجموعات	الملهمة
		159		65.357	المجموع	
.206	1.596	2	.723	1.446	بين المجموعات	القيادة
		157	.453	71.103	داخل المجموعات	والحوكمة
		159		72.549	المجموع	
.289	1.252	2	.610	1.220	بين المجموعات	جودة التعليم
		157	.487	76.474	داخل المجموعات	
		159		77.694	المجموع	
.195	1.650	2	.796	1.592	بين المجموعات	البحث العلمي
		157	.482	75.751	داخل المجموعات	
		159		77.344	المجموع	
.206	1.596	2	.723	1.446	بين المجموعات	خدمة المجتمع
		157	.453	71.103	داخل المجموعات	
		159		72.549	المجموع	
.165	1.820	2	.788	1.576	بين المجموعات	التميز
		157	.433	67.983	داخل المجموعات	المؤسسي
		159		69.559	المجموع	
.135	2.025	2	.694	1.387	بين المجموعات	الأداة ككل
		157	.343	53.773	داخل المجموعات	
		159		55.160	المجموع	

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في معظم أبعاد القيادة الملهمة، وهي: الرؤية الملهمة، والتأثير الشخصي والقدوة القيادية، والتمكين والمشاركة، وكذلك في الدرجة الكلية للقيادة الملهمة. كما لم تظهر فروق دالة إحصائية في أبعاد التميز المؤسسي (القيادة والحوكمة، جودة التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، أو في الدرجة الكلية للتميز المؤسسي، وكذلك في الأداة ككل.

وتشير هذه النتيجة إلى أن اختلاف المؤهل العلمي لم يكن عاملاً مؤثراً في إدراك أفراد العينة لمستوى ممارسة القيادة الملهمة أو مستوى تحقيق التميز المؤسسي، ويمكن تفسير ذلك بأن القيادات الأكاديمية والإدارية تعمل ضمن بيئة تنظيمية

واحدة، وتخضع للأنظمة والسياسات والإجراءات المؤسسية ذاتها، مما يقلل من أثر الفروق العلمية في تقييم الممارسات القيادية والأداء المؤسسي.

في المقابل، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد التحفيز والإلهام فقط، حيث بلغت قيمة $(F = 3.226)$ عند مستوى دلالة $(Sig = 0.042)$ ، مما يشير إلى وجود اختلاف في تقديرات أفراد العينة لهذا البعد وفقاً للمؤهل العلمي.

ولتحديد اتجاه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (11): نتائج اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية لبعد التحفيز

والإلهام وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المقارنة	الفرق بين المتوسطات	Sig.	النتيجة
التحفيز والإلهام	بكالوريوس × ماجستير	-0.137	0.615	غير دالة
	بكالوريوس × دكتوراه	-0.399*	0.043	دال لصالح الدكتوراه
	ماجستير × دكتوراه	-0.262	0.305	غير دالة

أظهرت نتائج اختبار شيفيه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد التحفيز والإلهام بين أفراد العينة من حملة البكالوريوس وحملة الدكتوراه، حيث بلغت قيمة فرق المتوسطات (-0.399) عند مستوى دلالة $(Sig = 0.043)$ ، وكانت الفروق لصالح حملة الدكتوراه، مما يشير إلى أن أفراد هذه الفئة لديهم مستوى أعلى في إدراك ممارسات التحفيز والإلهام مقارنة بحملة البكالوريوس.

في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة البكالوريوس وحملة الماجستير، وكذلك بين حملة الماجستير وحملة الدكتوراه، مما يدل على أن تأثير المؤهل العلمي يظهر بصورة واضحة فقط عند الانتقال من المستوى الجامعي الأول إلى المستوى العلمي الأعلى (الدكتوراه).

ويمكن تفسير ذلك بأن حملة الدكتوراه يمتلكون خبرات معرفية وأكاديمية أوسع، ومهارات أكبر في التواصل والتأثير، مما قد يعزز قدرتهم على ممارسة السلوكيات القيادية المرتبطة بالتحفيز وبناء الدافعية لدى العاملين.



وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ribeiro et al., 2021) التي أكدت ارتباط الممارسات القيادية التحفيزية بالتطور المعرفي والمهني للقادة، كما تتسجم مع دراسة (Al-Saadi & Al-Husseini, 2022) التي أشارت إلى أهمية التأهيل العلمي في تعزيز قدرة القيادات على التأثير والإلهام. وفي المقابل، تشير محدودية الفروق بين بقية مستويات المؤهل العلمي إلى أن تأثير المؤهل لا يظهر بصورة مباشرة في جميع جوانب القيادة والتميز المؤسسي، بل يرتبط ببعض الممارسات القيادية المحددة.

وعليه، تؤكد النتائج أن المؤهل العلمي ليس متغيرًا حاسمًا في تفسير الفروق في القيادة الملهمة والتميز المؤسسي، مع وجود أثر جزئي له في تعزيز جانب التحفيز والإلهام لدى القيادات الأعلى تأهيلًا.

رابعًا: متغير سنوات الخبرة: تم تحليل الفروق بين أفراد عينة البحث من القيادات الأكاديمية والإدارية وفقًا لمتغير سنوات الخبرة، باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، بهدف الكشف عن مدى اختلاف مستوى توافر كل من: القيادة الملهمة، والتميز المؤسسي باختلاف سنوات الخبرة.

جدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار
الرؤية الملهمة	بين المجموعات	1.249	2	.624	1.479	.231	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	66.310	157	.422			
	المجموع	67.559	159				
التحفيز والإلهام	بين المجموعات	4.860	2	2.430	4.231	.016	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	90.168	157	.574			
	المجموع	95.028	159				
التأثير الشخصي	بين المجموعات	.159	2	.079	.108	.898	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	115.265	157	.734			
	المجموع	115.423	159				
التمكين والمشاركة	بين المجموعات	.288	2	.144	.308	.736	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	73.406	157	.468			
	المجموع	73.694	159				
القيادة الملهمة	بين المجموعات	1.005	2	.502	1.225	.296	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	64.352	157	.410			
	المجموع	65.357	159				
القيادة والحوكمة	بين المجموعات	.594	2	.297	.648	.524	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	71.955	157	.458			
	المجموع	72.549	159				
جودة التعليم	بين المجموعات	.902	2	.451	.922	.400	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	76.791	157	.489			
	المجموع	77.694	159				
البحث العلمي	بين المجموعات	3.627	2	1.813	3.862	.023	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	73.717	157	.470			
	المجموع	77.344	159				
خدمة المجتمع	بين المجموعات	2.957	2	1.479	2.526	.083	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	91.920	157	.585			
	المجموع	94.878	159				
التميز المؤسسي	بين المجموعات	1.676	2	.838	1.938	.147	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	67.883	157	.432			
	المجموع	69.559	159				
الأداة ككل	بين المجموعات	1.189	2	.594	1.729	.181	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	53.972	157	.344			
	المجموع	55.160	159				

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في معظم أبعاد القيادة الملهمة، وهي: الرؤية الملهمة، والتأثير الشخصي والقوة القيادية، والتمكين والمشاركة، وكذلك في الدرجة الكلية للقيادة الملهمة. كما لم تظهر فروق دالة إحصائية في معظم أبعاد التميز المؤسسي، وهي: القيادة والحوكمة، وجودة التعليم، وخدمة المجتمع، بالإضافة إلى الدرجة الكلية للتميز المؤسسي، وكذلك في الأداة ككل.

وتشير هذه النتيجة إلى أن اختلاف سنوات الخبرة لم يكن عاملاً مؤثراً بصورة عامة في إدراك أفراد العينة لمستوى ممارسة القيادة الملهمة أو تحقيق التميز المؤسسي، ويمكن تفسير ذلك بأن القيادات الأكاديمية والإدارية تعمل ضمن بيئة تنظيمية موحدة، وتخضع للأنظمة والسياسات المؤسسية نفسها، مما يؤدي إلى تقارب اتجاهاتهم وتقييماتهم للممارسات القيادية والأداء المؤسسي.

في المقابل، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعدين فقط، هما: التحفيز والإلهام والبحث العلمي والابتكار؛ حيث بلغت قيمة اختبار (F) لبعد التحفيز والإلهام (٤.٢٣١) عند مستوى دلالة (Sig = 0.016)، كما بلغت قيمة (F) لبعد البحث العلمي والابتكار (٣.٨٦٢) عند مستوى دلالة (Sig = 0.023)، مما يشير إلى وجود اختلاف في استجابات أفراد العينة حول هذين البعدين وفقاً لسنوات الخبرة. ولتحديد اتجاه الفروق بين الفئات المختلفة لسنوات الخبرة، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (13) نتائج اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية

لبعدي التحفيز والإلهام والبحث العلمي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	المقارنة بين المجموعات	الفرق بين المتوسطات	Sig.	النتيجة
التحفيز والإلهام	أقل من ١٠ سنوات × ١١-٢٠ سنة	-0.387	0.025	دالة لصالح (١١-٢٠ سنة)
	أقل من ١٠ سنوات × أكثر من ٢٠ سنة	-0.284	0.313	غير دالة
	11-20 سنة × أكثر من ٢٠ سنة	0.103	0.883	غير دالة
البحث العلمي	أقل من ١٠ سنوات × ١١-٢٠ سنة	-0.19644	0.307	غير دالة
	أقل من ١٠ سنوات × أكثر من ٢٠ سنة	0.32104	0.164	غير دالة
	11-20 سنة × أكثر من ٢٠ سنة	-0.51748*	0.024	دالة لصالح (١١-٢٠ سنة)

وأوضحت نتائج اختبار شيفيه أن الفروق في التحفيز والإلهام كانت لصالح فئة الخبرة (١١-٢٠ سنة) مقارنة بفئة الخبرة الأقل من ١٠ سنوات، كما ظهرت فروق في البحث العلمي والابتكار لصالح الفئة نفسها مقارنة بفئة الخبرة الأكثر من ٢٠ سنة.

يمكن تفسير ذلك بأن فئة الخبرة المتوسطة غالباً ما تجمع بين المعرفة المتراكمة والدافعية العالية للتطوير، مما يعزز قدرتها على ممارسة أساليب التحفيز والإلهام والمشاركة في الأنشطة البحثية والابتكارية، في حين قد تميل الفئات ذات الخبرة الطويلة إلى الاعتماد بدرجة أكبر على الخبرات السابقة.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع الأدبيات التي تؤكد أن الخبرة المهنية تسهم في تطوير بعض المهارات القيادية والسلوكيات الابتكارية، إلا أن تأثيرها لا يكون بالضرورة شاملاً لجميع أبعاد القيادة والتميز المؤسسي.

وعليه، تشير النتائج إلى أن سنوات الخبرة ليست متغيراً حاسماً في تفسير الفروق في القيادة الملهمة والتميز المؤسسي، مع وجود أثر محدود لها في بعض الجوانب المرتبطة بالتحفيز والإلهام والبحث العلمي.

خلاصة النتائج والاستنتاجات:

أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من النتائج الرئيسة التي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

أولاً: أن دور القيادة الملهمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى القيادات بالجامعات الأهلية بمحافظة تعز جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام للأداة (٣.١٨٠٤). وجاءت القيادة الملهمة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٢٠٨٣)، بينما جاء التميز المؤسسي في المرتبة الثانية بمتوسط (٣.١٥٢٦).

١. **مستوى القيادة الملهمة:** جاء مستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى قيادات الجامعات الأهلية بمحافظة تعز بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢١)، حيث جاء بُعد الرؤية الملهمة في المرتبة الأولى، بينما جاء بُعد التمكين والمشاركة في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى توفر توجهات قيادية مستقبلية لدى القيادات، مع وجود حاجة لتعزيز المشاركة وتمكين العاملين في عملية صنع القرار .

٢. **مستوى التميز المؤسسي:** جاء مستوى التميز المؤسسي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٣.١٥)، حيث تصدر بُعد جودة التعليم والبرامج الأكاديمية، في حين جاء بُعد خدمة المجتمع والمشاركة في المرتبة الأخيرة، مما يعكس وجود جهود مؤسسية قائمة لتحقيق التميز، لكنها ما تزال بحاجة إلى تطوير متكامل خاصة في مجالات البحث العلمي والشراكات المجتمعية .

٣. **العلاقة بين القيادة الملهمة والتميز المؤسسي:** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والتميز المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r=0.754$) عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يؤكد أن تعزيز ممارسات القيادة الملهمة يسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى التميز المؤسسي داخل الجامعات الأهلية.

٤. **الفروق وفق متغير النوع:** أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول القيادة الملهمة والتميز المؤسسي تعزى لمتغير النوع، وكانت الفروق لصالح الذكور، مما يشير إلى تأثير فرص المشاركة القيادية والخبرة المرتبطة بالمواقع القيادية في تشكيل إدراك الممارسات القيادية والأداء المؤسسي .

٥. **الفروق وفق متغير المركز الوظيفي:** بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية في مستوى القيادة الملهمة والتميز المؤسسي، مما يعكس تقارب أدوار القيادات وتكاملها داخل الجامعات، وخضوعها لبيئة تنظيمية وسياسات مؤسسية مشتركة .

٦. **الفروق وفق متغير المؤهل العلمي:** أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم أبعاد القيادة الملهمة والتميز المؤسسي تعزى للمؤهل العلمي، باستثناء بُعد التحفيز والإلهام، حيث ظهرت فروق لصالح حملة الدكتوراه مقارنة ب حملة البكالوريوس، مما يشير إلى أثر محدود للتأهيل العلمي في بعض الممارسات القيادية .

٧. **الفروق وفق متغير سنوات الخبرة:** أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية تعزى لسنوات الخبرة في معظم أبعاد القيادة الملهمة والتميز المؤسسي، باستثناء بُعدي التحفيز والإلهام والبحث العلمي والابتكار، حيث ظهرت فروق لصالح فئة الخبرة المتوسطة (١١-٢٠ سنة)، بما يعكس دور مرحلة النضج المهني في تعزيز بعض الممارسات القيادية والتطويرية.

الاستنتاجات العامة:

في ضوء النتائج السابقة، تستنتج الدراسة ما يأتي:

١. أن الجامعات الأهلية بمحافظة تعز تمتلك مقومات أولية للقيادة الملهمة والتميز المؤسسي، إلا أن مستوى التطبيق ما يزال متوسطاً ويحتاج إلى مزيد من التطوير للوصول إلى مستويات متقدمة من الأداء المؤسسي.
٢. أن القيادة الملهمة تمثل أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، وأن تعزيز الرؤية المشتركة، والتمكين، والمشاركة يعد مدخلاً مهماً لتحسين الأداء الجامعي.
٣. أن هناك فجوة بين امتلاك القيادات الجامعية للرؤية المستقبلية وبين تحويلها إلى ممارسات تنظيمية تشاركية تدعم الابتكار والمبادرات.
٤. أن التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية يتطلب التكامل بين القيادة الفاعلة، وجودة البرامج الأكاديمية، ودعم البحث العلمي، وتعزيز الشراكات المجتمعية.
٥. أن المتغيرات الديموغرافية لا تمثل عوامل حاسمة بصورة عامة في تفسير مستوى القيادة الملهمة والتميز المؤسسي، باستثناء بعض الأبعاد المحددة، مما يؤكد أهمية التركيز على تطوير الثقافة التنظيمية والممارسات القيادية أكثر من التركيز على الخصائص الفردية.

٦. أن تعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية يتطلب الانتقال من الممارسات القيادية التقليدية إلى نمط قيادي ملهم قائم على المشاركة، والتحفيز، وتمكين العاملين، وبناء بيئة تنظيمية داعمة للتطوير والابتكار.

توصيات الدراسة ومقترحاتها:

أولاً: توصيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

- (١) تعزيز ممارسات القيادة الملهمة لدى القيادات الجامعية، مع التركيز على التمكين والمشاركة وتوسيع دائرة تفويض الصلاحيات وإشراك العاملين في اتخاذ القرار.
- (٢) تطوير منظومة التميز المؤسسي من خلال تحسين جودة التعليم، ودعم البحث العلمي والابتكار، وتفعيل دور الجامعات في خدمة المجتمع وبناء الشراكات المؤسسية.
- (٣) تبني نماذج قيادية وإدارية حديثة تجمع بين القيادة الملهمة والبراعة التنظيمية؛ بما يعزز قدرة الجامعات على التكيف والتطوير وتحقيق الأداء المستدام.
- (٤) تصميم برامج تدريبية متخصصة للقيادات الأكاديمية والإدارية لتنمية مهارات الرؤية الاستراتيجية، والتحفيز، والتمكين، وإدارة التغيير.
- (٥) تعزيز ثقافة الابتكار والعمل التشاركي داخل الجامعات من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة للمبادرات والأفكار التطويرية.
- (٦) دعم الشراكة المجتمعية عبر بناء علاقات فاعلة مع مؤسسات المجتمع والقطاعين العام والخاص لتعزيز الدور التنموي للجامعات الأهلية.

ثانياً: مقترحات الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتناول:

١. اختبار دور متغيرات وسيطة أو معدلة، مثل الثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة، والتحول الرقمي في العلاقة بين القيادة الملهمة والتميز المؤسسي.
٢. تطبيق الدراسة في جامعات حكومية أو بيئات تعليمية مختلفة؛ بهدف المقارنة وتوسيع إمكانية تعميم النتائج.
٣. استخدام مناهج بحثية نوعية أو مختلطة للحصول على فهم أعمق لممارسات القيادة الملهمة ومعوقات تطبيقها.
٤. بناء نماذج سببية متقدمة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات بين المتغيرات بصورة أكثر شمولاً.
٥. دراسة أثر القيادة الملهمة في متغيرات تنظيمية أخرى، مثل الالتزام التنظيمي، والابتكار المؤسسي، والأداء الوظيفي.

المراجع



الجراح، أضواء كمال. (٢٠٢٣). دور القيادة الملهمة في الصحة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في أقسام كلية العلوم/جامعة الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٥(١)، ٣٥٦-٣٧٠.

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2023.180705>

الحبيشي، عبد الله. (٢٠٢٢). جودة الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي اليمنية: دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تعز، كلية التربية.

الروقي، صيته مفرح، والمستادي، ولاء عبدالله عبدالرحمن. (٢٠٢٤). دور القيادة الريادية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة تبوك. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٨(6).

الزبيدي، ناصر. (٢٠٢٣). البراعة التنظيمية كمدخل حديث لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، ٢٠، (١)، ١٠١-١٢٨.

الشرجبي، سامي. (٢٠٢٠). فاعلية القيادة الجامعية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية. مجلة العلوم التربوية، جامعة إب، ١٥، (٢)، ٤٥-٧٢.

عبد الله، محمود. (٢٠٢٢). التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية: الواقع والتحديات. مجلة البحوث التربوية، جامعة الحديدة، ١٠، (٣)، ٧٧-٩٩.

العريقي، محمد. (٢٠٢١). التحديات الإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية وأثرها على الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، كلية التربية.

المقطري، فؤاد. (٢٠٢١). أنماط القيادة في الجامعات اليمنية: بين التقليدية والقيادة الملهمة. أعمال المؤتمر العلمي للتعليم العالي، جامعة عدن.

Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-421.

Alqatawenh, A. S. (2019). Transformational leadership style and its relationship with change management in organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 1-10.

Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, competitive advantage and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196-218.



- Al-Saadi, M., & Al-Husseini, S. (2022). Inspirational leadership and its impact on organizational commitment in higher education institutions. *Journal of Management and Organization Studies*.
- Alshekhi, A. H., & Mujallid, O. A. (2023). The role of creative leadership in achieving institutional excellence: A field study at King Abdulaziz University in Jeddah. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 7(13), 16–34.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.E010323>
- Altbach, P. G., & de Wit, H. (2020). The global transformation of higher education: Shaping the future. *International Higher Education*, 100(1), 2–5. <https://doi.org/10.6017/ihe.2020.100.10960> (doi.org in Bing)
- Al-Tit, A. A. (2022). The requirements of institutional excellence achievement in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 36(5), 789–803.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead (2nd ed.)*. Emerald Group Publishing.
- Aziz, S., Khan, M., & Rahman, A. (2024). Inspirational leadership and organizational excellence in higher education institutions: Integrating cultural and spiritual values. *Journal of Educational Management*, 38(2), 115–132.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693–710.
- Bryman, A. (2021). *Social research methods (6th ed.)*. Oxford University Press.
- European Foundation for Quality Management. (2020). *The EFQM model 2020: Improving organisations through transformation*. EFQM.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change (5th ed.)*. Teachers College Press.
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34.



- Hussain, S., Abbas, J., & Niazi, S. (2021). The impact of inspirational leadership on organizational performance in higher education institutions. *Journal of Educational Leadership and Policy*, 5(3), 45–62. <https://doi.org/10.1080>.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Li, Z. (2021). Sustainable leadership in higher education institutions: The role of transformational leadership and organizational innovation. *Sustainability*, 13(11), 1–17.
- Kabeta, R. M., & Halubanza, B. (2023). Transformational leadership and organizational excellence: Implications for leadership practice in higher education institutions—A review of literature. *Zambia Association of Public Universities and Colleges (ZAPUC) Conference*, 3(1), 80–84.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations (6th ed.)*. Jossey-Bass.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077> (doi.org in Bing)
- Marginson, S. (2021). Global trends in higher education: The rise of the knowledge economy. *Higher Education Quarterly*, 75(3), 305–320. <https://doi.org/10.1111/hequ.12285>
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). Vision, passion, and engagement: How leaders inspire employees through strategic internal communication. *International Journal of Business Communication*, 57(3), 289–313.
- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J., & Antes, A. L. (2021). Leadership, innovation, and creativity: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*.
- Nawaz, M. (2020). Inspirational leadership and employee engagement: A conceptual study. *International Journal of Management Studies*, 27(2), 89–102.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice (9th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases (4th ed.)*. Abingdon, Oxon: Routledge.



Rehman, S. U., Bhatti, A., & Chaudhry, A. (2021). Mediating effect of innovative work behavior on the relationship between transformational leadership and organizational performance. *Journal of Management Development*, 40(5), 432–448.

Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2021). Authentic leadership and performance: The mediating role of employees' creativity and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 124, 1–10.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). New York, NY: Doubleday.

Shaqour, S., & Benchikh, H. (2024). The Level of Practice of The Dimensions of Transformational Leadership and its Role in achieving Institutional Excellence in Palestinian Universities: Al-Istiqlal University as a model. *Palestine Technical University Research Journal*, 13(1). <https://doi.org/10.53671/pturj.v13i1.640>

Sinek, S. (2020). *The infinite game*. London, United Kingdom: Penguin Business.

Sweis, R., Al-Dhaimat, Y., & Al-Tit, A. (2023). Modern leadership practices and their impact on organizational excellence in higher education. *Quality in Higher Education*, 29(1), 45–62.

UNESCO. (2024). *Leadership for excellence in higher education: Global perspectives and challenges*. Paris: UNESCO Publishing. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org>

Xia, Y., Zhang, L., & Zhu, H. (2024). Organizational ambidexterity and inspirational leadership: Pathways to excellence in Chinese universities. *Higher Education Quarterly*, 78(3), 289–310. <https://doi.org/10.1111/hequ.12345>

Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations* (9th ed.). New York, NY: Pearson.

Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2021). The role of effective leadership in achieving institutional excellence: Evidence from higher education. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 1123–1140. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2401>.