

The Impact of Perceived Organizational Support (POS) on Administrative Creativity: An Empirical Study in Private Universities in Amanat Alasema Sana'a

Samir Ahmed Alsenab ^{ID}

Department of Business Management, Faculty of Business and Finance, Ar-Rasheed Smart University, Sana'a, Yemen
E-mail: samir.alsenab@ar-rasheed.edu.ye

Received: 30 May 2026

Revised: 17 June 2026

Accepted: 20 June 2026

أثر الدعم التنظيمي المدرك في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

سمير أحمد السناب ^{ID}

قسم إدارة الأعمال، كلية المال والأعمال، جامعة الرشيد الذكية، صنعاء، اليمن
الإيميل: samir.alsenab@ar-rasheed.edu.ye

تاريخ التقديم: 30 مايو 2026 تاريخ إرسال التعديلات: 17 يونيو 2026
تاريخ القبول: 20 يونيو 2026

Abstract

This study aimed to investigate the impact of perceived organizational support on administrative creativity among employees in private universities in Amanat Alasema Sana'a. Adopting a descriptive-analytical approach, the study utilized a questionnaire as the primary instrument for data collection from a sample of 208 employees. Data were statistically analyzed using SPSS in order to measure the levels of the two main variables and determine the nature of the causal effect between them. The findings revealed high levels of both perceived organizational support and administrative creativity, reflecting a stimulating organizational environment conducive to initiative and development. Furthermore, statistical indicators demonstrated a statistically significant positive impact of perceived organizational support on enhancing administrative creativity. This confirms that recognizing employees' efforts, providing leadership support, and involving them in decision-making directly contributes to developing their innovative capabilities and improving institutional performance. The study recommended the need for reinforcing supportive policies across various dimensions, broadening the scope of employee participation in decision-making, and institutionalizing a system to recognize additional efforts. These measures aim to ensure the sustainability of the creative spirit and problem-solving capacities within Yemeni private universities in Sana'a.

Keywords: Perceived organizational support, administrative creativity, Yemeni private universities

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الدعم التنظيمي المدرك في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات من عينة بلغت 208 موظفين، وحُللت إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS). وأظهرت النتائج أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك جاء مرتفعاً، وأن مستوى الإبداع الإداري جاء مرتفعاً، مما يعكس بيئة تنظيمية محفزة للمبادرة والتطوير، وأن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الإبداع الإداري؛ ما يؤكد أن تقدير جهود العاملين، ومساندتهم قيادياً، وإشراكهم في صناعة القرار، يسهم مباشرة في تطوير قدراتهم الابتكارية وتحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز السياسات الداعمة بمختلف أبعادها، وتوسيع نطاق مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، ومأسسة نظام لتقدير الجهود الإضافية، بما يضمن استدامة الروح الإبداعية والقدرات الحائلة للمشكلات داخل الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي المدرك، الإبداع الإداري، الجامعات الأهلية اليمنية.

هذه مقالة متاحة للوصول المفتوح، وموزعة بموجب شروط رخصة المشاع الإبداعي الدولية (Creative Commons Attribution 4.0 International)

(License - CC BY 4.0)، التي تتيح الاستخدام والتوزيع وإعادة الإنتاج دون قيود عبر أي وسيط، شريطة الإشارة إلى العمل الأصلي بشكل سليم.

الرقم الدولي المعياري للدوريات (ورقي): 3135-7547 | (إلكتروني): 3135-7555 / © 2026 المؤلف. نُشرت بواسطة جامعة الرشيد الذكية، اليمن.

موقع المجلة الإلكتروني: <https://journals.ar-rasheed.edu.ye/RUJMHSS/ar>

مجلة جامعة الرشيد للعلوم الإدارية والإنسانية والاجتماعية 2026، 1(1) 36-60

<https://doi.org/10.67151/rujmhss.v1i1.35>

مقدمة

من الجهد، وتقديم أفكار جديدة، والمشاركة الفاعلة في تطوير العمل. ومن هنا، فإن الدعم التنظيمي المدرك لا يمثل مجرد ممارسات إدارية، بل يُعد بيئة محفزة للإبداع ومصدراً مهماً لرفع مستوى الأداء الإداري.

وعليه، فإن توفير بيئة تنظيمية داعمة داخل الجامعات يُعد شرطاً أساسياً لتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين؛ إذ إن الإبداع الإداري لا ينمو في بيئة تفتقر إلى العدالة والمساندة والثقة والمشاركة، وإنما يحتاج إلى مناخ تنظيمي يشجع العاملين على التفكير بحرية، وطرح الأفكار الجديدة، وتحمل المسؤولية، والمساهمة في حل المشكلات. لذلك، فإن العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والإبداع الإداري تمثل موضوعاً مهماً للدراسة، لا سيما في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء التي تواجه تحديات إدارية وتنظيمية تتطلب أساليب أكثر إبداعاً ومرونة.

مشكلة الدراسة

تواجه مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن تحديات متزايدة فرضتها التحولات التقنية، والتغيرات الإدارية، واشتداد المنافسة، وتزايد توقعات المستفيدين من الخدمات الجامعية. وقد أصبح نجاح الجامعات لا يعتمد فقط على امتلاك الموارد المادية، بل يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على توظيف مواردها البشرية بطريقة تساعد على التكيف مع المتغيرات، وتحسين جودة الخدمات، وتطوير أساليب العمل الإداري. وفي هذا السياق، تشير دراسة العريزي إلى أهمية الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية بوصفه أحد العوامل المرتبطة بتطوير الأداء الإداري في البيئة الجامعية اليمنية (العريزي، 2023).

ويُعد الإبداع الإداري أحد المتطلبات الأساسية لتطوير أداء الجامعات؛ إذ يساهم في تحسين الإجراءات الإدارية، وتقديم حلول جديدة للمشكلات، وزيادة المرونة في التعامل مع المتغيرات، وتطوير الخدمات المقدمة للطلبة والمجتمع. وقد أوضحت دراسة المقري أن الإبداع الإداري يساهم في تحسين الأداء المنظمي في البيئة اليمنية، الأمر الذي يعكس

يشهد العالم المعاصر تطوراً علمياً وتقنياً متسارعاً في مختلف المجالات، الأمر الذي فرض على المنظمات ضرورة إعادة النظر في أساليب عملها وطرق إدارتها بصورة أكثر تجددًا وابتكارًا. ولم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية كافياً لمواجهة التغيرات المتلاحقة، بل أصبحت الحاجة إلى توليد الأفكار الجديدة، وتشجيع الإبداع، وتبني أساليب إدارية مرنة، من المتطلبات الأساسية لبقاء المنظمات واستمرارها، لا سيما في الدول النامية التي تسعى إلى مواكبة التطورات العلمية والتقنية وتحسين قدرتها التنافسية.

وتُعد مؤسسات التعليم العالي من أكثر المؤسسات تأثراً بهذه التحولات؛ إذ تواجه الجامعات في الوقت الحاضر والمستقبل تحديات متزايدة تتعلق بجودة الخدمات التعليمية والإدارية، والتطور التقني، وتغير احتياجات الطلبة والمجتمع، واشتداد المنافسة بين المؤسسات التعليمية. ولذلك، فإن قدرة الجامعات على التكيف مع هذه المتغيرات لا تتحقق إلا من خلال إدارة قادرة على التجديد، وتشجيع المبادرة، وتحسين الإجراءات، وتقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه العمل الجامعي.

ويمثل الإبداع الإداري أحد المداخل المهمة لتطوير أداء الجامعات؛ لأنه يساعد على تحسين العمليات الإدارية، وزيادة المرونة في التعامل مع المتغيرات، وتطوير أساليب العمل، وتنمية قدرات العاملين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الجامعة. فالجامعات التي تشجع الإبداع تكون أكثر قدرة على الاستجابة للتحديات، وتحسين جودة خدماتها، وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستمرار في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد.

وفي ظل هذه التحديات، تبرز أهمية الدعم التنظيمي المدرك بوصفه أحد العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين. فإدراك العاملين بأن الجامعة تهتم بهم، وتقدر جهودهم، وتعامل معهم بعدالة، وتدعمهم من خلال القيادات، وتشركهم في اتخاذ القرارات، يعزز لديهم الشعور بالانتماء والثقة والاستقرار الوظيفي، ويدفعهم إلى بذل المزيد

الإداري في كليات التعليم الفني والتدريب المهني الخاصة بأمانة العاصمة صنعاء، مما يدل على أن الإبداع الإداري أصبح قضية مهمة في المؤسسات التعليمية اليمنية (الماخذي والمشرقي، 2026).

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى معرفة مدى توافر الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، ومستوى الإبداع الإداري لديهم، والكشف عن أثر الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده المختلفة في الإبداع الإداري. ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر الدعم التنظيمي المدرك في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟
2. ما واقع الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس للدراسة هو التعرف على أثر الدعم التنظيمي المدرك في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
- 2- التعرف على مستوى الإبداع الإداري في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
- 3- التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تخدم الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء في تحسين الإبداع الإداري.

أهمية هذا المتغير في تطوير أداء المنظمات اليمنية، ومنها الجامعات (المقري وآخرون، 2023).

كما أن الدعم التنظيمي المدرك يمثل أحد العوامل المؤثرة في تشكيل سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل المنظمة؛ إذ إن شعور العاملين بأن المنظمة تقدر جهودهم، وتعامل معهم بعدالة، وتساندهم قيادياً، وتشركهم في اتخاذ القرارات، يعزز لديهم الرغبة في بذل الجهد والمبادرة وتقديم أفكار جديدة. وقد بينت دراسة عبد السلام أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بكلية الآداب والعلوم، مما يؤكد أهمية الدعم التنظيمي في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسات التعليمية (عبد السلام، 2024).

وتزداد أهمية الدعم التنظيمي المدرك عندما يرتبط بالإبداع الإداري؛ لأن العامل الذي يشعر بالتقدير والعدالة والمساندة يكون أكثر استعداداً لتقديم حلول مبتكرة والمشاركة في تطوير العمل. وقد توصلت دراسة العوامي وآخرين إلى أن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في الإبداع الإداري لدى العاملين، وأن بُعد دعم وتأکید الذات لدى العاملين كان الأكثر تأثيراً في الإبداع الإداري (العوامي وآخرون، 2025).

وفي السياق الجامعي العربي، تؤكد بعض الدراسات الحديثة أن ضعف البيئة التنظيمية أو التغيرات التنظيمية غير المدارة بكفاءة قد ينعكس على مستوى الإبداع الإداري، فقد أشارت دراسة محمد وآخرين إلى أن هناك أثراً للتغيير التنظيمي في الإبداع الإداري في كلية الاقتصاد بجامعة سرت، وهو ما يعزز أهمية دراسة العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع داخل الجامعات (محمد وآخرون، 2022).

أما في السياق اليمني، فتزداد الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة بسبب ما تواجهه الجامعات اليمنية من تحديات إدارية ومالية وتقنية وتنظيمية، وما تحتاجه من أساليب إدارية أكثر إبداعاً ومرونة لتحسين الأداء والخدمات الجامعية. كما تشير دراسة الماخذي إلى أهمية القيادة الذكية في تعزيز الإبداع

أهمية الدراسة

- تقدم الدراسة دليلاً ميدانياً حول أثر الدعم التنظيمي المدرك على الإبداع الإداري في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وتتمحور الأهمية في النقاط التالية:

- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة وتوصياتها قيادة الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء في التطوير والتغيير، كما ستسهم في المزيد من البحوث حول هذا الموضوع.

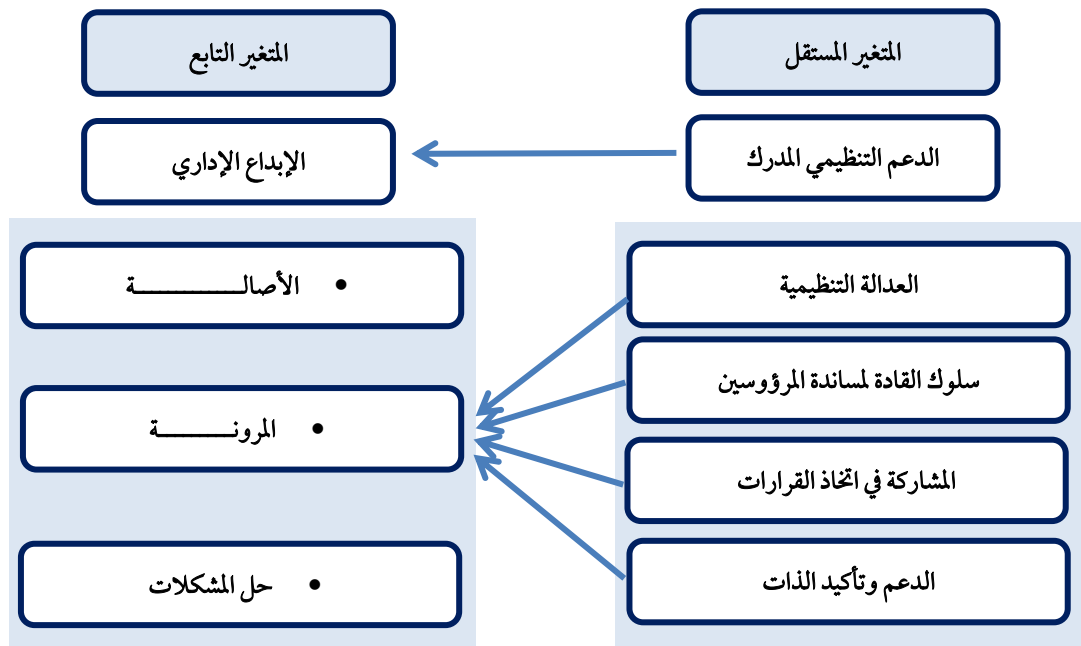
- تمثل هذه الدراسة رافداً إضافياً للمكتبة المحلية والعربية ببحث أكاديمي إداري تخصصي وقليل من تناوله بالبحث والدراسة.

- تزويد المهتمين في منظمات الأعمال بالمعلومات والمؤشرات والنتائج التي تخدمها من ناحية أثر الدعم التنظيمي المدرك على الإبداع الإداري في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

- تنمية الوعي لدى قيادة الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء بأهمية استخدام الدعم التنظيمي المدرك كمدخل حديث ومنهجية لتحسين الإبداع الإداري.

نموذج الدراسة

يوضح الشكل (1) نموذج الدراسة.



شكل 1. نموذج الدراسة.

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، يمكن صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك على الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء".

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء".

2- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك القادة لمساندة الرؤوسين على الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء".

3- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء".

4- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم وتأثير الذات لدى العاملين على الإبداع الإداري في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء".

حدود الدراسة

يتحدد نطاق الدراسة على النحو الآتي:

الحدود المكانية: طبقت الدراسة على (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة اليمنية، الجامعة الوطنية) لكونها من أوائل الجامعات الأهلية التي تأسست في اليمن منذ العام 1994م، ولما تتمتع به من قدم نسبي في التأسيس، واستمرارية في النشاط الأكاديمي.

الحدود البشرية: جميع العاملين (إداريين وأكاديميين) في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء محل الدراسة وهي (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة اليمنية، الجامعة الوطنية).

الحدود الموضوعية: اعتمدت الدراسة على دراسة أثر الدعم التنظيمي المدرك بأبعاده (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة الرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، الدعم وتأثير الذات) في الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، المرونة، حل المشكلات). واعتمدت هذه الأبعاد لملاءمتها للسياق الجامعي وأهداف الدراسة وتكرار استخدامها في الأدبيات ذات الصلة.

التعريفات الإجرائية للدراسة

- **الدعم التنظيمي المدرك:** إدراك العاملين لمدى اهتمام الجامعة بهم وتقديرها لمساهماتهم ورعايتهم لاحتياجاتهم، ويقاس في هذه الدراسة من خلال (العدالة التنظيمية، سلوك القادة لمساندة الرؤوسين، المشاركة في اتخاذ القرارات، الدعم وتأثير الذات).
- **الإبداع الإداري:** مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تشجيع الجامعات لحل المشكلات بطريقة جماعية وعبر أساليب جديدة ومبتكرة، ويقاس في هذه الدراسة من خلال (الأصالة، المرونة، حل المشكلات).

مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

يغطي موضوعا الدعم التنظيمي المدرك والإبداع الإداري باهتمام متزايد في أدبيات السلوك التنظيمي، بوصفها متطلبات حتمية لاستدامة المنظمات وتطورها. ومن خلال استقراء التراث البحثي، يمكن تتبع مسار العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال مستويين رئيسيين هما:

أولاً: الدعم التنظيمي بوصفه محركاً للسلوكات الإبداعية والإيجابية: حيث أكدت العديد من الدراسات على أن إدراك العاملين لوجود بيئة داعمة يُعد شرارة الانطلاق للمبادرات الإبداعية. وفي هذا السياق، أوضحت دراسة (العوامي وآخرون، 2025) المطبقة في قطاع الضمان الاجتماعي أن للدعم التنظيمي أثراً إيجابياً مباشراً وقوياً في تحفيز الإبداع الإداري، مبرزة أن تلبية حاجة العاملين إلى "تأكيد الذات" تمثل الركيزة الأهم في هذه العلاقة. ويتسق هذا الطرح مع ما ذهب إليه إكميكيجي أوغلو وأونر (Ekmekcioglu &

خصوصية قطاع الجامعات الأهلية: تركزت الدراسات المحلية، مثل: (المقري وآخرون، 2023)، على القطاع المالي، في حين أن الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة تعمل في بيئة شديدة التنافسية والتعقيد، وتتطلب حلولاً إبداعية تعتمد اعتماداً أساسياً على مدى دعم المؤسسة لمتنبيها. وعليه، تهدف الدراسة الحالية إلى تجسير هذه الفجوة المعرفية من خلال بناء نموذج مباشر يختبر دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الإبداع الإداري ضمن قطاع التعليم العالي الأهلي اليمني.

الإطار النظري

استناداً إلى نظرية التبادل الاجتماعي ومبدأ المعاملة بالمثل، يُعد الدعم التنظيمي المدرك (POS) Perceived Organizational Support إطاراً مهماً في تفسير العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد. لذا، فقد حظي مفهوم الدعم التنظيمي المدرك باهتمام العديد من الباحثين على مدار السنوات السابقة وعلى وجه الخصوص في حقل السلوك التنظيمي، سواء ما اهتم منها بتوضيح الأطر الفلسفية له، أو بتأثيراته على الأداء التنظيمي، أو على المخرجات السلوكية للفرد كالإبداع والالتزام والنشاط (Rhoades & Eisenberger, 2002).

الدعم التنظيمي المدرك

يُعد الدعم التنظيمي المدرك من المفاهيم الحديثة نسبياً في السلوك التنظيمي، ويشير إلى اعتقاد العاملين بأن المنظمة تقدر إسهاماتهم وتهتم برفاهيتهم. ويكتسب هذا المفهوم أهمية كبيرة؛ لأنه يفسر كيف تؤثر ممارسات المنظمة في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم، مثل: الرضا الوظيفي، والالتزام، والأداء، والاستعداد لبذل جهود إضافية (Caesens & Stinglhamber, 2020).

ويرتبط الدعم التنظيمي المدرك بنظرية التبادل الاجتماعي؛ إذ إن العاملين عندما يشعرون بأن المنظمة تقدم لهم الدعم والاحترام والتقدير، فإنهم يميلون إلى مبادلة ذلك بسلوكيات إيجابية تحمّد أهداف المنظمة. ولذلك، فإن الدعم التنظيمي لا يمثل مجرد إحساس نفسي، بل يعد علاقة تبادلية

(Öner, 2024) في بيئة العمل التكنولوجية، حيث أثبتنا أن الدعم التنظيمي المدرك يمثل حلقة الوصل الحيوية (المتغير الوسيط) التي تترجم القيادة الداعمة والثقافة المؤسسية إلى سلوكيات عمل ابتكارية ملموسة. ولا يقتصر أثر الدعم التنظيمي في الإبداع المباشر، بل يمتد ليشمل السلوكيات التطوعية المكملة للأداء، فقد أشار عبد السلام (2024) في دراسته على القطاع الأكاديمي إلى وجود ارتباط وثيق بين إدراك الدعم وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، محذراً من أن انخفاض مستويات الدعم المدرك في المؤسسات التعليمية ينعكس سلباً على استعداد الموظفين لتقديم جهود استثنائية خارج أدوارهم الرسمية.

ثانياً: الانعكاسات المؤسسية للإبداع الإداري: تُجمع الأدبيات على الأثر الاستراتيجي للإبداع الإداري في تحسين الفاعلية التنظيمية، فقد أكد العليمون وآخرون (Alleimoun et al., 2024) في دراستهم أن تعزيز ممارسات الإبداع الإداري يسهم بشكل جوهري في رفع مستوى الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى مديري الأقسام. وفي السياق المؤسسي اليمني، دعمت دراسة (المقري وآخرون، 2023) هذا التوجه، مُستنتجة أن ممارسة الإبداع الإداري تمثل مدخلاً استراتيجياً لا غنى عنه في تحسين الأداء المنظمي الكلي في شركات التأمين، مما يؤكد أن الإبداع ليس ترفاً إدارياً بل ضرورة تنافسية.

-التعقيب وتحديد الفجوة البحثية: من خلال التحليل النقدي للأدبيات السابقة، يظهر اتفاق بحثي واضح حول الأهمية الإيجابية للدعم التنظيمي على سلوكيات الموظفين (عبد السلام، 2024؛ العوامي وآخرون، 2025)، وحيوية الإبداع الإداري في تعزيز الأداء (المقري وآخرون، 2023؛ Alleimoun et al., 2024)، ومع ذلك، تتجلى الفجوة البحثية التي تنطلق منها هذه الدراسة في الآتي:

الفجوة المفاهيمية والمكانية: معظم الدراسات اختبرت هذه المتغيرات بشكل منفصل، أو عبر نماذج هيكلية معقدة تتضمن متغيرات وسيطة في بيئات أجنبية (Ekmekcioglu & Öner, 2024). في حين تفتقر البيئة اليمنية إلى دراسات تقيس الأثر السببي المباشر لـ "الدعم التنظيمي" كمتنبئ بـ "الإبداع الإداري".

أن القيادة الداعمة ترتبط إيجابياً بسلوك العمل الابتكاري، لا سيما عندما يشعر العاملون بأن المنظمة تساندهم وتوفر لهم بيئة آمنة للتجريب والمبادرة (Ekmekcioglu & Öner, 2024; Hassanein et al., 2025).

3. المشاركة في اتخاذ القرارات

تُعد المشاركة في اتخاذ القرارات من الممارسات التنظيمية الداعمة التي تمنح العاملين شعوراً بأن آراءهم ذات قيمة، وأنهم شركاء في تطوير العمل وليسوا مجرد منفذين للتعليمات. وتساعد المشاركة في تحسين جودة القرارات الإدارية؛ لأنها تستفيد من خبرات العاملين ومعرفتهم بالمشكلات اليومية داخل المنظمة. وفي السياق الجامعي، تسهم المشاركة في تعزيز الانتماء والمسؤولية وتحسين مستوى الاستجابة للتحديات الإدارية والتعليمية (Al-Taie & Khattak, 2024).

4. دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين

يقصد بدعم وتأكيذ الذات شعور العاملين بقيمة أدوارهم الوظيفية، وأهمية ما ينجزونه من أعمال، وامتلاكهم لقدر من الاستقلالية والتحدّي في العمل. ويعد هذا البعد مهماً؛ لأنه يعزز الثقة بالنفس والدافعية الداخلية، ويجعل العاملين أكثر استعداداً للمشاركة وتقديم الأفكار الجديدة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الدعم التنظيمي يسهم في رفع الاندماج الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على الإبداع والسلوك الابتكاري (Nengrum et al., 2025).

الإبداع الإداري

يُعد الإبداع الإداري من المفاهيم المهمة في الإدارة الحديثة، ويشير إلى قدرة الإدارة على إنتاج أفكار وأساليب وإجراءات جديدة ومفيدة تسهم في تطوير الأداء وحل المشكلات وتحسين جودة الخدمات. ولا يقتصر الإبداع الإداري على الاختراع أو الابتكار التقني، بل يشمل تطوير طرق العمل، وتحسين الإجراءات، وتحديد أساليب القيادة والتنظيم (Suwaidan et al., 2024).

وتزداد أهمية الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي بسبب التغيرات السريعة في البيئة التعليمية والتقنية

بين المنظمة والعاملين تقوم على الثقة والالتزام المتبادل (Maan et al., 2020).

وفي بيئة الجامعات، يُعد الدعم التنظيمي المدرك عاملاً مهماً في تعزيز السلوك الابتكاري لدى العاملين؛ لأن شعور العاملين الأكاديميين والإداريين بأن الجامعة تقدر جهودهم وتوفر لهم بيئة داعمة يزيد من استعدادهم للمشاركة في تطوير العمل وتقديم أفكار جديدة. وقد أظهرت دراسة حديثة أن الدعم التنظيمي المدرك كان من أقوى المتغيرات تأثيراً في سلوك العمل الابتكاري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي (Al-Taie & Khattak, 2024).

أبعاد الدعم التنظيمي المدرك

تتعدد أبعاد الدعم التنظيمي المدرك، إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت على أربعة أبعاد رئيسة هي: العدالة التنظيمية، وسلوك القادة لمساندة الرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم وتأكيذ الذات لدى العاملين. وتُعد هذه الأبعاد مناسبة للجامعات؛ لأنها تجمع بين الجوانب الإدارية والإنسانية التي تؤثر في شعور العاملين بأن الجامعة تقف إلى جانبهم وتقدر جهودهم (Dimitrakaki, 2022). وفيما يلي تفصيل هذه الأبعاد:

1. العدالة التنظيمية

تشير العدالة التنظيمية إلى إدراك العاملين مدى عدالة القرارات والإجراءات والتعاملات داخل المنظمة، مثل: عدالة توزيع الخدمات والفرص، وعدالة حل الخلافات، واحترام العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم. وتعد العدالة من أهم مصادر الدعم التنظيمي المدرك؛ لأنها تعزز الثقة بين العاملين والإدارة، وتقلل الشعور بالتمييز أو التحيز (Dimitrakaki, 2022).

2. سلوك القادة لمساندة الرؤوسين

يمثل دعم القادة للرؤوسين أحد أهم مصادر الدعم التنظيمي المدرك؛ لأن العاملين غالباً ما ينظرون إلى القائد أو المدير المباشر بوصفه ممثلاً للمنظمة. ويتجسد هذا الدعم في تشجيع العاملين، والاستماع إلى أفكارهم، ومساعدتهم على أداء مهامهم، وتقدير جهودهم. وقد أكدت دراسات حديثة

الظروف الطارئة بطريقة مناسبة. وتعد المرونة من أهم متطلبات الإبداع الإداري؛ لأنها تساعد المنظمة على الاستجابة للمتغيرات التقنية والتعليمية والإدارية دون تعطيل الأداء (Giedraitytė & Smaliukienė, 2024).

3. حل المشكلات

يقصد بحل المشكلات قدرة الإدارة على تحليل المشكلات، وتوليد بدائل متعددة، واختيار الحلول الأكثر فاعلية وقابلية للتطبيق. ويعد هذا البعد جوهر الإبداع الإداري؛ لأنه يحول الأفكار الجديدة إلى ممارسات عملية تسهم في تحسين الأداء. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الإبداع وحل المشكلات أصبحا من الكفاءات الضرورية في الإدارة المعاصرة، لا سيما في البيئات المعقدة والمتغيرة (Giedraitytė & Smaliukienė, 2024).

العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والإبداع الإداري

تقوم العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والإبداع الإداري على أن العاملين الذين يشعرون بتقدير المنظمة ودعمها يكونون أكثر استعدادًا لتقديم أفكار جديدة والمشاركة في تحسين العمل. فالدعم التنظيمي يوفر مناخًا نفسيًا آمنًا يشجع العاملين على المبادرة والتجريب دون خوف من العقاب أو الرفض (Al-Taie & Khatkhat, 2024).

وقد أظهرت دراسات حديثة أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر إيجابيًا في إبداع العاملين، وأن الاندماج الوظيفي يمكن أن يتوسط هذه العلاقة، بمعنى أن الدعم التنظيمي يزيد اندماج العاملين في العمل، وهذا الاندماج يدفعهم إلى إنتاج أفكار إبداعية وحلول جديدة (Nengrum et al., 2025).

وفي مؤسسات التعليم العالي، يصبح الدعم التنظيمي أكثر أهمية؛ لأنه يساعد على بناء بيئة جامعية محفزة للإبداع، من خلال العدالة، ودعم القادة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز قيمة العاملين. وبذلك يمكن القول إن الدعم التنظيمي المدرك يمثل أحد المداخل الأساسية لتنمية الإبداع الإداري في الجامعات اليمنية (Kong & Wang, 2024).

والإدارية، وما تفرضه من تحديات تتعلق بجودة الخدمات، وكفاءة الأداء، والاستجابة لاحتياجات الطلبة والمجتمع. لذلك، فإن الجامعات تحتاج إلى إدارات قادرة على التفكير بطرق غير تقليدية، وتبني حلول مبتكرة للمشكلات المتكررة (OECD/IDB, 2022).

وقد أكدت دراسة حديثة في البيئة اليمنية أن الإبداع الإداري يؤدي دورًا مهمًا في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الفني والمهني، من خلال تعزيز قدرة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس على تطوير العمل وتحسين مستوى الأداء. وهذا يجعل الإبداع الإداري مدخلًا مناسبًا لدراسة تطوير الأداء في الجامعات اليمنية (Al-Makhadhi & Al-Mashriqy, 2025).

أبعاد الإبداع الإداري

اعتمدت الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد للإبداع الإداري، وهي: الأصالة، والمرونة، وحل المشكلات. وتعد هذه الأبعاد ملائمة لطبيعة العمل الإداري في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؛ لأنها تقيس قدرة الإدارة على تقديم أفكار جديدة، والتكيف مع التغيرات، ومعالجة المشكلات الإدارية بأساليب مبتكرة. وقد بينت دراسات حديثة أن أبعاد الإبداع تشمل الأصالة والمرونة وحل المشكلات، إلى جانب أبعاد أخرى، مثل: الطلاقة والمخاطرة (Bintwalah, 2024). وفيما يلي نفضل هذه الأبعاد:

1. الأصالة

تعني الأصالة قدرة الإدارة على تقديم أفكار جديدة وغير مألوقة تسهم في تطوير الأداء الإداري. وتظهر الأصالة في تشجيع العاملين على طرح أفكار غير تقليدية، وتبني المقترحات الجديدة، والبحث عن أساليب حديثة لإنجاز الأعمال. وفي الجامعات، تساعد الأصالة على تجاوز الروتين الإداري وتقديم حلول أكثر ملاءمة للتحديات المعاصرة (Bintwalah, 2024).

2. المرونة

تشير المرونة إلى قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات، وتعديل الإجراءات والسياسات عند الحاجة، والتعامل مع

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال ما يلي:

1. **الأسلوب النظري:** من خلال ما أُتيح للباحث من الأدبيات والمراجع والرسائل العلمية المختلفة التي تطرقت إلى موضوع الدراسة الحالية، في محاولة لإثراء الإطار النظري للدراسة وبما يمهد أيضاً لتكوين صورة واضحة عن الجانب النظري للدراسة الحالية.
2. **أسلوب المسح الميداني:** مسح مجتمع الدراسة بقصد الاختبار وتحديد من سيتعامل مع أداة الدراسة (الاستبانة) التي صُممت لغايات الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (إداريين وأكاديميين) في الجامعات الأهلية اليمينية (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة اليمينية، الجامعة الوطنية)، والبالغ عددهم (500) فرد.

عينة الدراسة

حُسب حجم العينة بتطبيق معادلة "ريتشارد جيجر"، حيث إن مجتمع الدراسة يساوي (500) فرد من الإداريين والأكاديميين، فقد بلغت العينة بالتحديد (217) مفردة بنسبة (43.4%) تقريباً، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة سُحبت عينة عشوائية طبقية بالنسبة نفسها (43.4%) من جميع طبقات مجتمع الدراسة في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء بلغ قوامها (217) مفردة.

وبلغ عدد الاستبانات غير المستردة (6) استبانات بنسبة (2.7%)، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (211) استبانة وبعد تفحص الاستبانات استبعدت (3) استبانات بنسبة (1.3%)؛ نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة لتحليل الإحصائي (208) استبانة بنسبة (96%)، وهي نسبة مرتفعة ومناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث بُنيت الاستبانة في ضوء الجانب النظري للدراسة، إضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تكونت الاستبانة من فقرات عددها (32) فقرة موزعة كالتالي: فقرات المتغير المستقل (الدعم التنظيمي المدرك) في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وعددها (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد وكل بعد يتكون من (5) فقرات، وفقرات المتغير التابع (الإبداع الإداري) في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وعددها (12) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وكل بعد يتكون من (4) فقرات.

وقد استخدمت الدراسة مقياس (ليكرت) الخماسي لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبانة، ولإيجاد الأوساط الحسابية لآراء عينة الدراسة، فقد حُصصت أوزان ترجيحية تتفق مع إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث خصص الوزن (5) للحالة "موافق بشدة"، والوزن (4) للحالة "موافق"، والوزن (3) للحالة "موافق إلى حد ما"، والوزن (2) للحالة "غير موافق"، والوزن (1) للحالة "غير موافق بشدة".

ثبات الأداة

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصدقيتها.

يتضح من الجدول (1) أن نسبة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بوجه عام كانت (98%)، وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة جداً، وكانت نسبة المصادقية لإجابات العينة (99%)، وهذا يعني أن درجة مصادقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن تمتع أداة الدراسة بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي، أما قابلية تعميم النتائج فتتحدد بسلامة تصميم العينة وإجراءات جمع البيانات والتحليل الإحصائي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جُمعت، استخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

أولاً: نتائج التحليل الوصفي لتغيرات الدراسة

سنناقش الفقرات إجمالاً لكل بُعد ثم سنناقشها بالتفصيل لكل فقرة من فقرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1) مستوى الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

يوضح الجدول (2) نتائج أبعاد الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور 3.50، وبلغ انحرافه المعياري 0.92، وبلغت أهميته النسبية 70%، بدرجة دلالة لفظية مرتفعة. وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك في الجامعة جاء مرتفعاً، بمعنى أن العاملين يشعرون بوجود قدر مناسب من العدالة، والمساندة القيادية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم الذات داخل بيئة العمل الجامعي.

كما تشير نتائج اختبار T إلى أن جميع أبعاد الدعم التنظيمي المدرك جاءت دالة إحصائياً؛ إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة ($p < 0.001$) لجميع الأبعاد، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. وهذا يعني أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية المحسوبة والوسط الفرضي، لصالح المتوسطات المحسوبة، مما يؤكد أن مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء أعلى من المستوى المتوسط.

أما من حيث ترتيب الأبعاد، فقد جاءت مرتبة تنازلياً على النحو الآتي:

- جاء بُعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.60، وانحراف معياري 0.97، وأهمية نسبية 72%، وبلغت قيمة T 8.873، وهي دالة إحصائياً عند مستوى $p < 0.001$. وتشير

هذه النتيجة إلى أن العاملين يدركون وجود سلوك قيادي داعم من قبل الرؤساء، يتمثل في تشجيع المبادرة، ومناقشة الأفكار، ومساندة المرؤوسين في أداء أعمالهم.

- جاء بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.48، وأهمية نسبية 69.6%، وبلغت قيمة T 6.895، وهي دالة إحصائياً. وهذا يدل على أن الجامعة تتيح للعاملين مستوى جيداً من المشاركة في القرارات الإدارية، من خلال التشاور والتفويض والرجوع إلى المرؤوسين، وإن كان هذا الجانب ما يزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز ليصبح أكثر فاعلية.

- جاء بُعد دعم وتأکید الذات لدى العاملين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.47، وأهمية نسبية 69.4%، وبلغت قيمة T 6.089، وهي دالة إحصائياً. وتدل هذه النتيجة على أن العاملين يشعرون بدرجة جيدة بأهمية وظائفهم وقيمة ما ينجزونه من أعمال، إلا أن هذا البعد يحتاج إلى مزيد من الاهتمام، لا سيما فيما يتعلق بتقدير الجهود الإضافية التي يبذلها العاملون.

- جاء بُعد العدالة التنظيمية في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.46، وانحراف معياري 0.91، وأهمية نسبية 69.2%، وبلغت قيمة T 7.317، وهي دالة إحصائياً عند مستوى $p < 0.001$. وعلى الرغم من أنه جاء في المرتبة الأخيرة، فإنه ما زال ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على أن هناك مستوى جيداً من العدالة التنظيمية في الجامعة، لا سيما في التعامل باحترام مع العاملين، إلا أن هناك حاجة إلى تعزيز آليات الاعتراض على القرارات وحل الخلافات بعدالة أكبر.

- وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج الجدول تعكس مستوى مرتفعاً من الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث يشعر العاملون بوجود دعم إداري وقيادي مقبول، وبقدر من المشاركة والعدالة والتقدير الوظيفي. كما أن الدلالة الإحصائية لجميع الأبعاد تؤكد أن هذه النتائج ليست عشوائية، بل تعبر عن مستوى حقيقي من الدعم التنظيمي المدرك لدى أفراد العينة.

جدول 1. نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	الصدق الذاتي الثبات $\sqrt{\text{ }}$
العدالة التنظيمية	5	0.900	0.950
سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	5	0.940	0.970
المشاركة في اتخاذ القرارات	5	0.940	0.970
دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	5	0.920	0.960
الدعم التنظيمي المدرك	20	0.970	0.980
الأصالة	4	0.910	0.950
المرونة	4	0.950	0.970
حل المشكلات	4	0.960	0.980
الإبداع الإداري	12	0.970	0.980
جميع فقرات الاستبانة	32	0.980	0.990

جدول 2. نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة مستوى الدعم التنظيمي المدرك

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	t	df	مستوى الدلالة sig	درجة الدلالة اللفظية
1	العدالة التنظيمية	الرابع	3.46	0.91	69.2	7.317	207	أقل من 0.001	مرتفعة
2	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	الأول	3.60	0.97	72	8.873	207	أقل من 0.001	مرتفعة
3	المشاركة في اتخاذ القرارات	الثاني	3.48	1.00	69.6	6.895	207	أقل من 0.001	مرتفعة
4	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	الثالث	3.47	1.11	69.4	6.089	207	أقل من 0.001	مرتفعة
	الدعم التنظيمي المدرك		3.50	0.92	70%	7.83	207	أقل من 0.001	مرتفعة

أ- آراء عينة الدراسة حول بُعد العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

يوضح الجدول (3) أن مستوى بُعد العدالة التنظيمية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد 3.46،

ولمعرفة مستوى أبعاد الدعم التنظيمي المدرك والإبداع الإداري في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء على مستوى كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل والتابع، سنناقشها على النحو التالي:

بوظائفهم، وهو مؤشر إيجابي يعكس وجود جانب من العدالة التفاعلية داخل الجامعة، ويعزز شعور العاملين بالتقدير والإنصاف.

أما أقل فقرة فهي الفقرة رقم 3: "يحق للعاملين الاعتراض على القرارات التي يصدرها المدير"، حيث حصلت على متوسط حسابي 3.30، وانحراف معياري 1.09، وأهمية نسبية 66%، بدرجة دلالة لفظية متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن حق العاملين في الاعتراض على القرارات الإدارية لا يزال عند مستوى متوسط، مما يعني أن آليات الاعتراض أو التعبير عن الرأي قد لا تكون واضحة أو مفعلة بالشكل الكافي داخل الجامعة، وقد يشعر بعض العاملين بأن القرارات الإدارية لا تتيح لهم فرصة كافية للمراجعة أو المناقشة.

جدول 3. نتائج الاستبانة الخاصة ببعْد العدالة التنظيمية

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الدلالة اللفظية
1	تناسب ساعات عملي مع ظروف في الخاصة	الثاني	3.61	1.14	72.2	مرتفعة
2	يحصل كل موظف على الخدمات التي تقدمها المنظمة بشكل عادل	الثالث	3.40	1.10	68	مرتفعة
3	يحق للعاملين الاعتراض على القرارات التي يصدرها المدير	الخامس	3.30	1.09	66	متوسطة
4	أشعر بنزاهة في حل الخلافات بين الموظفين	الرابع	3.38	1.02	67.6	متوسطة
5	عندما يتخذ المدير قرارا متعلقا بوظيفتي فإنه يتعامل معي باحترام	الأول	3.62	1.02	72.4	مرتفعة
	العدالة التنظيمية		3.46	0.91	69.2%	مرتفعة

إلى ضرورة تعزيز قنوات الاعتراض والتظلم، وإتاحة فرص أكبر للعاملين للتعبير عن آرائهم بشأن القرارات الإدارية، بما يساهم في رفع مستوى الثقة والرضا الوظيفي داخل الجامعة.

وانحرافه المعياري بلغ 0.91. وتشير هذه النتيجة إجمالاً إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعة جيد، وأن هناك قدرًا مقبولاً من الإنصاف في التعامل مع العاملين، سواء من حيث احترام الموظف عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته، أو تناسب ساعات العمل، أو الحصول على الخدمات بصورة عادلة.

أما على مستوى الفقرات، فكانت أعلى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم 5: "عندما يتخذ المدير قرارًا متعلقًا بوظيفتي فإنه يتعامل معي باحترام"، حيث حصلت على متوسط حسابي 3.62، وانحراف معياري 1.02، وأهمية نسبية 72.4%، بدرجة دلالة لفظية مرتفعة. وتدل هذه النتيجة على أن العاملين يشعرون بدرجة جيدة من الاحترام في تعامل المديرين معهم عند اتخاذ القرارات المرتبطة

وبصورة عامة، يمكن القول إن بُعد العدالة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس وجود مستوى إيجابي من العدالة في بيئة العمل الجامعي، لا سيما في جانب الاحترام في أثناء التعامل واتخاذ القرارات. إلا أن الفقرة الأقل تشير

ب- آراء عينة الدراسة حول بُعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

جدول 4. نتائج الاستبانة الخاصة ببُعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الدلالة اللفظية
6	يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقشهم أفكارهم	الأول	3.68	1.12	73.6	مرتفعة
7	يشعر المرؤوسون بأن المدير صديقهم حيث يتطلع لراحتهم وإسعادهم	الرابع	3.54	1.13	70.8	مرتفعة
8	يترك المدير المرؤوسين يؤدون أعمالهم بالطريقة التي يرون أنها الأفضل	الثالث	3.58	1.08	71.6	مرتفعة
9	يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها	الخامس	3.53	1.01	70.6	مرتفعة
10	عندما يتحدث المدير يشعر المرؤوسون أن لديه اقتناعاً داخلياً بما يقول	الثاني	3.66	1.11	73.2	مرتفعة
	سلوك القادة لمساندة المرؤوسين		3.60	0.97	72%	مرتفعة

أما أقل فقرة فهي الفقرة رقم 9: "يضع المدير اقتراحات المرؤوسين موضع التنفيذ ويهتم بها"، حيث حصلت على متوسط حسابي 3.53، وانحراف معياري 1.01، وأهمية نسبية 70.6%، بدرجة دلالة لفظية مرتفعة. وعلى الرغم من أنها جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث المتوسط، ما زالت ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على أن المديرين يهتمون باقتراحات المرؤوسين بدرجة جيدة، لكن تطبيق هذه الاقتراحات عملياً يحتاج إلى تعزيز أكبر.

وبصورة عامة، يمكن القول إن بُعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يعكس وجود توجه قيادي إيجابي في الجامعة نحو دعم العاملين، وتشجيعهم، ومنحهم الثقة، والاستماع إلى أفكارهم. ومع ذلك، فإن أقل فقرة تشير إلى أن تحويل اقتراحات المرؤوسين إلى إجراءات عملية ما زال بحاجة إلى مزيد من الاهتمام، حتى يشعر العاملون بأن أفكارهم لا تُسمع فقط، بل يُستفاد منها فعلياً في تطوير العمل.

يوضح الجدول (4) أن مستوى بُعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد 3.60، وانحرافه المعياري بلغ 0.97. وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن القادة في الجامعة يمارسون سلوكيات داعمة للمرؤوسين بدرجة جيدة، من خلال تشجيع روح المبادرة، ومناقشة الأفكار، ومنح العاملين مساحة لأداء أعمالهم، والاهتمام باقتراحاتهم.

أما على مستوى الفقرات، فكانت أعلى فقرة هي الفقرة رقم 6: "يشجع المدير روح المبادرة بين المرؤوسين ويناقشهم أفكارهم"، حيث حصلت على متوسط حسابي 3.68، وانحراف معياري 1.12، وأهمية نسبية 73.6%، بدرجة دلالة لفظية مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى أن المديرين يشجعون العاملين على المبادرة وطرح الأفكار، وهو مؤشر إيجابي على وجود قيادة داعمة تسهم في تعزيز الثقة والتحفيز والإبداع داخل بيئة العمل الجامعي.

ج- آراء عينة الدراسة حول بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء
جدول 5. نتائج الاستبانة الخاصة ببُعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الدلالة اللفظية
11	رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات من خلال التشاور	الأول	3.71	1.14	74.2	مرتفعة
12	أرى أن المديرين يهتمون بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار	الثالث	3.40	1.15	68	مرتفعة
13	يفوض المدير جزءاً من صلاحياته للمرؤوسين	الثاني	3.59	1.10	71.8	مرتفعة
14	نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية عالية	الرابع	3.36	1.15	67.2	متوسطة
15	يتخذ رئيس العمل معظم القرارات بعد الرجوع إلى المرؤوسين	الخامس	3.35	1.07	67	متوسطة
	المشاركة في اتخاذ القرارات		3.48	1.00	69.6%	مرتفعة

أما أقل فقرة فهي الفقرة رقم 15: "يتخذ رئيس العمل معظم القرارات بعد الرجوع إلى المرؤوسين"، حيث حصلت على متوسط حسابي 3.35، وانحراف معياري 1.07، وأهمية نسبية 67٪، بدرجة دلالة لفظية متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الرجوع إلى المرؤوسين عند اتخاذ القرارات موجود، لكنه ليس بالمستوى المرتفع مقارنة ببقية الفقرات، مما يدل على أن بعض القرارات قد لا تزال تُتخذ بصورة مركزية أو دون مشاركة كافية من العاملين.

وبصورة عامة، يمكن القول إن بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس وجود توجه إداري إيجابي نحو إشراك العاملين في القرارات، لا سيما من خلال التشاور وتفويض بعض الصلاحيات. ومع ذلك، فإن انخفاض بعض الفقرات، مثل: نسبة مشاركة الموظفين والرجوع إلى المرؤوسين، يشير إلى الحاجة إلى تعزيز المشاركة الفعلية للعاملين في القرارات الإدارية، وعدم الاكتفاء بالمشاركة الشكلية أو التشاور المحدود.

يوضح الجدول (5) أن مستوى بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 3.48، وانحرافه المعياري بلغ 1.00. وتشير هذه النتيجة إجمالاً إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك مستوى جيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات داخل الجامعة، وذلك من خلال التشاور بين الرؤساء والمرؤوسين، وتفويض بعض الصلاحيات، والرجوع إلى العاملين عند اتخاذ القرارات الإدارية.

أما على مستوى الفقرات، فكانت أعلى فقرة في هذا البعد هي الفقرة رقم 11: "رئيسي في العمل يأخذ أغلب القرارات من خلال التشاور"، حيث حصلت على متوسط حسابي 3.71، وانحراف معياري 1.14، وأهمية نسبية 74.2٪، بدرجة دلالة لفظية مرتفعة. وتدل هذه النتيجة على أن أسلوب التشاور حاضر بدرجة جيدة في بيئة العمل الجامعي، وأن الرؤساء لا يعتمدون بشكل كامل على القرارات الفردية، بل يميلون إلى إشراك الآخرين والاستفادة من آرائهم قبل اتخاذ القرارات.

د- آراء عينة الدراسة حول بُعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

جدول 6. نتائج الاستبانة الخاصة ببُعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الدلالة اللفظية
16	تقدر الجامعة المجهودات الإضافية التي أبذلها لأداء عملي بكفاءة	الخامس	3.18	1.26	63.6	متوسطة
17	مهام وظيفتي محددة بدقة	الثالث	3.42	1.35	68.4	مرتفعة
18	تميز وظيفتي بالاستقلالية التي تشبع طموحي في العمل	الرابع	3.28	1.29	65.6	متوسطة
19	تسم وظيفتي بنوع من التحدي الذي أرغب فيه في العمل	الثاني	3.56	1.25	71.2	مرتفعة
20	أشعر بأهمية وظيفتي من خلال ما أنجزه من أعمال	الأول	3.89	1.22	77.8	مرتفعة
	دعم وتأكيد الذات لدى العاملين		3.47	1.11	69.4%	مرتفعة

أما أقل فقرة فكانت الفقرة رقم 16: "تقدر الجامعة المجهودات الإضافية التي أبذلها لأداء عملي بكفاءة"، حيث حصلت على متوسط حسابي 3.18، وانحراف معياري 1.26، وأهمية نسبية 63.6٪، بدرجة دلالة لفظية متوسطة. وتدل هذه النتيجة على أن تقدير الجامعة للمجهود الإضافية التي يبذلها العاملون ما زال عند مستوى متوسط، بمعنى أن هناك شعورًا نسبيًا لدى بعض العاملين بأن الجهود الزائدة لا تغطي بالتقدير الكافي، سواء من حيث الحوافز أو الشكر أو الاعتراف الإداري.

وبصورة عامة، يمكن القول إن بُعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين جاء بدرجة مرتفعة، مما يعني أن العاملين يشعرون بدرجة جيدة بأهمية وظائفهم وبوجود تحدٍّ مهني ووضوح نسبي في المهام. إلا أن النتيجة الأقل تشير إلى ضرورة أن تعمل الجامعة على تعزيز تقدير الجهود الإضافية للعاملين، من خلال التحفيز، والمكافآت، والتشجيع المعنوي، وربط الأداء المتميز بالتقدير الإداري.

يوضح الجدول (6) أن مستوى بُعد دعم وتأكيد الذات لدى العاملين جاء مرتفعًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد 3.47، وانحرافه المعياري بلغ 1.11. وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الجامعة توفر مستوى جيدًا من دعم الذات لدى العاملين، من خلال شعورهم بأهمية وظائفهم، ووجود نوع من التحدي في العمل، ووضوح المهام الوظيفية بدرجة مقبولة.

أما على مستوى الفقرات، فكانت أعلى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم 20: "أشعر بأهمية وظيفتي من خلال ما أنجزه من أعمال"، حيث حصلت على متوسط حسابي 3.89، وانحراف معياري 1.22، وأهمية نسبية 77.8٪، بدرجة دلالة لفظية مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يشعرون بقيمة وظائفهم وأهمية ما يقومون به من أعمال داخل الجامعة، وهذا يعكس وجود مستوى جيد من الإحساس بالإنجاز والانتفاء المهني، ويعد مؤشرًا إيجابيًا على أن العمل يمنح العاملين شعورًا بالثقة وتأكيد الذات.

(2) مستوى الإبداع الإداري في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

جدول 7. نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة مستوى الإبداع الإداري

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	قيمة T	درجة الحرية df	الدلالة الإحصائية Sig	درجة الدلالة اللفظية
1	الأصالة	الثالث	3.60	0.821	71.9%	10.54	207	أقل من 0.001	مرتفعة
2	المرونة	الأول	3.79	0.679	75.9%	16.78	207	أقل من 0.001	مرتفعة
3	حل المشكلات	الثاني	3.70	0.853	73.9%	11.84	207	أقل من 0.001	مرتفعة
	الإبداع الإداري		3.69	0.912	73.9%	10.91	207	أقل من 0.001	مرتفعة

التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، وتعديل الإجراءات الإدارية عند الحاجة، والاستجابة للظروف التقنية والإدارية والتعليمية المتغيرة.

- جاء بُعد حل المشكلات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.70، وأهمية نسبية تقارب 73.9%، بدرجة دلالة لفظية مرتفعة. وتدل هذه النتيجة على أن إدارة الجامعة تمارس حل المشكلات بدرجة جيدة، من خلال تحليل المشكلات الإدارية والبحث عن حلول مبتكرة لها.

- جاء بُعد الأصالة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.60، وأهمية نسبية تقارب 71.9%، بدرجة دلالة لفظية مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة تهتم بدرجة جيدة بتقديم أفكار جديدة، وتشجيع الحلول غير التقليدية، وتبني المقترحات التي تسهم في تطوير الأداء الإداري والخدمات الجامعية.

وبصورة عامة، تؤكد هذه النتائج أن جميع أبعاد الإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة، ودالة إحصائية. وهذا يدل على أن الإبداع الإداري بأبعاده الثلاثة متوافر في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء بدرجة جيدة، مع تفوق نسبي لبُعد المرونة مقارنة ببُعدي الأصالة وحل المشكلات.

ولمعرفة مستوى أبعاد الإبداع الإداري في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء على مستوى كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير التابع، سناقشها على النحو التالي:

يوضح الجدول (7) نتائج اختبار T لعينة واحدة لأبعاد الإبداع الإداري في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإبداع الإداري 3.51، وانحرافه المعياري بلغ 0.912، وأهميته النسبية بلغت 70.10%، بدرجة دلالة لفظية مرتفعة. وهذا يدل على أن مستوى ممارسة الإبداع الإداري في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمعنى أن إدارات الجامعات تمارس الإبداع الإداري بصورة جيدة من خلال الأصالة، والمرونة، والقدرة على حل المشكلات.

كما تبين أن قيمة T الكلية للإبداع الإداري بلغت 8.07، بدرجة حرية 207، ومستوى دلالة إحصائية $p < 0.001$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. وهذا يعني أن النتيجة دالة إحصائية، بمعنى أن المتوسط الحسابي للإبداع الإداري أعلى من المتوسط الفرضي بدرجة معنوية، مما يؤكد أن مستوى الإبداع الإداري لدى الجامعات محل الدراسة يتجاوز المستوى المتوسط.

أما من حيث ترتيب الأبعاد، فقد جاءت مرتبة تنازلياً على النحو الآتي:

- جاء بُعد المرونة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.79، وأهمية نسبية 75.9%، بدرجة دلالة لفظية مرتفعة. وهذا يدل على أن إدارة الجامعة تمتلك قدرة جيدة على

أ- آراء عينة الدراسة حول بُعد الأصالة في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

جدول 8. نتائج الاستبانة الخاصة ببُعد الأصالة

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الدلالة اللفظية
1	تعمل إدارة الجامعة على تقديم أفكار جديدة لتطوير الأداء الإداري	الثاني	3.72	1.23	74.4	مرتفعة
2	تشجع إدارة الجامعة العاملين على طرح حلول غير تقليدية للمشكلات الإدارية	الأول	3.82	1.13	76.4	مرتفعة
3	تسعى إدارة الجامعة إلى ابتكار أساليب حديثة في إنجاز الأعمال	الثالث	3.43	1.31	68.6	مرتفعة
4	تهتم إدارة الجامعة بتبني المقترحات الجديدة التي تسهم في تحسين الخدمات الجامعية	الرابع	3.41	1.37	68.2	مرتفعة
الأصالة						مرتفعة
						3.60
						0.821
						%71.9

أما أقل فقرة فكانت الفقرة رقم 4: "تهتم إدارة الجامعة بتبني المقترحات الجديدة التي تسهم في تحسين الخدمات الجامعية"، حيث حصلت على متوسط حسابي 3.41، وانحراف معياري 1.37، وأهمية نسبية 68.2%، بدرجة دلالة لفظية مرتفعة. وعلى الرغم من أنها جاءت في المرتبة الأخيرة، ما زالت ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على أن إدارة الجامعة تهتم بتبني المقترحات الجديدة، لكن بدرجة أقل مقارنة ببقية فقرات بُعد الأصالة. وقد يشير ذلك إلى أن الجامعة تشجع الأفكار والحلول الجديدة، إلا أن تحويل هذه المقترحات إلى تطبيقات عملية لتحسين الخدمات الجامعية يحتاج إلى مزيد من الدعم والتنظيم.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نتائج بُعد الأصالة تعكس مستوى إيجابياً من الإبداع الإداري في الجامعة، حيث يظهر اهتمام الإدارة بتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الحلول غير التقليدية. ومع ذلك، فإن الفقرة الأقل تشير إلى ضرورة تعزيز آليات تبني المقترحات الجديدة وتحويلها إلى إجراءات واقعية تسهم في تحسين جودة الخدمات الجامعية.

يوضح الجدول (8) أن مستوى بُعد الأصالة جاء مرتفعاً، حيث بلغ متوسطه الحسابي العام للبُعد 3.60، وانحرافه المعياري بلغ 0.821، وأهميته النسبية بلغت 71.9%. وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة الجامعة تمارس الأصالة الإدارية بدرجة جيدة، من خلال تبني الأفكار الجديدة، وتشجيع العاملين على تقديم حلول غير تقليدية، والسعي إلى تطوير أساليب العمل الإداري. كما أن قيمة الانحراف المعياري العام للبُعد بلغت 0.91، وتشير إلى وجود تقارب نسبي في آراء أفراد العينة حول هذا البُعد.

أما على مستوى الفقرات، فكانت أعلى فقرة هي الفقرة رقم 2: "تشجع إدارة الجامعة العاملين على طرح حلول غير تقليدية للمشكلات الإدارية"، حيث حصلت على متوسط حسابي 3.82، وانحراف معياري 1.13، وأهمية نسبية 76.4%، بدرجة دلالة لفظية مرتفعة. وتشير هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعة تولي اهتماماً واضحاً بتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي والمشاركة في تقديم حلول جديدة للمشكلات الإدارية، وهو مؤشر إيجابي على وجود توجه إداري داعم للإبداع.

ب- آراء عينة الدراسة حول بُعد المرونة في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

جدول 9. نتائج الاستبانة الخاصة ببُعد المرونة

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الدلالة اللفظية
1	تتكيف إدارة الجامعة مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل	الثالث	3.79	1.10	75.8	مرتفعة
2	تعديل إدارة الجامعة إجراءاتها الإدارية عند الحاجة بما يتناسب مع الظروف	الثاني	3.86	1.20	77.2	مرتفعة
3	تتعامل إدارة الجامعة بمرونة مع المشكلات الطارئة	الرابع	3.57	1.33	71.4	مرتفعة
4	تستجيب إدارة الجامعة بسرعة للتغيرات التقنية والإدارية والتعليمية	الأول	3.95	1.13	79	مرتفعة
المرونة						مرتفعة
						75.9%
						0.679
						3.79

أما أقل فقرة فهي الفقرة رقم 3: "تتعامل إدارة الجامعة بمرونة مع المشكلات الطارئة"، حيث حصلت على متوسط حسابي 3.57، وانحراف معياري 1.33، وأهمية نسبية 71.4%. وعلى الرغم من أنها جاءت في المرتبة الأخيرة بين فقرات البُعد، ما زالت ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على أن إدارة الجامعة تتعامل بدرجة جيدة مع المشكلات الطارئة، لكن هذا الجانب يحتاج إلى مزيد من التحسين، لا سيما في سرعة اتخاذ القرار ووضع بدائل إدارية عند حدوث الأزمات.

وبصورة عامة، تعكس النتائج أن بُعد المرونة متوفر بدرجة جيدة في إدارة الجامعة، حيث تظهر الإدارة قدرة على التكيف مع بيئة العمل وتعديل الإجراءات والاستجابة للتغيرات. غير أن ارتفاع الانحرافات المعيارية نسبياً، خاصة في الفقرة الثالثة (1.33)، يشير إلى وجود تباين في آراء أفراد العينة، وقد يعني ذلك أن مستوى المرونة لا يظهر بالدرجة نفسها في جميع الإدارات أو الكليات.

يوضح الجدول (9) أن مستوى بُعد المرونة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد 3.79، وانحرافه المعياري بلغ 0.679، وأهميته النسبية بلغت 75.9%. وتشير هذه النتيجة إجمالاً إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة الجامعة تمتلك مستوى جيداً من المرونة الإدارية، من خلال قدرتها على التكيف مع التغيرات، وتعديل الإجراءات الإدارية، والتعامل مع الظروف والمشكلات الطارئة.

أما على مستوى الفقرات، فكانت أعلى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم 4: "تستجيب إدارة الجامعة بسرعة للتغيرات التقنية والإدارية والتعليمية"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ 3.95، وانحراف معياري 1.13، وأهمية نسبية 79٪. وتدلل هذه النتيجة على أن إدارة الجامعة لديها قدرة واضحة على الاستجابة للتغيرات الحديثة، لا سيما في الجوانب التقنية والإدارية والتعليمية، وهو مؤشر إيجابي يعكس وعي الإدارة بأهمية مواكبة التطورات التي تؤثر في العمل الجامعي.

ج- آراء عينة الدراسة حول بُعد حل المشكلات في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

جدول 10. نتائج الاستبانة الخاصة ببُعد حل المشكلات

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الدلالة اللفظية
1	تحلل إدارة الجامعة المشكلات الإدارية قبل اتخاذ القرارات المناسبة	الثالث	3.62	1.16	72.4	مرتفعة
2	تبحث إدارة الجامعة عن حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل الجامعي	الأول	3.92	1.03	78.4	مرتفعة
3	تشارك إدارة الجامعة العاملين في اقتراح حلول للمشكلات الإدارية	الثاني	3.86	1.16	77.2	مرتفعة
4	تستخدم إدارة الجامعة أساليب جديدة لمعالجة المشكلات المتكررة	الرابع	3.38	1.02	67.6	متوسطة
حل المشكلات						مرتفعة
			3.70	0.853	73.9%	مرتفعة

أما أقل فقرة فهي الفقرة رقم 4: "تستخدم إدارة الجامعة أساليب جديدة لمعالجة المشكلات المتكررة"، حيث حصلت على متوسط حسابي 3.38، وانحراف معياري 1.02، وأهمية نسبية 67.6%، بدرجة دلالة لفظية متوسطة. وتشير هذه النتيجة إلى أن استخدام الأساليب الجديدة في معالجة المشكلات المتكررة ما زال أقل من بقية الفقرات، مما يعني أن الإدارة قد تبحث عن حلول مبتكرة، لكنها لا تطبق دائماً أساليب جديدة بصورة كافية عند التعامل مع المشكلات المتكررة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن بُعد حل المشكلات جاء بدرجة جيدة عموماً، ويعكس قدرة مقبولة لدى إدارة الجامعة على التعامل مع المشكلات الإدارية بطرق تحليلية ومبتكرة. إلا أن النتيجة الأقل تشير إلى الحاجة إلى تعزيز استخدام الأساليب الحديثة في معالجة المشكلات المتكررة، وعدم الاكتفاء بالحلول التقليدية أو المؤقتة.

يوضح الجدول (10) أن مستوى بُعد المشكلات جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبُعد 3.70، وانحرافه المعياري بلغ 0.853، وأهميته النسبية بلغت 73.9%. وتشير هذه النتيجة إجمالاً إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة الجامعة تمارس حل المشكلات بدرجة جيدة، من خلال تحليل المشكلات، والبحث عن حلول مبتكرة، وإشراك العاملين في تقديم المقترحات، واستخدام أساليب جديدة لمعالجة المشكلات المتكررة.

أما على مستوى الفقرات، فكانت أعلى فقرة في هذا البُعد هي الفقرة رقم 2: "تبحث إدارة الجامعة عن حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل الجامعي"، حيث حصلت على متوسط حسابي 3.92، وانحراف معياري 1.03، وأهمية نسبية 78.4%، بدرجة دلالة لفظية مرتفعة. وتدل هذه النتيجة على أن إدارة الجامعة تهتم بالبحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه العمل الجامعي، وهو مؤشر إيجابي يعكس وجود توجه نحو التفكير الإبداعي في معالجة المشكلات الإدارية.

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة

أثر الدعم التنظيمي المدرك على الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

جدول 11. نتائج اختبار الانحدار الخطي لمعرفة أثر الدعم التنظيمي على الإبداع الإداري

نوع العلاقة	قيمة اختبار F		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار T		المتغيرات
	المستوى المعنوية Sig	القيمة			المستوى المعنوية Sig	القيمة	
قوية جداً	أقل من 0.001	503.981	0.710	0.843	أقل من 0.001	22.450	الدعم التنظيمي المدرك

متوقعة قدرها 0.945 وحدة في الإبداع الإداري. وكان النموذج دالاً إحصائياً، $p < 0.001$ ، $F = 503.981$.

وسناقش الفرضيات الفرعية كما يلي:

اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك في الإبداع الإداري في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

يتضح من الجدول (11) وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الدعم التنظيمي المدرك والإبداع الإداري؛ إذ بلغ معامل الارتباط $R = 0.843$. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.710$ ، أي إن الدعم التنظيمي المدرك يفسر 71٪ من التباين في الإبداع الإداري ضمن النموذج، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى وخطأ عشوائي. وبلغ معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.945$ ، بما يعني أن زيادة الدعم التنظيمي المدرك بمقدار وحدة واحدة ترتبط بزيادة

جدول 12. نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد الدعم التنظيمي على الإبداع الإداري

المتغيرات المستقلة	B	Beta	T	Sig	ترتيب التأثير	الحكم
الثابت Constant	0.693	—	3.12	0.002	—	—
العدالة التنظيمية	0.11	0.11	2.35	0.020	الرابع	دال إحصائياً
سلوك القادة لمساندة المرؤوسين	0.179	0.19	3.55	أقل من 0.001	الثالث	دال إحصائياً
المشاركة في اتخاذ القرارات	0.228	0.25	4.38	أقل من 0.001	الثاني	دال إحصائياً
دعم وتأكيد الذات لدى العاملين	0.288	0.35	5.75	أقل من 0.001	الأول	دال إحصائياً

العاملين $= 0.288$. وتشير هذه المعاملات، مع ثبات بقية الأبعاد، إلى أن ارتفاع كل بُعد بمقدار وحدة واحدة يرتبط بزيادة متوقعة في الإبداع الإداري بمقدار معاملته غير المعياري.

يتضح من الجدول (12) أنه يمكن تلخيص معادلة نموذج الانحدار المتعدد على النحو الآتي: الثابت $= 0.693$ ، معامل العدالة التنظيمية $= 0.110$ ، معامل سلوك القادة لمساندة المرؤوسين $= 0.179$ ، معامل المشاركة في اتخاذ القرارات $= 0.228$ ، ومعامل دعم وتأكيد الذات لدى

أن إشراك العاملين في القرارات الإدارية، والاستماع إلى آرائهم، وتفويض بعض الصلاحيات لهم، يسهم بدرجة واضحة في تنمية الإبداع الإداري.

أما بُعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، فقد جاء في المرتبة الثالثة؛ حيث إن قيمة Beta بلغت 0.190، وقيمة T بلغت 3.55 عند مستوى دلالة P أقل من 0.001. وهذا يشير إلى أن دعم القادة وتشجيعهم للعاملين ومناقشة أفكارهم له أثر إيجابي في الإبداع الإداري، لكنه جاء أقل تأثيراً من دعم الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وأما بُعد العدالة التنظيمية، فقد جاء في المرتبة الرابعة؛ حيث أن قيمة Beta بلغت 0.110، وقيمة T بلغت 2.35 عند مستوى دلالة 0.020 وهي أقل من 0.05. وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين العدالة التنظيمية والإبداع الإداري، ولكن بدرجة أقل من بقية الأبعاد. وقد يعود ذلك إلى أن العدالة تمثل شرطاً أساسياً لبيئة العمل، في حين يكون الإبداع مرتبط بدرجة أكبر بشعور العاملين بتقدير ذواتهم ومشاركتهم الفعلية في القرارات.

وتوضح نتائج الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؛ إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة للنموذج ككل $p < 0.001$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. وهذا يدل على أن أبعاد الدعم التنظيمي المدرك مجتمعة تؤثر تأثيراً معنوياً في الإبداع الإداري.

ومن خلال معاملات التأثير المعيارية Beta، يتضح أن أكثر أبعاد الدعم التنظيمي المدرك تأثيراً في الإبداع الإداري هو بُعد دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين؛ حيث إن قيمة Beta بلغت 0.350، وقيمة T بلغت 5.75 عند مستوى دلالة 0.000. وهذا يعني أن شعور العاملين بأهمية وظائفهم وتقدير جهودهم ومنحهم الاستقلالية والتحكم في العمل يعد من أقوى العوامل التي تعزز الإبداع الإداري في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

وجاء في المرتبة الثانية بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات؛ حيث إن قيمة Beta بلغت 0.250، وقيمة T بلغت 4.38 عند مستوى دلالة P أقل من 0.001. وتدل هذه النتيجة على

الحكم على الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية	نتيجة الاختبار	القرار
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في الإبداع الإداري	Sig = 0.020	قبول الفرضية
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك القادة لمساندة المرؤوسين في الإبداع الإداري	أقل من 0.001	قبول الفرضية
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في الإبداع الإداري	أقل من 0.001	قبول الفرضية
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم وتأكيذ الذات لدى العاملين في الإبداع الإداري	أقل من 0.001	قبول الفرضية

وقيمة معامل التحديد R^2 بلغت 0.710، مما يعني أن أبعاد الدعم التنظيمي المدرك تفسر ما نسبته 71% من التغير في الإبداع الإداري. كما أن قيمة اختبار F بلغت 124.17 عند مستوى دلالة p أقل من 0.001، وهي قيمة دالة إحصائياً

تشير نتائج الانحدار المتعدد إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؛ حيث إن قيمة معامل الارتباط المتعدد R بلغت 0.843،

3. يُستنتج من المفارقة بين تميز بُعد "سلوك القادة" تطبيقًا وتراجع مؤشر "حق الاعتراض على القرارات الإدارية" في بُعد العدالة التنظيمية، أن الدعم القيادي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء يركز على مرونة العلاقات الشخصية الودية والتقدير المعنوي، في حين تفتقر البيئة الإدارية إلى الأطر واللوائح الهيكلية الرسمية والمؤسسية التي تحمي حرية التعبير والتظلم الإداري الفعلي، مما يؤكد وجود كوابح تنظيمية تعوق تحويل الأفكار الأصيلة إلى ممارسات تطبيقية.

4. جاء بُعد المرونة في المرتبة الأولى بين أبعاد الإبداع الإداري، تلاه حل المشكلات، ثم الأصالة. ويعكس ذلك تميزًا نسبيًا في التكيف والاستجابة للتغيرات، مع بقاء الحاجة إلى رفع قدرة الجامعات على تحويل الأفكار والمقترحات الجديدة إلى تطبيقات وإجراءات مؤسسية مستدامة.

5. على الرغم من ارتفاع بُعد حل المشكلات، جاءت فقرة استخدام أساليب جديدة لمعالجة المشكلات المتكررة بدرجة متوسطة، وهو ما يكشف فجوة بين البحث عن حلول مبتكرة وبين ترسيخ منهجيات جديدة ومتكررة التطبيق لمعالجة المشكلات.

ثانيًا: التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة واستنتاجاتها، توصي الدراسة قيادات الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء بضرورة مواءمة ممارسات الدعم الإداري مع الأبعاد الأكثر فاعلية في الإبداع، وذلك عن طريق ما يلي:

1. تعزيز بُعد "دعم وتأكيـد الذات": من خلال منح الموظفين مستويات أعلى من الاستقلالية التشغيلية، وتصميم وظائف تتضمن تحديات مهنية إيجابية تستفز قدراتهم الإبداعية وتبرز قيمتهم في الهيكل التنظيمي.

2. وضع نظام عادل لتقدير الجهود الإضافية: توصي الدراسة بوضع معايير واضحة ومكتوبة لتقدير الموظفين الذين يبذلون جهودًا إضافية أو يقدمون

عند مستوى 0.05، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار المتعدد.

وقد أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الدعم التنظيمي المدرك لها أثر دال إحصائيًا في الإبداع الإداري، فقد جاء بُعد دعم وتأكيـد الذات لدى العاملين في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، يليه بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات، ثم بُعد سلوك القادة لمساندة المرؤوسين، ثم بُعد العدالة التنظيمية. وبناءً على ذلك، نرفض الفرضيات العدمية الفرعية، ونقبل الفرضيات البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الدعم التنظيمي المدرك في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

يمكن توضيح أهم وأبرز استنتاجات الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. يُستنتج من الأثر التفسيري القوي للدعم التنظيمي في الإبداع الإداري، ثبوت وصلاحية نظرية التبادل الاجتماعي في البيئة الأكاديمية اليمنية؛ حيث إن السلوك الإبداعي للموظف ليس استجابة عفوية، بل هو سلوك تبادلي مشروط بإدراكه لدى اهتمام الجامعة برافهيته وتقديرها لإسهاماته، مما يؤكد أولوية المحفزات النفسية والذاتية على الممارسات القيادية الخارجية.

2. أثبتت النتائج أن بُعد "دعم وتأكيـد الذات لدى العاملين" هو المتغير الأكثر تأثيرًا في شحذ الطاقات الإبداعية. ويقود ذلك إلى استنتاج مفاده أن الكوادر البشرية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء تحركها الدوافع النفسية الداخلية (مثل: الاستقلالية، التحدي المهني، الإحساس بالأثر الوظيفي) بصورة أعمق من الممارسات القيادية أو الإجرائية الخارجية المباشرة، مما يؤكد طغيان السلوك القيادي المرن القائم على العلاقات الشخصية في ظل جمود اللوائح.

قمينس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية. مجلة كلية التربية العلمية، جامعة بنغازي 15، 135-166.

العزيمي، م. ع. ح. م. (2023). مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(78)، 6-46.

العوامي، أ. م.، عثمان، ع. إ.، والدينالي، أ. ع. (2025). أثر الدعم التنظيمي على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي. مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 10(2)، 434-455.

<https://doi.org/10.58916/jhas.v10i2.764>

الماخذي، ش. ع. م.، والمشرقي، م. ي. ص. (2026). دور القيادة الذكية في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الكليات الأهلية التابعة للتعليم الفني والتدريب المهني بأمانة العاصمة صنعاء ومحافظة عمران. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 5(3)، 110-76.

<https://doi.org/10.59628/jhs.v5i3.2163>

محمد، ع. م.، السيوي، م. س. م.، والقبي، أ. م. (2022). أثر التغيير التنظيمي على الإبداع الإداري: دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية. مجلة الدراسات الاقتصادية، 5(2)، 295-237.

<https://doi.org/10.37375/esj.v5i2.169>

المقري، م. ع. ع. س.، المحمودي، ف. م.، والسنباني، ج. ع. إ. (2023). أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء المنظمي دراسة ميدانية على شركات التأمين اليمنية بأمانة العاصمة. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 5(1)، 118-86.

<https://doi.org/10.59628/jhs.v5i1.566>

أفكارًا وحلولًا جديدة، مع توفير مكافآت مادية ومعنوية عادلة، بدلاً من الاكتفاء بالشكر والتقدير الشفهي.

3. تطوير قنوات تظلم مرنة وبناء بيئة آمنة للتعبير والاعتراض الإداري: العمل على رفع مستوى الثقة المتبادلة والعدالة التنظيمية داخل الجامعات من خلال صياغة وتفعيل آليات رسمية ونزيهة تتيح للعاملين حق الاعتراض والمراجعة للقرارات الصادرة عن الإدارات المباشرة، والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم النابعة من ممارستهم التنفيذية اليومية، مما يقلل من الفجوة بين القيادة والمرؤوسين.

4. التحول نحو المشاركة الحقيقية والتفويض الاستراتيجي في صنع القرار: من الضروري أن تتجاوز الجامعات أسلوب "التشاور الشكلي المحدود" إلى توسيع نسبة المشاركة الفعلية للموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية الجوهرية والمهمة. ويكون ذلك عبر تفعيل اللجان المشتركة، وتوسيع نطاق تفويض الصلاحيات، مما يرفع من حس المسؤولية التنظيمية ويحفز على تقديم أفكار تطويرية أصيلة.

5. تبني منهجيات الحل الإبداعي للمشكلات وتطوير مؤشرات لقياس الأداء الإبداعي: إدراج برامج تدريبية متخصصة في منهجيات الحل الإبداعي للمشكلات المتكررة للتخلص من المعالجات المؤقتة والتقليدية للأزمات، بالتوازي مع قيام إدارات الموارد البشرية بتصميم وبناء بطاقات أداء ومقاييس علمية دقيقة تهدف إلى رصد السلوكات والنتائج الإبداعية لدى الكادر، وتوجيهها بشكل استراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي.

المراجع

عبد السلام، ه. ح. (2024). مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى العاملين بكلية الآداب والعلوم

References

- Alleimoun, A., Allaymoun, O. O., Twaissi, N. M., Alhawtmeh, O. M., Othman, M. R., & Maqbool, M. (2024). Organizational commitment as mediator between administrative creativity and job performance among department managers at Al Hussein Bin Talal University. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(1), 17-29. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v4i1.333>
- Al-Makhadhi, S. A. M., & Al-Mashriqi, M. Y. S. (2025). The role of administrative creativity in improving institutional performance: a field study on private technical education and vocational training colleges in the Capital Secretariat of Sana'a and the Amran Governorate. *Journal of Research Administration*, 8(4), 130-145.
- Al-Taie, M., & Khattak, M. N. (2024). The impact of perceived organizational support and human resources practices on innovative work behavior: does gender matter?. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1401916. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1401916>
- Bintwalah, H. H. (2024). The reality of practicing the dimensions of creative leadership among school principals in Saudi Arabia. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 24473-24482. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.001749>
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2020). Toward a more nuanced view on organizational support theory. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 476. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.0476>
- Dimitrakaki, I. (2022). The importance of perceived organizational support, from the point of view of human resources: case study "PAPADOPOULOU SA". *Global Journal of Human Resource Management*, 10(4), 17-31. <https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013/vo8.n4pp1731>
- Ekmekcioglu, E. B., & Öner, K. (2024). Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: the mediating role of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 272-288. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2022-0251>
- Giedraitytė, V., & Smaliukienė, R. (2024). An application of creative problem-solving approach in forming public management competencies. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 13-24. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.02](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.02)
- Hassanein, F. R., Daouk, A., Bou Zakhem, N., ElSayed, R. A., Tahan, S., Houmani, H., & Al Dilby, H. K. (2025). An analysis of perceived organizational support and organizational climate on the supportive leadership-employee wellbeing linkage in the Lebanese academic sector. *Administrative Sciences*, 15(6), Article 204. <https://doi.org/10.3390/admsci15060204>
- Kong, T., & Wang, H. P. (2024). Research on the influence of perceived organizational support and job reshaping on the innovative behavior of vocational college teachers in China. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 7732-7748. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00583>

- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6, Article 21. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- Nengrum, W., Baskara, A., & Fajri, A. (2025). Perceived organizational support on employee creativity: the mediating role work engagement as a mediator. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 13(3), 3065-3076. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v13i3.7759>
- OECD/ IDB (Inter-American Development Bank). (2022). *Innovative and entrepreneurial universities in Latin America*. OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/ca45d22a-en>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Suwaidean, O. Y. K., Abu Anza, A., & Ali, A. H. (2024). The impact of the work environment on administrative creativity in GEO GLOBAL and NIBCO company. *Academic Journal of Research and Scientific Publishing*, 6(67), 100-142. <https://doi.org/10.52132/Ajrsp.e.2024.67.5>