

## أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء

الاستلام: 15/ديسمبر/2021  
التحكيم: 22/ديسمبر/2021  
القبول: 30/ديسمبر/2021

جمال درهم أحمد زيد<sup>1</sup>  
حنان حسن ناجي الشجاع<sup>(\*,2)</sup>

© 2021 University of Science and Technology, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2021 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> أستاذ إدارة الأعمال المشارك، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

<sup>1</sup> باحثة في العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

\* عنوان المراسلة: [hanan.alshujaa@gmail.com](mailto:hanan.alshujaa@gmail.com)

## أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية في العاصمة صنعاء، ومستوى ممارسته في تحقيق التميز المؤسسي، ولتحقيق ذلك فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (264) استبانة على مجتمع الدراسة، من القيادات الأكاديمية والإدارية متمثلة: برؤساء الجامعات، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ومدراء الإدارات، وقد تم اختيار أسلوب الحصر الشامل، وبعد إجراء التحليل المناسب أظهرت النتائج أن ممارسة التوجه الريادي جاء بمستوى عالٍ، وقد كان أعلى أبعاد التوجه الريادي توافراً بعد الإبداع، وأقل الأبعاد توافراً بعد المخاطرة، وكان مستوى تحقق التميز المؤسسي عالياً، وجاء بعد القيادة أكثر تحققاً، بينما جاء بعد الموارد البشرية أقل تحققاً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن التوجه الريادي يزيد من التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية، وفي ضوء تلك النتائج استخلصت الدراسة استنتاجات، أهمها: أن التوجه الريادي يعزز التميز المؤسسي في الجامعات من خلال زيادة الإبداع والتنافسية والاستباقية والمخاطرة، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتوجه الريادي بجميع أبعاده، لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتميز المؤسسي بجميع أبعاده، وأن تجعله الجامعات من الأهداف الاستراتيجية لأنه الركيزة الأساسية للوصول إلى مستويات أداء عالية.

الكلمات المفتاحية: التوجه الريادي، التميز المؤسسي، الجامعات اليمنية الأهلية.

## The Impact of Entrepreneurial Orientation on Achieving Institutional Excellence: A Field Study at Private Yemeni Universities in Sana'a

### Abstract:

The study aimed to identify the impact of entrepreneurial orientation on achieving institutional excellence at private universities in Sana'a and the level of practicing this orientation and achieving institutional excellence. To achieve this, the researchers used the analytical descriptive method. A questionnaire was distributed to the study population (264), who were selected by the complete census method. The participants were university rectors, vice-rectors, deans, vice-deans, heads of academic departments and managers of administrative departments. The study results showed that the practice of entrepreneurial orientation was at a high level, the most available dimension being creativity and the least available being risk-taking. Further, the achieved institutional excellence was high, of which leadership dimension was more achieved, while the dimension of human resources was less achieved. It was found that entrepreneurial orientation increases institutional excellence in Yemeni private universities by increasing creativity, competitiveness, proactiveness and risk-taking. The study recommended increasing attention to all dimensions of entrepreneurial orientation as well as institutional excellence. In order to achieve high levels of performance, Yemeni private universities should include these two themes in their strategic objectives.

**Keywords:** entrepreneurial orientation, institutional excellence, Yemeni private universities.

## المقدمة:

تعمل المؤسسات بمختلف أنواعها في بيئة تنافسية معاصرة تتسم بالتغيرات المتسارعة في كافة المجالات، الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، بالإضافة إلى ظاهرة العولمة والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية التي أظهرت العديد من التحديات التنافسية على الصعيدين: المحلي والدولي، وكل هذه التطورات والتحويلات أحدثت انعكاسات على كافة المؤسسات، فلم تعد المؤسسات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، بل أصبح التميز في الأداء ضرورة من أجل بقائها ونموها وقدرتها على مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة، وتفوقها في ظل المنافسة الشديدة في البيئة التي تعمل فيها.

ويعتبر التوجه الريادي من القضايا الإدارية التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين الإداريين، وأصبح من المواضيع الرئيسية في ميدان الريادة والاستراتيجية في العقدين الأخيرين، حيث إنه يدعم القيادة في الإدارة العليا في صياغة استراتيجية متضمنة للأفكار المبتكرة، وتوقع الاحتياجات المستقبلية والتغيرات البيئية والاستجابة لها والحفاظ على رؤية المؤسسات والتفوق على المنافسين، كما أنه يعد عاملاً فاعلاً لنجاح أية مؤسسة سواء كانت كبيرة أم صغيرة؛ وذلك من خلال دوره في توليد الأفكار الجديدة، وابتكار المنتجات والخدمات الجديدة، وإيجاد طرق جديدة للإنتاج، والدخول في أعمال وأسواق جديدة، والاستباقية لتلبية رغبات العملاء ومعرفة توقعات السوق، فضلاً عن المجازفة في الأعمال المتصفة بالمخاطرة (Okangi, 2019).

وفي ظل التطورات العلمية المتسارعة تطورت المساهمات الفكرية لرواد الإدارة ومفكرها فيما يتعلق بإيجاد أساليب إدارية حديثة تواكب هذه التغيرات وتساهم في بقاء المؤسسات وتطورها، حينها ظهر مفهوم التميز المؤسسي المرتكز على مفهوم التفوق في الأداء، والتفرد في تقديم منتجات متميزة وبجودة عالية (Terouhid & Ries, 2016)، ويعد التميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحدانية، إذ حظي باهتمام الباحثين في مختلف اتجاهاتهم الفكرية. وأصبح مطلباً تسعى إليه المؤسسات المعاصرة؛ لأن عصر المعرفة والتقنية والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها الاتجاهات والأساليب التقليدية، وإنما يعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز (Ershadi & Dehdazzi, 2019). ويتحقق التميز المؤسسي من خلال إحداث تغيير وتطوير مستمر في رؤية ورسالتها وأهدافها المؤسسة، بحيث تعكس توجهها الاستراتيجي ومسارها المستقبلي في ضوء معطيات ومتغيرات البيئة المحيطة بها، وكذلك توفير قيادة لديها القدرة على توجيه السياسات والاستراتيجيات، واستثمار الموارد البشرية وتنميتها، والتطوير المستمر لإدارة العمليات، واستخدام الموارد بكفاءة، وبناء علاقات ناجحة مع الشركاء الخارجية (Houshi & Taleghani, 2016)، ويشير شحاتة (2021) إلى أن تحقيق التميز المؤسسي يعتبر مدخلاً أساسياً ومهماً في تحسين وتطوير أداء الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، حيث إن التميز المؤسسي يعد من الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة القادرة على تحقيق المزايا التنافسية والتطوير المستمر.

ويذكر Kheng وYean (2017) أن التوجه الريادي هو من أكثر التوجهات التي تساهم في استغلال الموارد في الجامعات وصولاً إلى الأداء المتميز، من خلال توليد الأفكار الإبداعية وتطبيقها، واستحداث المناهج، وإيجاد طرق وأساليب جديدة للتدريس، وتقديم خدماتها بجودة عالية وطرق مبتكرة، ومعرفة التوقعات المستقبلية، وتلبية احتياجات المستفيدين، والدخول في الأعمال الجديدة.

وتواجه الجامعات اليمنية العديد من التحديات التي تفرض عليها التوجه نحو تفعيل هذه الاتجاهات الحديثة في ظل تغيرات عديدة فرضتها أجواء المنافسة واتساع قطاعات التعليم العالي وتزايد الجامعات الأهلية في اليمن؛ مما يحتم على هذه الجامعات السعي نحو تحقيق التميز المؤسسي من خلال ممارسة التوجه الريادي؛ لذا تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية.

## اللفية النظرية:

### أولاً: التوجه الريادي:

تعود جذور التوجه الريادي إلى أدبيات الاستراتيجيات لباحث Miller، حيث وصف التوجه الريادي بأنه المشاركة في ابتكار المنتجات والخدمات والسوق والدخول بمشاريع محفوفة بالمخاطر إلى حد ما، والسعي مبكراً نحو الاستباقية (Miller, 1983, 771)، ثم يأتي من بعده Lumpkin و Dess الذي يعتبر مجدد مفهوم التوجه الريادي، ويعرفه بأنه استراتيجية المؤسسات لتحقيق التميز والبدء بتنفيذ برامج وأنشطة إبداعية واستباقية (Lumpkin & Dess, 1996)، ويرى (Zeebaree & Siron, 2017, 44) أن التوجه الريادي اتجاه استراتيجي تمارسه المؤسسة للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة من أجل التفوق على المنافسين، وبنفس السياق يعرف (Hernández-Perlines, Basco, وRodríguez-García, 2020, 113) أن التوجه الريادي هو "الاستراتيجية التي تدفع المؤسسات إلى تبني سلوكيات الإبداع والمبادرات للدخول إلى أسواق جديدة من أجل الحصول على قيمة وتحقيق التميز والتفوق التنافسي".

ونستنتج مما سبق أن التوجه الريادي استراتيجية تضعها الإدارة العليا مبنية على سلوكيات التوجه الريادي لمواكبة التطورات وتقديم الخدمات المبتكرة، واكتشاف الفرص الجديدة في الأسواق واستغلالها والمجازفة في الأعمال ذات المخاطر؛ للتغلب على المنافسين، والوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي.

وتتمثل أبعاد التوجه الريادي في الآتي:

### البعد الأول: الإبداع:

كلمة "الإبداع" مشتقة من الكلمة اللاتينية (innova) التي تعني "جديد" وهو القيام بشيء مختلف وجديد (Arshir, 2016, 6)، ويشير (Arshir, 2016, 6) إلى أن الإبداع "عملية تقوم بتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات وأساليب وطرق مبتكرة"، بينما يرى (Ortt و Rezaei, 2018, 629) أنه عملية تشمل المدخلات والعمليات وينتهي بتقديم منتج جديد في السوق، ويعتبر الإبداع عاملاً مهماً للمؤسسات للمساهمة في تحقيق الأداء المتميز والتفوق المؤسسي في أي مجال من مجالات التنظيم والتنسيق الإداري للمؤسسة، حيث إنه يعمل على إيجاد حلول للمشاكل بطرق سهلة وجديدة، وقد أوضح (Maldonado وMartinez, 2015, 162) أن الإبداع "يسهم في تطوير الخدمات ذات الصلة للمؤسسات ومورديها ومستهلكيها من خلال التقنيات الجديدة والعمليات الجديدة والطرق الجديدة والخدمات الجديدة والأعمال الجديدة".

ونستخلص مما سبق أن الإبداع هو ميل المؤسسات إلى دعم الأفكار المبتكرة وتبنيها، بحيث يمكنها من تقديم منتجات وخدمات جديدة، وتطبيق طرق وأساليب جديدة، وإيجاد حلول أصيلة للمشاكل؛ من أجل الحصول على مزايا تنافسية، والتوصل إلى تحقيق التميز المؤسسي.

### البعد الثاني: الاستباقية:

يعتبر بُعد الاستباقية من أهم أبعاد التوجه الريادي، فهي تمثل الاستعداد لتوقع الطلب في المستقبل، كما أنها رغبة الإدارة العليا لأي مؤسسة أن تكون هي أول من يستجيب لاحتياجات الزبائن وتحقيق رغباتهم وفق ما هو أفضل وجديد (Hernández-Linares, Kellermanns, López-Fernández, & Sarkar, 2019)، ويشير (Ortt و Rezaei, 2018) إلى أنها ميل المؤسسة لاستباق الاحتياجات المستقبلية والسعي للإفادة من الخبرات السابقة والمعلومات المتوفرة واستخدامها في تطوير أعمال المؤسسة وإنتاج وابتكار منتجات جديدة وعمليات فعالة من خلال تكنولوجيا حديثة. ومما سبق يمكن أن نستخلص الاستباقية بأنها ميل المؤسسات إلى توقع وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية والتغيرات البيئية بحيث يمكنها هذا التوقع من تقديم: منتجات وخدمات مبتكرة، واستهداف أسواق جديدة، وإيجاد فرص جديدة، وتطوير أعمالها؛ لتحقيق أهدافها وتميزها.

### الْبُعد الثالث: المخاطرة؛

تعتبر المخاطرة من الأبعاد المهمة للتوجه الريادي؛ حيث إنه لا يمكن الانطلاق والدخول في أعمال جديدة دون أن يتحمل كل ريادي وكل مؤسسة قدراً معيناً من المخاطرة وتأثيراتها الحياتية والمستقبلية (Farooq & Vij, 2018) وينشأ سلوك المخاطرة نتيجة ميل المؤسسة نحو استثمار مواردها في مشروعات قد تكون نتائجها غير مؤكدة (Zhai et al., 2018). وتعرف المخاطرة بأنها استعداد المدراء للقيام باستخدام موارد كبيرة محفوفة بالمخاطر والدخول في الاستثمارات الكبيرة لإنتاج منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة أو الدخول في أعمال جديدة (Wales, 2016, 5). ويمكن أن نستخلص تعريف المخاطرة: أنها استراتيجية تتبناها الإدارة العليا للمؤسسات، وتتصف بالمخاطرة للدخول في مشاريع جديدة أو من أجل الدخول إلى أسواق جديدة.

### الْبُعد الرابع: التنافسية؛

تعتبر التنافسية بعداً مهماً من أبعاد التوجه الريادي من خلال التصدي لتهديدات المنافسين (Feng, Patel, & Xiang, 2020, 372). وتتميز التنافسية بأنها موقف قوي لمواجهة المنافسين، كما أنها تبني الحكم الذاتي للقدرة على العمل بشكل مستقل واتخاذ القرارات والإجراءات التي تهدف إلى زيادته الأداء والتغلب على المنافسين (Arap Bor, 2018)، ويشير Taşkıran (2019, 672) إلى أن التنافسية تعني جهود المؤسسة للاستحواذ على الفرص الجديدة، حيث إن المؤسسات المتميزة تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات للزبائن الحاليين وتستجيب لاحتياجاتهم، بينما يعرف كل من (Hernández-Linares et al., 2019) بأنها قدرة المؤسسات على إيجاد ميزة متفردة تفوق على المنافسين ويكون تحقيقها من خلال اتباع وتطبيق استراتيجية معينة للتنافس وفق أهداف المؤسسة، ومما سبق يتضح: أن التنافسية هي جهود المؤسسات المبنية على التوقعات المستقبلية والتغيرات البيئية والاستجابة لها؛ من أجل تحسين مركزها التنافسي وتحقيق التميز المؤسسي.

### ثانياً: التميز المؤسسي؛

جاءت كلمة التميز (Excellence) في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق أو امتياز أو إتقان أو إبداع شيء يبدع به الشخص ويتميز به عن الآخرين (Williams, Berger, & McClendon, 2005). أما التميز في اللغة العربية فهو عبارة عن الانفراد والاختلاف، فلو قلنا إن فلاناً يمتاز عن قومه؛ أي يختلف عنهم أو يتفرد بصفات معينة (ابن منظور، 1996). أما في حقل المعرفة الإدارية فيعرف التميز المؤسسي بأنه: حالة من الابتكار الإداري والتفوق التنظيمي يحقق مستويات عالية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والعمليات المالية وغيرها من العمليات في المؤسسات؛ مما يؤدي إلى نتائج وإنجازات تفوق ما يحققه المنافسون، ويرضي العملاء وجميع أصحاب المصالح (المليجي، 2012)، ويرى Alhefity وAmeen (2018) بأنه السعي لتحقيق اقتناص الفرص المناسبة من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والرؤية المشتركة من أجل وضوح الهدف وكفاية الموارد؛ لتحقيق مستويات عالية من الأداء. نستخلص مما سبق: أن التميز المؤسسي حالة من التفرد لدى المؤسسات من أجل تحقيق أعلى المستويات من الأداء من خلال امتلاك: قيادة فعالة، واستراتيجيات واضحة، واستثمار المواد البشرية، ونجاح العمليات، وكفاءة الموارد؛ لتحقيق أهدافها المرجوة.

وتتمثل أبعاد التميز المؤسسي في الآتي:

#### 1. التميز القيادي؛

يمثل التميز القيادي القدرة على استغلال الفرص المؤسسية، وتوفير فرص التنمية، وقبول التحدي والعمل بطريقة تساعد المؤسسات على مواجهة مختلف العمليات والأزمات (Nasser, 2021)، ويعتبر الدافع الرئيس لتميز المؤسسات هو وجود قيادات تقوم بصياغة المستقبل وتعمل جاهدة على تحقيقه (Jankalová & Jankal, 2020, 24)، وأضاف العازمي (2021) بأن للقيادة تأثيراً كبيراً في التميز

المؤسسي، وذلك عن طريق: علاقة العمل الفاعلة، والتحفيز على المنافسة، وتشجيع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد، ونشر ثقافة التميز من خلال الوجود في الأداء. ومما سبق نستنتج أن التميز القيادي قدره القيادة على تبني رؤية واضحة واعداد نماذج تحتذى من حيث القيم والأخلاق، ولديهم القدرة في تنمية الأفراد وتشجيعهم.

## 2. تميز الاستراتيجية :

تعتبر الاستراتيجية المنهجية التي تختارها المؤسسة؛ لتحديد الغايات والأهداف طويلة المدى وفق احتياجات أصحاب المصالح، مع التركيز على السوق، والقطاع الذي تعمل فيه، وتخصيص الموارد اللازمة، والتنفيذ الفعال، مع مراجعة الخطة بانتظام، وإجراء تغييراتها عند التحول المطلوب (Ringrose, 2013)، ويحتاج تحقيق التميز المؤسسي إلى استراتيجية فعالة ومتناسبة مع الأهداف والسياسات؛ لتعزيز الأداء على المدى البعيد عن طرق العمليات المنبثقة من الاستراتيجية، مما سبق يتضح أن التميز في الاستراتيجية هو أسلوب الإدارة العليا في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال استراتيجية تضع احتياجات أصحاب المصالح في الاعتبار.

## 3. تميز الموارد البشرية :

ويشير تميز الموارد البشرية إلى توافر عناصر بشرية مؤهلة ذات كفاءة عالية، لديها المهارات والمعارف والخبرات التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها حيث يصعب على الآخرين تقليدهم أو امتلاكهم مما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي بشتى مجالاته، ويؤكد الشوابكة (2021) على أن العنصر البشري يعد العامل الرئيس لزيادة الإنتاج؛ لما له من دور كبير في توفير القوى العاملة ذات الكفاءة، والتخصص بجانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات، وتعتبر الموارد البشرية المدعومة من الخبرة والمعرفة والكفاءة المهنية ميزة تنافسية تقيم بها المؤسسة؛ حيث توفر المهارات اللازمة لصنع القرارات وتحقيق الإبداع والابتكار والوصول إلى تميز المؤسسات والزيادة في أدائها (الحريري، 2014).

يتضح مما سبق أن التميز في الموارد البشرية يعني الاهتمام بقدرات العاملين وتطويرها، والعمل على إشراكهم وتمكينهم وتحفيزهم والتخطيط لجميع شؤونهم ومهامهم لدعم استراتيجيات المؤسسة.

## 4. تميز الموارد والشاركة :

تعمل المؤسسات المتميزة بتخطيط وإدارة الشركات الخارجية والموارد الداخلية من أجل تعزيز سياسة واستراتيجية المؤسسة وضمان فاعلية العمليات التشغيلية، والحصول على تميز مستدام (Al-Abrow, Abdullah, & Atshan, 2015)، ويتناول هذا البعد تحسين أداء المؤسسة في مجال إدارة العلاقات والمواد المادية والشركات، فالمؤسسات المتميزة تخطط وتدير الشركات الداخلية والخارجية من أجل دعم سياستها واستراتيجياتها، وبالتالي ضمان التشغيل الفعال لعملياتها أثناء تخطيط وإدارة الموارد، حيث يتم التوازن للاحتياجات الحالية والمستقبلية والمجتمع والبيئة (المخالي، 2018). مما سبق يتضح: أن التميز في الموارد والشاركة يعني إدارة الشركاء والموردين والمواد المالية والمادية، وإدارة التكنولوجيا لدعم تحقيق استراتيجيات المؤسسة وبناء قدراتها.

## 5. تميز العمليات :

ويعني جميع الأنشطة الداخلية والفعاليات الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي لها القدرة القوية على إنتاج السلع والخدمات بطريقة تحقق توقعات المستهلكين الداخليين والخارجيين وتصميم ومعالجة العمليات بطريقة علمية ومنظمة؛ من أجل دعم استراتيجية المؤسسة لإرضاء أصحاب المصالح والوصول إلى تحقيق الأهداف المؤسسة ومخرجات تتصف بالوجود العالية (Arthi & Mary, 2017) ويذكر السلمي (2002) أن المؤسسات التي تمتلك تخطيطاً وأهدافاً واضحة يصبح من السهل تطبيقها من التخطيط إلى التنفيذ، حينها ستكون أول خطة لتحقيق ذلك هي تحديد القنوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في توزيعها لكل أنشطتها وإنجازاتها.



يتضح مما سبق: أن التميز في العمليات هو إدارة وتقوية علاقات التعاملين مع المنظمة من خلال تصميم العمليات وتطويرها وتحسينها بطرق إبداعية استجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.

#### 6. تميز نتائج الأداء.

تهتم المؤسسات المتميزة بحقيق نتائج عالية فيما يتعلق بالعناصر الرئيسية لسياساتها واستراتيجياتها وما حقته من أهداف وفقا للخطط الموضوعية (المخلافي، 2018)، وقد أوضح Wojtkowiak و Cyplik (2020) بأن التميز في الأداء يسهم في إيجاد قيمة لجميع أصحاب المصالح الرئيسيين بما في ذلك العملاء الموردين والشركاء والجمهور والمجتمع ككل، وأشار مطر (2019) إلى أن المؤسسات الناجحة هي التي تعمل على تحقيق واستدامة نتائج الأداء المتميزة، ويمكن أن نستنتج أن تميز نتائج المؤسسات يراود بها: جهود المؤسسة وفق أساليب إدارية حديثة من أجل تحقيق واستدامة النتائج المتميزة التي تلبى حاجات وتوقعات عملائها وجميع أصحاب المصالح.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يشهد التعليم العالي في الجمهورية اليمنية زيادة في عدد الجامعات الأهلية والكليات والمعاهد وفقا لتزايد مخرجات التعليم لما قبل الجامعي، ولكن ضعف مخرجات التعليم العالي الجامعي لسوق العمل وتناقص الجودة الأكاديمية والتميز يمثل تحديا أمام هذه الجامعات الحميري (2017)، وعلى الرغم مما تبدلته الجامعات اليمنية من جهود وتقديم أنشطة مختلفة للوصول إلى التميز المؤسسي فأنها مازالت تواجه تحديات تقف عائقا تجاه قيادات الجامعات في تحقيق التميز المؤسسي، فمن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثان والنزول الميداني لمقابلات بعض القيادات في الجامعات الأهلية في العاصمة صنعاء اتضح أن واقع تحقق التميز المؤسسي لم يحظ بمستوى عال، وأن هناك تحديات تواجههم تتمثل بالظروف السياسية والاقتصادية للبلد في الوضع الراهن، ووجود بعض القيادات التقليدية، وغياب الرؤية المشتركة، واتباع سياسات قد لا تتوافق مع مدخل التميز، وعدم الاستشعار بأهمية المورد البشري، وغياب البنية الأساسية والهياكل المرنة والأجهزة وبعض المواد التعليمية، وضعف الاعتمادات والموارد المالية، وافتقاد بعض المقومات الداعمة للعملية التعليمية والبحثية. وعدم التحديث المستمر لمناهجها التعليمية بما يتواءم مع احتياجات سوق العمل؛ مما جعلها غير قادرة على الرقي إلى مستوى عال من الجودة والتميز؛ مما أدى إلى خروجها من التصنيفات الدولية، حيث إن تصنيف كيو إس للجامعات العربية لهذا العام شمل (160) جامعة عربية، ولم يشتمل التصنيف على أية جامعة يمنية (QS Arab Region University Rankings, 2021)، وحتى خلال الفترات الماضية لم تدخل ضمن التصنيفات الدولية، وقد شمل تصنيف التايمز البريطاني للتعليم العالي للعام 2018م (1,258) جامعة، ولم يشمل أية جامعة يمنية (Times Higher Education, 2019)، وكذلك تصنيف شانجهاي للجامعات للعام 2018م لم يتضمن أية جامعة يمنية (ShanghaiRanking Consultancy, 2019)، وكذلك تصنيف QS للتعليم العالي للعام 2019م لم يشتمل على أية جامعة يمنية (QS World Merit Charity, 2019).

ومن خلال ما سبق يظهر لنا حجم المشكلة التي تعاني منها الجامعات اليمنية التي تكون أبرز مظاهرها الرئيسية هو التميز المؤسسي وعدم تحققه بالشكل الذي يجعل هذه الجامعات تصل إلى رتبة عالية من التميز التعليمي على المستوى الدولي والإقليمي، كما أتضح حاجة الجامعات إلى التميز المؤسسي وتطبيق معاييرها؛ لأنه العامل الأساس الذي يسهم في الارتقاء بالعملية التعليمية لدى الجامعات، وتحسين جودة مخرجاتها، وتصحيح مسارها الأكاديمي والإداري.

ويؤكد العزاوي ومحسن (2017) على ضرورة تبني أساليب ريادية في الجامعات لإيجاد المزيد من فرص تحقيق التميز المؤسسي، ومن هذا المنطلق جاءت التساؤلات لهذه الدراسة على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة التوجه الريادي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟

السؤال الثاني: ما مستوى تحقق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟

السؤال الثالث: ما أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟



## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتي:

1. التعرف على مستوى ممارسة التوجه الريادي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
2. التعرف على مستوى تحقق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
3. التعرف على أثر التوجه الريادي في تحقق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

## الدراسات السابقة:

فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالتوجه الريادي والتميز المؤسسي التي تم جمعها، وعرضها من الأحداث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الدراسة التي جمعت بين المتغيرين:

دراسة العزاوي ومحسن (2017): هدفت الدراسة إلى تفسير وطبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي في عدد من كليات بغداد، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، وكذلك وجود علاقة تأثير معنوية بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي.

دراسة اللوح (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود علاقة إحصائية بين محاور العوامل الريادية والتميز المؤسسي لدى شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتوجه الريادي:

دراسة Hilal و Okangi (2021): هدفت الدراسة إلى معرفة دور التوجه الريادي لتعزيز أداء الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة في سيرلانكا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين التوجه الريادي وزيادة أداء الأعمال.

دراسة Ramos-Escobar و Gallardo-Vázquez, Valdez-Juárez (2021): هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر الذي يحدثه التوجه الريادي والمسؤولية الاجتماعية على أداء الأعمال في الشركات الصغيرة في المكسيك، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط بين التوجه الريادي والمسؤولية الاجتماعية لزيادة أداء الأعمال.

دراسة Kassakorn, Muangmee, Szczepańska-Woszczyzna, Meekaewkunchorn (2021) و Khalid (2021): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الوسيط في اتجاه التعلم على العلاقة بين التوجه الريادي بأبعاده: (الإبداع والاستباقية والتنافسية) وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في تايلاند، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر مباشر بين اتجاه التعلم والعلاقة الإيجابية للتوجه الريادي بأبعاده وأداء الأعمال.

دراسة Alalawi (2020): هدفت الدراسة إلى اكتشاف أثر التوجه الريادي على أداء الابتكار للشركات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان من خلال الوسيط التعلم التنظيمي، وقد توصلت النتائج إلى أن التعلم التنظيمي محدود للتوجه الريادي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد خلصت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يؤدي دور الوساطة في العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الابتكار.

دراسة Khan et al. (2020): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التوجه الريادي والأداء في الشركات الباكستانية الصغيرة والمتوسطة، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية مهمة بين التوجه الريادي وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة التابعة لهذه الدراسة.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي:

دراسة الحجاج (2021): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمينية الأهلية في محافظة إب، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة الجهني (2021): هدفت الدراسة إلى البحث عن أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود اهتمام كبير ومعرفة بأبعاد التميز التنظيمي داخل الجامعة، ووجود علاقة إيجابية بين تنمية القدرات القيادية وتحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة.

دراسة Cyplik و Wojtkowiak (2020): هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التميز المؤسسي والتنمية المستدامة لشركة (U.K) للتصنيع والتغليف في بولندا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن هناك علاقة قوية ومباشرة بين التميز المؤسسي والتنمية المستدامة لشركة (U.K) للتصنيع والتغليف في بولندا.

دراسة Kwong و Lim, Hoffman, Wang (2019): هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والتميز المؤسسي للشركات الصناعية في أمريكا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة قوية بين الذكاء العاطفي والتميز المؤسسي، كما أظهرت النتائج أن التعاطف هو السمة المكونة للسلوك التي يمكن أن تعزز من التميز المؤسسي.

التعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ تنوع الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي تناولت التوجه الريادي، وكذلك علاقته ببعض المتغيرات، ولكن من خلال اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة: (عربية وأجنبية)، تبين أن الدراسة الحالية تشابهت مع تلك الدراسات من حيث المنهج المستخدم، وأداء الدراسة، وأيضا تشابهت من حيث البيئة التي تم تطبيق الدراسة فيها المتمثلة في الجامعات، مثل دراسة العزاوي ومحسن (2017) ودراسة الجهني (2021)، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أبعاد التوجه الريادي، وكذلك أبعاد التميز المؤسسي، إضافة إلى البيئة، ويلاحظ أيضا أن أيا منها لم يتناول التوجه الريادي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمينية الأهلية، وهذا ما تناولته الدراسة الحالية، وتميزت به عن الدراسات السابقة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويمكن إبراز أهميتها بشكل أوضح من خلال الآتي:

أولا: الأهمية النظرية:

- تقدم تاصيلًا نظريًا علميًا لمفاهيم مؤثرة في تقدم المجتمعات وتطور الجامعات، والتي تتمثل في التوجه الريادي، والتميز المؤسسي.
- قد تمثل الدراسة إضافة جديدة للمكتبة اليمينية، ورافدا للمكتبة العربية في موضوع هذه الدراسة.
- تحفز الباحثين لإجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا الموضوع، وكذلك الاستفادة من نتائجها في قطاعات ومجالات أخرى.

- تعزز أهمية التوجه الريادي الذي يعد من أحدث الاتجاهات في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد المعرفة؛ لما له من دور واضح في تحقيق تميز الجامعات.

ثانياً: الأهمية العملية:

- تقدم نتائج علمية يمكن أن تستفيد منها الجامعات الأهلية (محل الدراسة)؛ وذلك فيما يتعلق بالتوجه الريادي بأبعاده المختلفة التي تسهم في بقاء واستمرار وتطور هذه الجامعات، وأثره في تحقيق التميز المؤسسي؛ لمواكبة التحديات والتغيرات في البيئة المحيطة، والتعامل معها بما يحقق أداءً عالياً، وضمان مخرجات تتسم بالتميز والجودة العالية.

- إثارة انتباه القيادات في الجامعات محل الدراسة لأهمية التوجه الريادي كتوجه استراتيجي لهذه الجامعات، وإبراز دور التوجه الريادي كخطوة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي، ومساعدة هذه القيادات من خلال نتائج وتوصيات الدراسة في اتخاذ قرارات وصناعة استراتيجيات تسهم في زيادته تحقيق التميز المؤسسي في ظل التنافس المتزايد بين الجامعات.

## مصطلحات الدراسة:

أولاً: التميز المؤسسي:

عرفه أبو عوده (2018، 20)؛ بأنه "عبارة عن الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي من أجل العمل على وجود رؤية مشتركة واضحة الهدف، والسعي إلى استغلال جميع الفرص المتاحة، وأن يتفوق أداء المؤسسة على باقي المؤسسات التي تكون لها نفس المنتج أو الخدمات، وأن تفوق كامل التوقعات للعملاء".

ويعرف إجرائياً بأنه: عبارة عن بذل الجهود من قبل قيادات الجامعات اليمينية الأهلية من أجل رفع مستوى أدائها إلى أعلى معدلات ممكنة من خلال امتلاك استراتيجيات مبنية على توقعات المستفيدين وتوفير القيادة الناجحة واستثمار الموارد البشرية، والتطوير المستمر للعمليات والشراكات، واستغلال الموارد، وتميز الأداء.

ثانياً: التوجه الريادي:

يعرف التوجه الريادي؛ بأنه "استراتيجية الإدارة العليا في المؤسسة التي تشمل العمليات والممارسات وأنشطة اتخاذ القرار، معتمدة على السلوكيات الريادية، وذلك لاستثمار الفرص المتاحة، وجعل المؤسسة أكثر قدرته على التكيف مع المتغيرات المستقبلية" (الغزاوي ومحسن، 2017، 284).

يعرف إجرائياً بأنه: عبارة عن استراتيجية الإدارة العليا في الجامعات اليمينية المبنية على سلوكيات التوجه الريادي، لتحقيق أهدافها، وتميز أدائها، وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها المتطلبات التنافسية، والوصول إلى تحقيق التميز المؤسسي.

ثالثاً: الجامعات الأهلية: تعرف بأنها مؤسسات خدمية تعليمية تقوم بتعليم الأجيال على المستوى العلمي والفكري والثقافي والاجتماعي والوطني والمهني، وإثراء المعرفة، وتطويرها، وتنمية الكفاءات البشرية، وتديرها جهات خاصة، ويتم إنشاؤها بناء على قانون الجامعات والكليات الأهلية في اليمن.

## حدود الدراسة:

◀ الحدود الموضوعية: وقد تمثلت بالمتغير المستقل (التوجه الريادي) بأبعاده المتمثلة في: (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية، التنافسية)، والمتغير التابع (التميز المؤسسي) بأبعاده المتمثلة في: (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز العمليات، تميز الموارد والشراكات، تميز الأداء).

◀ الحدود المكانية: تمثلت في الجامعات اليمينية الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

◀ الحدود البشرية: تمثلت بالقيادة في الجامعات اليمينية الأهلية بأمانة العاصمة: (أكاديميين - إداريين).

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

ولأغراض تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهره كما هي في الواقع، ويصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كمياً؛ لشرح أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، ويعد هذا المنهج من المناهج الرئيسية في دراسات العلوم الإدارية؛ كونه الأنسب لوصف التوجه الريادي، واختبار أثره في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية في العاصمة صنعاء، وقد جرت محاولة تفسير البيانات وتحليلها لغرض الوصول إلى نتائج تخدم تحقيق أهداف الدراسة.

### أداة الدراسة:

فقد تم جمع بيانات الدراسة معتمداً على الاستبانة؛ باعتبارها من أنسب أدوات الدراسة العلمية التي تحقق أهدافها الدراسة الميدانية؛ للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وقد قام الباحثان بتصميم استبانة، مستفيدين من الإطار النظري واستبانة الدراسات السابقة ذات الصلة بقياس التوجه الريادي والتميز المؤسسي، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة محاور كالتالي:

المحور الأول: ويتضمن البيانات الشخصية للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات محل الدراسة، وقد شملت: العمر، والنوع، والمؤهل.

المحور الثاني: ويشمل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، ويتكون من قسمين، هما:

القسم الأول: ويتعلق بفقرات أبعاد التوجه الريادي، ويمثل المتغير (المستقل)، كما يوضحها الجدول رقم (1)، ويتكون من (20 فقرة)، بحيث تقيس (4) أبعاد.

القسم الثاني: ويتعلق بالفقرات الخاصة بالتميز المؤسسي، وهي تمثل المتغير (التابع)، وقد تكونت عباراتها من (23) فقرة، تم صياغته جميع فقرات المحور الثاني وفقاً لمقياس (ليكات الخماسي).

### صدق وثبات أداة الدراسة:

#### الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على (9) من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة والبحث العلمي؛ من أجل الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم، وذلك بالاطلاع على فقرات الاستبانة ومقارنتها بمشكلة الدراسة وأهدافها، وقد تم أخذ ملحوظاتهم وإجراء التعديلات في ضوءها. ولحساب ثبات الأداة، فقد تم قياس الاتساق الداخلي بين فقراتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، انظر جدول (1).

جدول (1): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة

عدد الفقرات	ابعاد المتغيرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية Alpha <sup>1/2</sup>
5	الإبداع	0.892	94.5 %
5	المخاطرة	0.892	94.5 %
5	الاستباقية	0.899	94.8 %
5	التنافسية	0.911	95.5 %
20	مقياس التوجه الريادي	0.961	98.0 %
3	القياداة	0.888	94.2 %
4	الاستراتيجية	0.919	95.9 %
4	الموارد البشرية	0.914	95.6 %
4	العمليات	0.912	95.5 %

جدول (1)، يتبع

عدد الفقرات	ابعاد المتغيرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية Alpha <sup>1/2</sup>
4	الشراكات والمورد	0.868	0.931
4	الأداء	0.913	0.955
23	مقياس التميز المؤسسي	0.976	98.8%

يتضح من الجدول (1) أن قيمة معامل الثبات لأداء جمع البيانات جاءت بنسبة (0.961) للتوجه الريادي، بينما التميز المؤسسي جاءت بنسبة (0.976)، وهذا يعني أن نسبة الثبات عالية، وكانت نسبة المصادقية للإجابات تتراوح بين (98%) (98.8%)، وهذا يعني أن درجة مصادقية الإجابات ممتازة، وأن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأهلية اليمنية في العاصمة صنعاء، وقد بلغ عددها (7) جامعة، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل؛ نظراً لصغر حجم المجتمع وسهولة الوصول إلى الفئة المستهدفة، حيث تم توزيع (261) استبانة على مجتمع الدراسة، من القيادة الأكاديمية والإدارية متمثلة برؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية ومدراء الإدارات. وقد تم استرجاع (217) استبانة بنسبة (83.14%). وبعد فحص الاستبانات؛ لمعرفة مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي تم استبعاد (7) استبانات، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هي (210) بنسبة (81.45%) من حجم المجتمع.

جدول (2)، الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي

م	اسم الجامعة	الموزع	المسترجع	التالف	الصالح
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	75	53	1	52
2	جامعة سبأ	64	58		58
3	الجامعة اليمنية	23	22		22
4	جامعة الملكة أروى	34	20	3	17
5	جامعة الأندلس	29	27		27
6	جامعة المستقبل	39	37	3	34
	الإجمالي	264	217	7	210

المصدر: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2015، 2020).

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

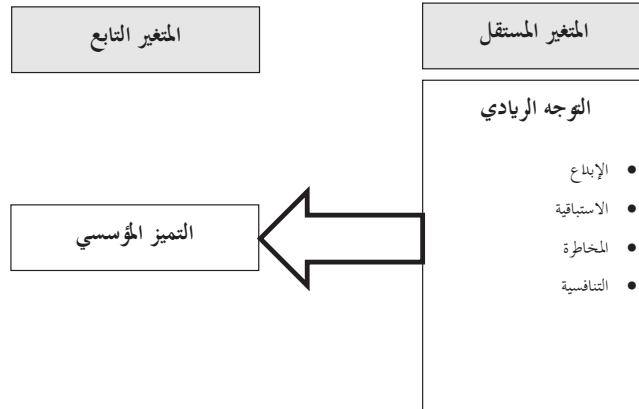
تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)؛ لتحليل بيانات الدراسة، واختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لمعرفة مدى ثبات أداء الدراسة، والإحصاءات الوصفية التي تشمل: (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري)، وأيضاً الأساليب الإحصائية الاستدلالية وهي: (تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد).

#### متغيرات الدراسة:

يوضح الشكل (1) متغيرات الدراسة، وهي كالتالي:

المتغير التابع: التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية.

المتغير المستقل: التوجه الريادي الذي يتكون من: (الإبداع، والاستباقية، والتنافسية، والمخاطرة).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة آراء العينة حول متغيرات الدراسة، وتم توضيح كيفية تفسير القيم التي وردت في الجداول بحسب الجدول (3).

جدول (3): كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

المعنى أو التقدير اللفظي	درجة الموافقة	إذا كانت النسبة (درجة الموافقة)	إذا كان المتوسط
مستوى الممارسة	منخفض جدا	أقل من 36%	أقل من 1.8
	منخفضة	من 36% وأقل من 52%	من 1.8 وأقل من 2.6
	متوسطة	من 52% وأقل من 68%	من 2.6 وأقل من 3.4
	عالية	من 68% وأقل من 84%	من 3.4 وأقل من 4.2
	عالية جدا	من 84% حتى 100%	من 4.2 حتى 5

يلاحظ من الجدول (3) أن طول الفترة المستخدمة في المقياس هي (5/4): أي حوالي (0.80) وقد حسبت طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة في المقياس: (1، 2، 3، 4، 5) قد حصرت فيما بينها (4) مسافات، أما فيما يخص النسبة المئوية فقد حسبت بقسمة المتوسط على المقياس (المتوسط/المقياس×100) وسيتم توضيح من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، على النحو الآتي:

أولا: الإجابة على السؤال الأول: ما مستوى ممارسة التوجه الريادي في الجامعات الأهلية (محل الدراسة) يوضح الجدول (4) نتيجة السؤال الثاني.

جدول (4): مستوى ممارسة (أبعاد التوجه الريادي)

الرتبة	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	التقدير اللفظي
1	الإبداع	4.047	0.749	81%	79%	83%	عالية
2	التنافسية	3.977	0.808	80%	77%	82%	عالية
3	الاستباقية	33.90	0.835	78%	76%	80%	عالية
4	تحمل المخاطرة	33.70	0.848	74%	72%	76%	عالية
	متوسط التوجه الريادي	3.907	0.727	78%	76%	80%	عالية

يتضح من الجدول (4) أن متوسط ممارسة التوجه الريادي كان بدرجة عالية. حيث كان المتوسط الحسابي الكلي (3.907)، والانحراف المعياري (70.72)، وبنسبة (78%)؛ وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بمستوى عال على ممارسة التوجه الريادي، وقد جاء بُعد الإبداع في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.047)، وانحراف معياري (0.749)، وبنسبة (81%)؛ وهذا يشير إلى الاهتمام الكبير لدى الجامعات ببعد الإبداع، ويؤكد ذلك حصوله في المرتبة الأولى مقارنةً ببقية الأبعاد، ويعزى ذلك إلى إعطاء هذه الجامعات محل الدراسة الأولوية للأبعاد مقارنةً ببقية الأبعاد، نظراً لتنوع خدماتها وطرق العمل لديها، وقد جاء بُعد التنافسية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.977)، وانحراف معياري (0.808) ونسبة (80%)؛ وهذا يشير إلى الاهتمام الكبير لدى الجامعات ببعد التنافسية، ويؤكد ذلك حصوله على المرتبة الثانية، ويعزى ذلك إلى شدة المنافسة بين هذه الجامعات.

وقد جاء في المرتبة الأخيرة بعد تحمل المخاطر بمتوسط حسابي (33.70)، وانحراف معياري (0.848)، وبنسبة (74%)؛ وهذا يشير إلى أن الجامعات تولي اهتماماً أقل ببعد المخاطرة؛ ويعزى ذلك إلى الظروف السياسية والاقتصادية المضطربة وغير المستقرة التي تمر بها اليمن والتي انعكست سلباً على انخفاض مستوى المخاطرة لدى هذه الجامعات، كما تفسر النتيجة بأن البيئة اليمنية في الظروف الحالية غير مشجعة للمخاطرة.

ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تحقق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية؟  
يوضح الجدول (5) نتيجة السؤال الثاني.

جدول (5): مستوى تحقق أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية

الرتبة	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا	التقدير اللفظي
1	القيادة	4.116	0.845	82%	80%	85%	عالية
2	نتائج الأداء	4.100	0.798	82%	80%	84%	عالية
3	الاستراتيجية	3.935	0.859	79%	76%	81%	عالية
4	الشراكات والمورد	3.865	0.898	77%	75%	80%	عالية
5	العمليات	3.800	0.949	76%	73%	79%	عالية
6	الموارد البشرية	3.749	1.023	75%	72%	78%	عالية
	المتوسط للتميز المؤسسي	3.919	0.822	78%	76%	81%	عالي

يتضح من الجدول (5) أن متوسط تحقق التميز المؤسسي جاء بدرجة عالية، حيث كان المتوسط الحسابي الكلي (3.919)، والانحراف المعياري (0.822)، وبنسبة (78%)؛ وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بمستوى عال على تحقق التميز المؤسسي، ويعزى هذا إلى اهتمام الجامعات محل الدراسة بالتميز المؤسسي، وقد جاء بُعد القيادة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.116)، وانحراف معياري (0.845)، وبنسبة (82%)؛ وهذا يشير إلى الاهتمام الكبير لدى الجامعات ببعد القيادة ويؤكد ذلك حصوله على المرتبة الأولى مقارنةً ببقية الأبعاد وقد يعزى الاهتمام الكبير لدى الجامعات محل الدراسة بالقيادات؛ نظراً لاستشعار أهمية دورها المحوري في النهوض بالجامعات وتميزها من أجل تقديم خدمات تعليمية جيدة عالية، والارتقاء بها على المستوى الدولي، واستشعارهم أنها المعنية في صياغة الاستراتيجيات والأهداف بناءً على التطورات المستقبلية واحتياجات السوق وتوقعات المستفيدين، وقد جاء بُعد نتائج الأداء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.100)، وانحراف معياري (0.798) ونسبة (82%)؛ وهذا يشير إلى الاهتمام الكبير لدى الجامعات ببعد نتائج الأداء، ويؤكد ذلك حصوله على المرتبة الثانية عن بقية الأبعاد؛ ويعود ذلك إلى كونه البعد الذي تبرز فيه نتائج الأداء، وتميز أنشطة الجامعات وإدارتها ووحداتها، فيما يتعلق بالمجالات الخدمية التعليمية والإدارية والتسويقية والاجتماعية.



وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الموارد البشرية، فقد جاء بمتوسط حسابي (93.74)، وانحراف معياري (31.02)، وبنسبة (75%)، مما يعني أن الجامعات محل الدراسة وفقاً لآراء الباحثين كان اهتمامها بها أقل، وقد يعود ذلك إلى ضعف إدراك الجامعات محل الدراسة لأهمية الموارد البشرية، فهي مازالت تنظر إلى عملية الاستثمار في العنصر البشري باعتباره عنصر تكلفة إضافية تتحملها الجامعات، وبناء عليه فإن هذه الجامعات مطالبة ببذل المزيد من الاهتمام بالموارد البشرية وبتغيير هذه النظرة للاستثمار في العنصر البشري؛ كونه سينعكس على مستوى جودة مخرجاتها التي تواجه منافسة شديدة مع مخرجات الجامعات على المستوى الإقليمي والدولي.

ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثالث: ما أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار للإجابة عن السؤال الثالث

مستوى دلالة T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى دلالة F	درجة الحرية DF	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	الارتباط R	الإجابة على التساؤل الثالث
0.000	27.809	.888	1	773.343	.788	.888	ما أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية؟
			208				
			209				

يتضح من الجدول (6) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.888) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد  $R^2$  فإنه يفسر ما نسبته (0.788) من التباين في التميز المؤسسي؛ أي أن ما نسبته (0.788) من التغيرات في التميز المؤسسي للجامعات الأهلية ناتج عن التوجه الريادي، كما بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$ ؛ أي أن درجة التأثير (0.888)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أية متغيرات أخرى لم يتم أخذها في الاعتبار في هذه الدراسة فإن الزيادة بدرجة واحدة في التوجه الريادي يؤدي إلى زيادة التميز المؤسسي للجامعات الأهلية بمقدار (0.888)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (773.343) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)؛ وهذا يعني أنه تمت إجابة التساؤل الثالث والذي ينص "ما أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية محل الدراسة؟" وهذه النتيجة تفسر أن تحقق التميز المؤسسي يتطلب ممارسة التوجه الريادي في جميع أبعاده؛ لما له من دور في تحقق التميز المؤسسي، وأنه يمثل عاملاً مهماً من عوامل تحقق التميز المؤسسي، وأن هذه الجامعات تمارس التوجه الريادي بجميع أبعاده، وقد جاء بمستوى عالٍ؛ مما أثر بشكل إيجابي في تحقق التميز المؤسسي في هذه الجامعات، كما تفسر النتيجة أنه كلما زاد اهتمام الجامعات محل الدراسة بالتوجه الريادي زاد مستوى تحقق التميز المؤسسي، وقد توافقت هذه الدراسة مع دراسة العزاوي ومحسن (2017) التي توصلت في دراستهم إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الريادي وتحقيق التميز المؤسسي في عدد من كليات جامعة بغداد، كما توافقت هذه النتيجة مع دراسة اللوح (2017) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين عوامل التوجه الريادي والتميز المؤسسي في شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين.

## الاستنتاجات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

- تهتم الجامعات الأهلية محل الدراسة اهتماماً كبيراً بممارسة جميع أبعاد التوجه الريادي، وهي: (الإبداع - الاستباقية - وتحمل المخاطر - التنافسية)، لكن اهتمامها بممارسة بعدي (الإبداع والتنافسية) كان أكبر من اهتمامها بعدي (الاستباقية والمخاطرة).

- تبدي الجامعات الأهلية محل الدراسة اهتماما كبيرا بتحقيق أبعاد التميز المؤسسي، وهي: (القيادة - الاستراتيجية - الموارد البشرية - العمليات - الموارد والشراكات - نتائج الأداء)، لكن اهتمامها بتحقيق بعدي: (القيادة ونتائج الأداء)، كان أكثر من اهتمامها بعدي: (العمليات والموارد والشراكات)، وقد كان بعد الموارد البشرية أقلها ممارسة.
- هناك أثر إيجابي للتوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية (محل الدراسة).

## التوصيات:

- وفقا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بالتوصيات الآتية:
- الاهتمام المستمر من قبل الجامعات الأهلية بالتوجه الريادي في جميع أبعاده، وزيادة الاهتمام بعيد المخاطرة؛ كونها أقل الأبعاد ممارسة.
- تعزيز السياسات التي تتبعها الجامعات محل الدراسة لتحقيق التنافسية من خلال إحداث المزيد من التغييرات لتعزيز وتقديم الخدمات بجودة عالية والاستثمار في التطبيقات التكنولوجية الحديثة بالشكل الذي يعزز من القدرة التنافسية.
- تشجيع قيادات الجامعات على تقبل المخاطرة والخوض في الأعمال التي تتسم بالمخاطرة للحصول على الفرص الجديدة واستثمارها باعتبارها مخاطرة محسوبة.
- التأكيد على الاهتمام بالتميز المؤسسي من قبل قيادات الجامعات بجميع أبعاده، ولاسيما بعد الموارد البشرية الذي كان أقلها تحققا، وامتلاك مؤشرات واضحة لتقييم أداء العاملين باستخدام الأساليب الحديثة، وإنشاء نظام يمنح الحوافز والمكافآت وفق تميز الأداء.

## المراجع:

- ابن منظور، جمال الدين (1996). *لسان العرب*، تحقيق أمين محمد عبد الوهاب والعبودي محمد الصادق، بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- ابو عودة، محمود إسماعيل (2018). *أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الجهني، طارق بن محمد (2021). *أثر تنمية القدرات القيادية على تحقيق التميز المؤسسي لدى موظفي جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة* (رسالة ماجستير)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- الحاج، الحسن بن علي عبد الله (2021). *القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بمحافظة إب* (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- الحريري، محمد سرور (2014). *الإدارة المعاصرة* (ط1) الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الحميري، عبدالله حميد (2017). *تقييم أداء جامعة إب اليمنية وفق معايير الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي*، 9 (24)، 39-60.
- السلمي، علي (2002). *إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*، القاهرة، مصر: مكتبة الإدارة الجامعية.
- شحاتة، أحمد محمود أحمد (2021). *إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق النموذج الأوروبي للتميز: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة الإسكندرية، مصر.

- الشوايكة، عبد الله محمد كامل (2021). درجة تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، (51)، 145-180.
- الغازمي، منير جويلان على (2021). التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، (2)، 373-396.
- الغزوي، شفاء محمد علي، ومحسن، زيد حضير (2017). التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (9)، 18، 276-313.
- اللوحي، باسم عمر محمود (2017). أثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة موظفي شركات الوساطة للأوراق المالية في فلسطين (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المخلافي، عبده سلطان (2018). درجة تطبيق معايير إدارة التميز في ضوء EFQM نموذج التميز من قبل قيادة جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للبحوث التربوية، (3) 42، 155-195.
- مطر، محمد (2019). تخطيط الموارد البشرية مدخل لتحقيق التميز المؤسسي بجامعة المنصورة، مجلة كلية التربية بالمنصورة، (1) 108، 159-251.
- المليجي، رضا إبراهيم (2012). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق (ط1). القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2015). دليل التعليم العالي في الجمهورية اليمنية 2014/2015، الإدارة العامة لتطوير مؤسسات التعليم العالي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء، اليمن.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2020). الجامعات الأهلية، استرجع بتاريخ أغسطس 12، 2001 من بوابة التنسيق الإلكتروني للجامعات اليمنية: <https://p.oasymen.net/portal>

- Al-Abrow, H., Abdullah, H., & Atshan, N. (2019). Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence: Mediator role of work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 972-985.
- Alalawi, G. N. S. (2020). *The influence of entrepreneurship orientation on omani SMEs' performance* (Doctoral dissertation). University of Plymouth, England.
- Alhefity, S., & Ameen, A. (2018). *The impact of the leadership and strategy management on organizational excellence: moderating role of organizational culture*. In the 2<sup>nd</sup> International Conference on Management and Human Science (ICMHS 2018), 27-28 November, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Arap Bor, G. K. (2018). The influence of entrepreneurial innovativeness on firm performance among small and medium-sized enterprises in Kenya. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 6(1), 15-30
- Arshi, T. A. (2016). Entrepreneurial orientation and its impact on innovation intensity in the Omani corporate sector. *Scottish Journal of Arts and Sciences*, 10(2), 3-17.

- Arthi, S., & Mary, H. (2017). *Knowledge management and organisational excellence in higher education: Thematic review of literature*. In the National Conference on Professional Ethics and its Impact on Teaching Learning Process (NCPETLP-2017) organized by St. Anne's Degree College for Women, 28 September, Halasuru, Bengaluru.
- Basco, R., Hernández-Perlines, F., & Rodríguez-García, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *Journal of Business Research*, 113, 409-421.
- Ershadi, M. J., & Dehdazzi, R. E. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*, 31(4), 620-640.
- Farooq, R., & Vij, S. (2018). Linking entrepreneurial orientation and business performance: Mediating role of knowledge management orientation. *Pacific Business Review International*, 10(8), 174-183.
- Feng, C., Patel, P. C., & Xiang, K. (2020). The well-trodden path: Complementing market and entrepreneurial orientation with a strategic emphasis to influence IPO survival in the United States. *Journal of Business Research*, 110, 370-385.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., López-Fernández, M. C., & Sarkar, S. (2019). The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance. *BRQ Business Research Quarterly*, In Press.
- Houshi, F. J., & Taleghani, M. (2016). Codification of business/Industrial strategies by EFQM model of organizational excellence. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(2 S1), 511-517.
- Jankalová, M., & Jankal, R. (2020). How to Characterize Business Excellence and Determine the Relation between Business Excellence and Sustainability. *Sustainability*, 12(15), 6198.
- Khan, W. A., Hassan, R. A., Arshad, M. Z., Arshad, M. A., Kashif, U., Aslam, F., & Wafa, S. A. (2020). The effect of entrepreneurial orientation and organisational culture on firm performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(3), 652-677.
- Kheng, K., & Yean, A. (2007). Determents of entrepreneurial orientation of Malaysian public universities. *International Business Management*, 11(6), 1169-1179.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.

- Maldonado, G. G., & Martinez, S. M. (2015). The impact of entrepreneurial orientation on the innovation of SMEs in Mexico. *International Journal of Arts Commerce*, 4(9), 161-172.
- Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyńska, K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and SME performance: The mediating role of learning orientation. *Economics & Sociology*, 14(2), 294-312.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Nasser, W. H. (2021). Innovation capital, sustainable entrepreneurial orientation, and the moderating role of entrepreneurial resilience. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 9(3), 73-85.
- Okangi, A. L. M. A., & Hilal, M. I. M. (2021). Exploring the nexus of entrepreneurial orientation and market orientation on business performance and the role of innovation among the MSMES in Sri Lanka. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(3) 1-16
- Okangi, F. P. (2019). The impacts of entrepreneurial orientation on the profitability growth of construction firms in Tanzania. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-23
- QS Arab Region University Rankings (2021). *Discover the top universities in the Arab region with the QS Arab Region University Rankings 2021*. Retrieved from <https://bit.ly/3u76BxZ>
- QS World Merit Charity (2019). *QS World University Rankings*. Ireland, United Kingdom. Retrieved March 05, 2020, from <https://bit.ly/332lrYt>
- Rezaei, J., & Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. *Management Research Review*, 67(4), 629-653.
- Ringrose, D. (2013). Development of an organizational excellence framework. *The TQM Journal*, 25(4), 441-452.
- ShanghaiRanking Consultancy (2019). *Academic Ranking of World Universities 2019*. Shanghai, China. Retrieved April 15, 2020, from <http://www.shanghairanking.com/ARWU2019.html>
- Taşkıran, G. (2019). The relationship between organizational citizenship behavior and entrepreneurial orientation: A research in the hospitality industry. *Procedia Computer Science*, 158, 672-679.
- Terouhid, S. A., & Ries, R. (2016). People capability: A strategic capability for enhancing organizational excellence of construction firms. *Journal of Modelling in Management*, 11(3), 21-33.

- Times Higher Education (2019). *World University Rankings 2019*. London, United Kingdom. Retrieved March 13, 2020, from <https://bit.ly/38VYHgK>
- Valdez-Juárez, L. E., Gallardo-Vázquez, D., & Ramos-Escobar, E. A. (2021). Entrepreneurial orientation and CSR: A dynamic capability in the corporate performance of Mexican SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(3), 654-680.
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15.
- Wang, C., Hoffman, F., Lim, A., & Kwon, J. (2019). From artificial to emotional intelligence: integrating five types of intelligence to achieve organizational excellence. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 8(2), 125-144.
- Williams, D. A., Berger, J. B., & McClendon, S. A. (2005). *Toward a model of inclusive excellence and change in postsecondary institutions*. Washington, DC: Association of American Colleges and Universities.
- Wojtkowiak, D., & Cyplik, P. (2020). Operational excellence within sustainable development concept-systematic literature review. *Sustainability*, 12(19), 7933.
- Zeebaree, M. R. Y., & Siron, R. B. (2017). The impact of entrepreneurial orientation on competitive advantage moderated by financing support in SMEs. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 43-52.
- Zhai, Y. M., Sun, W. Q., Tsai, S. B., Wang, Z., Zhao, Y., & Chen, Q. (2018). An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs' innovation performance: A sustainable perspective. *Sustainability*, 10(2), 314.

### Arabic References in Roman Scripts:

- Abu Odeh, Mahmoud Ismail (2018). *Athar jawdat alhayaat alwazifiat fi tahqiq altamayuz almuasisii: Dirasat tatbiqiat ealaa munazamat almujtamae almadanii fi Qitae Ghaza* (Risalat majistir), Aljamieat Al'islamiat Bighazati, Filastin.
- Al-Azmi, Munira Jailan Ali (2021). Altamayuz altanzimiu madkhal lithahqiq mutatalibat aljawdat alshaamilat fi kuliyat altarbiat al'asiasiat fi alhayyat aleamat liltaelim altatbiqii bidawlat alkuayti. *Majalat Aldirasat Walbuhuth Altarbawiatii*, 1(2), 373-396.
- Al-Azzawi, Shifa Muhammad Ali, wa Mohsen, Zaid Hadeer (2017), Altawajuh alriyadi watathiruh fi altamayuz altanzimii bahath maydaniun fi eadad min kuliyat jamieat baghdad, *Majalat Al'anbar Lileulum Alaiqtisadiat Wal'iidariati*, 9(18), 276-313.

- Al-Hajj, Al-Hasan bin Ali Abdullah (2021). *Alqiadat altahwiliat wa'athar ha fi tahqiq altamayuz almuasisii: dirasat maydaniat fi aljamieat alyamaniat al'ahliat bimuhafazat 'iib* (Risalat majjistir), Jamieat Aleulum Waltiknuluja, Alyaman.
- Al-Humairi, Abdullah Hamid (2017). Taqyim 'ada' jamieat 'ib alyamaniat wifq maeayir aljawdat alshaamilati, *Almajalat Alearabiat Lidaman Aljawdat fi Altaelim Aljamieii*, 9(24), 39-60.
- Al-Juhani, Tarif bin Muhammad (2021). *Athar tanmiat alqudrat alqiadiat ealaa tahqiq altamayuz almuasasii ladaa muazafi jamieat almalik eabd aleaziz bimuhafazat jida* (Risalat majjistir), Jamieat Almalik Abd Alaziz, Almamlakat Alearabiat Alsaeudiati.
- Al-Louh, Bassem Omar Mahmoud (2017). *Athar aleawamil alriyadiat fi tahqiq altamayuz almuasisii dirasat halat muazafi sharikat alwisatat lil'awraq almaliat fi Filastin* (Risalat majjistir), Aljamieat Al'iislamiati, Ghaza.
- Al-Meligy, Reda Ibrahim (2012). *Idarat altamayuz almuasasii bayn alnazariat waltatbiq* (Taba'a 1). Alqahiratu: Alam Alkutub Lilnashr Waltawzie Waltibaati.
- Al-Mikhlaifi, Abdo Sultan (2018). Darajat tatbiq maeayir 'iidarat altamayuz fi daw' EFQM namudhaj altamayuz min qibal qiadat jamieat almalik khalid min wijhat nazar 'aeda' hayyat altadrisi, *Almajalat Alduwaliat Lilbuhuth Altarbawiat*, 42(3) 155-195.
- Al-Salami, Ali (2002). *Idarat altmyuz namadhij watiqniaat al'iidarat fi easr almaerifati*, Alqahirat, Misr: Maktabat Al'iidarat Aljamieati.
- Hariri, Muhammad Sorour (2014). *Al'iidarat almueasira* (Taba'a 1) Al'urdu: Muasasat Alwaraq Lilnashr Waltawziei.
- Ibn Manzur, Jamal al-Din (1996). *Lisan alearbi*, Tahqiq Amin Muhammad Abd Al-Wahhab wa Al-Obaidi Muhammad al-Sadiq, Bayrut: Dar Ihya' Alturath Alearabii.
- Matar, Mohammed (2019). Takhtit almawarid albashariat madkhal lithahqiq altamayuz almuasasii bijamieat almansurati, *Majalat Kuliyat Altarbiat Bialmansurata*, 108(1), 251-159.
- Shawabkeh, Abdullah Muhammad Kamel (2021). Darajat tatbiq 'asalib almuhasabat al'iidariat alhadithat waealaqatiha bimustawaa altamayuz altanzimii fi alsharikat alsinaeiat al'urduniyat almusahamat aleamatu. *Majalat Ramah Lilbuhuth Waldirasati*, (51), 145-180.
- Shehata, Ahmed Mahmoud Ahmed (2021). *Idarat altamayuz almuasasii fi aljamieat almisriat wifq alnamudhaj al'uwrubiyi liltamayuzu: Dirasat maydaniat bijamieat al'iiskandaria* (Utaruhat dukturah), Jamieat Al'iiskandariat, Misr.



- Wizarat Altalim Alali Walbahth Aleilmii (2015). *Dalil altaelim aleali fi aljumhuriat alyamaniat 2014/2015*, Al'iidarat Alamat Litatwir Muasasat Altalim Alali, Wizarat Altalim Alali Walbahth Aleilmii, Sana'a, Alyaman.
- Wizarat Altalim Alali Walbahth Aleilmii (2020). *Aljamieat al'ahliatu*, Astarjje bitarikh Aghustus 12, 2021 min bawaabat altansi q al'iilikturnii liljamieat alyamaniati: <https://p.oasyemen.net/portal>