



دور القيادة والإدارة في تحفيز الابتكار والتغيير المؤسسي

د. هارون هادي كامل

هيئة البحث العلمي، بغداد، العراق.

Haroon H. Kamil / Scientific Research Commission, Baghdad, Iraq.

haroon.h.kamil@src.edu.iq

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية مساهمة عوامل تحليل العلاقة بين أساليب القيادة والإدارة ودرجة الابتكار والتغيير المؤسسي في تعزيز الابتكار والتغيير في الجامعات الخاصة، والصعوبات التي يواجهها القادة في تطوير هذه العمليات. كما تسعى الدراسة إلى تحديد نماذج الإدارة والقيادة السائدة وأثارها على التحول التنظيمي والابتكار المؤسسي. وقد استعملت مجموعة متنوعة من الأساليب التحليلية بما في ذلك التحليل الإحصائي للتحقق من العلاقة بين المتغيرات، واستعمال أدوات البحث بما في ذلك الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات من عينة تمثيلية من الجامعات الخاصة؛ ولأن القيادة التحويلية والتشاركية وأساليب الإدارة الفعالة أسهمت بشكل مباشر في رفع مستويات الابتكار وزيادة القدرة على التكيف، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة والإدارة، ودرجة الابتكار والتغيير في المؤسسات. وإلى جانب تسليط الضوء على بعض العقبات والصعوبات التي قد تعيق هذه الإجراءات، قدمت الدراسة اقتراحات مفيدة لتعزيز مهارات الإدارة والقيادة وتشجيع الإبداع في الجامعات الخاصة، ولضمان استدامة الجودة وتعزيز القدرة التنافسية في قطاع التعليم، تسلط الدراسة الضوء على ضرورة وضع سياسات قيادية وإدارية تعزز الابتكار وتسهل التحول المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: القيادة والإدارة - الابتكار والتغيير المؤسسي

Abstrac

By analyzing the connection between leadership and management styles, the degree of innovation, and institutional change, this study aims to investigate how these factors can promote innovation and change in Private universities. In addition to examining the difficulties leaders face in advancing these processes, the study seeks to identify the

dominant models of management and leadership and their effects on organizational transformation and institutional innovation. A variety of analytical techniques were used, including statistical analysis to ascertain the association between variables and the use of research instruments including questionnaires and interviews to gather data from a representative sample of private universities. Because transformational and participatory leadership and effective management techniques directly contributed to higher levels of innovation and increased adaptability, the results demonstrated a positive, statistically significant correlation between leadership and management practices and the degree of innovation and change in institutions. Along with highlighting certain obstacles and difficulties that can impede these procedures, the study offered helpful suggestions for enhancing management and leadership skills and encouraging creativity in Private universities. In order to ensure quality sustainability and boost competitiveness in the education sector, the study highlights the necessity of putting in place leadership and management policies that promote innovation and facilitate institutional transformation.

Keywords: Leadership and Management - Innovation and Institutional Change .

المقدمة

في بيئة التعليم العالي كالجوامع الخاصة، حيث تتزايد الحاجة إلى الابتكار وتجديد النظم المؤسسية لمواكبة التطورات المعاصرة، ومعايير الجودة والقدرة التنافسية تعد القيادة والإدارة أساسيتين لنجاح أي مؤسسة خاصة. ويعد بناء بيئة مشجعة على الابتكار ودعم المساعي الإبداعية وتمكين الكوادر الأكاديمية والإدارية من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أمثلة على القيادة الفعالة والإدارة الحكيمة التي تتجاوز مجرد تخصيص الموارد والإشراف على العمليات.

وفي سياق الجوامع الخاصة تؤدي الإدارة والقيادة دورا حاسما في تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في المجالات الأكاديمية والتقنية والهيكلية، وتؤدي أساليب الإدارة والقيادة غير الفعالة إلى تباطؤ الابتكار وتباطؤ التغيير المؤسسي مما يضعف قدرة المؤسسة على مواجهة التهديدات التنافسية، ولفهم الروابط بين هذه الممارسات ومستوى التطوير والابتكار داخل المؤسسات، من الضروري دراسة دور الإدارة والقيادة في تعزيز الابتكار، وتسريع التحول المؤسسي ولتحسين الأداء المؤسسي وضمان التنمية المستدامة لهذا القطاع الحيوي، تهدف هذه الدراسة، أيضا إلى دراسة العناصر المساهمة وتقديم حلول مدعومة تجريبيا.

الهدف العام من اختيار الموضوع

أدى اختيار هذا الموضوع إلى ضرورة فهم كيفية مساهمة القيادة الأكاديمية والإدارية في تحسين بيئة العمل في الجوامع الخاصة، وزيادة قدرتها على مواكبة أحدث التطورات في قطاع التعليم العالي، كما يهدف القرار إلى التأكيد على أهمية القيادة في تعزيز الابتكار المؤسسي، وتحقيق تحول تنظيمي، يحافظ على التنافسية ويرفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري في هذه المؤسسات.

المشكلة

يمثل عجز إدارات وقيادات الكثير من الجامعات الخاصة عن تعزيز الابتكار والتكيف مع متطلبات التحول المؤسسي، مشكلة حقيقية، ويؤثر ذلك سلباً على قدرتها على النمو، وزيادة قدرتها التنافسية، ولا يزال دور المسؤولين التنفيذيين في تعزيز الابتكار، والإشراف على عمليات التغيير غير واضح، أو غير مستغل بالشكل الكافي، على الرغم من التوسع المستمر للقطاع، وهذا يؤكد ضرورة إجراء دراسة تحليلية لفهم طبيعة هذا الدور، ودراسة جوانبه المختلفة.

الأهداف

الهدف الرئيس:

دراسة كيف يمكن للإدارة والقيادة تعزيز الابتكار وتنفيذ التحول المؤسسي في الجامعات الخاصة؟

الأهداف الفرعية:

1. تحليل أثر الإدارة والقيادة في تعزيز ودعم عمليات التغيير المؤسسي
2. دراسة العلاقة بين الإبداع التنظيمي وممارسات القيادة التحويلية في الجامعات الخاصة
3. تقييم درجة الابتكار المؤسسي وأبعاده المختلفة داخل الجامعات الخاصة
4. تحديد التحديات التي تواجه القادة الإداريين في تعزيز الابتكار والتغيير المؤسسي
5. توفير إجراءات وخطط تطويرية من شأنها تعزيز دور الإدارة والقيادة في تعزيز الابتكار والتحول المؤسسي في الجامعات الخاصة.

الأهمية

1. من خلال تشجيع الابتكار والتغيير المؤسسي في المؤسسات الخاصة تثري الدراسة المعرفة المتعلقة بالإدارة والقيادة.
2. تسلط الضوء على العلاقة بين فلسفات القيادة الناجحة وقدرتها على تسهيل التغيير المؤسسي في بيئة التعلم التنافسية.
3. نتيج الدراسة المجال لمزيد من البحث في الابتكار الأكاديمي والإداري بوصفه عنصراً استراتيجياً في نمو التعليم الخاص.
4. تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً لإنشاء نماذج قيادية مناسبة لبيئة الجامعات الخاصة.
5. تساعد الدراسة صناعات القرار في الجامعات الخاصة على تنفيذ استراتيجيات إدارية وقيادية تعزز الإبداع.
6. تشجع الدراسة على وضع سياسات تنظيمية وخطط لإدارة التغيير تعالج الصعوبات التي تشكلها البيئة التنافسية والتعليمية.
7. تساعد إدارة الجامعات على تحديد الثغرات في قدرتهم على التعامل مع الابتكار والتغيير وإيجاد حلول عملية.
8. تساعد الدراسة على تحسين فعالية الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية وجودة الأداء المؤسسي.

منهج البحث واجراءاته / منهجية البحث واسلوبه

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحفيز الابتكار والتغيير المؤسسي داخل الجامعات الخاصة.

الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التشاركية ودعم التغيير المؤسسي في الجامعات الخاصة
2. هناك تأثير إيجابي لإدارة الموارد واتخاذ القرار في تعزيز الابتكار داخل الجامعات الخاصة.
3. هناك علاقة بين تمكين العاملين من لدن الإدارة ورفع مستوى التكيف مع التغيير المؤسسي.

الاسئلة

السؤال الرئيس:

ما دور القيادة والإدارة في تحفيز الابتكار والتغيير المؤسسي في الجامعات الخاصة؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما الأنماط القيادية والإدارية التي يتم تبنيها بصفة عامة في الجامعات الخاصة؟
2. إلى أي مدى يصل مستوى الابتكار المؤسسي داخل الجامعات الخاصة؟
3. كيف تؤثر القيادة والإدارة على عملية دعم التغيير المؤسسي وتطويره في الجامعات الخاصة؟
4. ما طبيعة الترابط بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي وأثرهما على الأداء في الجامعات الخاصة؟
5. ما أبرز العقبات التي تواجه القيادات الإدارية في تعزيز عمليتي الابتكار والتغيير المؤسسي؟
6. ما الحلول والآليات التي يمكن أن تُستعمل لتطوير دور القيادة والإدارة في تعزيز الابتكار والتغيير داخل الجامعات الخاصة؟

الحدود

أولاً: النطاق الجغرافي: اختيرت مجموعة مختارة من الجامعات الخاصة في بغداد لهذه الدراسة لتكون نموذجاً لبحث أنماط الإدارة والقيادة وتأثيرها على التحول المؤسسي والابتكار.

ثانياً: عينة البحث: لضمان دقة النتائج وقدرتها على عكس الواقع المؤسسي للقطاع بدقة، اختيرت عينة من الجامعات الخاصة في بغداد وشملت مجموعة من الأكاديميين ذوي الخبرة في إنشاء برامج ومبادرات الابتكار وتضمنت العينة الكوادر الإدارية والأكاديمية مع التركيز بشكل خاص على رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئات الإدارية العليا بما في ذلك عمداء الكليات والوحدات الإدارية وفقاً لإرشادات الدراسة العلمية وتم تحديد حجم العينة مع مراعاة إمكانية إجراء تحليل إحصائي عالي الدقة حيث كان هناك 75 شخصاً في العينة لضمان التمثيل العادل لجميع المستويات الأكاديمية والإدارية.

واستعمل أسلوب العينة العشوائية الطبقية للحفاظ على دقة البيانات المتعلقة بالقيادة والإدارة والابتكار المؤسسي، وكذلك لمراعاة التنوع في التخصصات الأكاديمية والإدارية لزيادة شمولية الدراسة، واستبعد الطلاب وغير المتخصصين في كل من المجالين الأكاديمي والإداري.

ثالثاً: التقنيات المستعملة: من أجل التحقيق في العلاقة بين ممارسات الإدارة والقيادة ودرجة الابتكار والتغيير المؤسسي استعملت الدراسة منهجية وصفية تحليلية ولجمع معلومات نوعية عن تجارب من القادة الإداريين والصعوبات التي واجهتهم في تعزيز الابتكار والمساعدة في التغيير المؤسسي، واستعمل في الدراسة عدداً من الأساليب، بما في ذلك الاستبيانات التي أنشئت خصيصاً لعينات من الموظفين الأكاديميين والإداريين، علاوة عن المقابلات الشخصية، كما استعملت أساليب الدراسة أدوات التحليل الإحصائي، مثل التحليل الوصفي لتسجيل الحقائق الأساسية وشرحها، مثل الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية، كما وقيمت العلاقة بين ممارسات القيادة ودرجة الابتكار والتغيير المؤسسي، باستعمال تحليل الارتباط، وتُحقق من تأثير المتغيرات المستقلة، مثل: الإدارة والقيادة على المتغير التابع، باستعمال تحليل الانحدار، وللتأكد من دقة النتائج والاستنتاجات، أجريت أيضاً اختبارات الفرضيات الإحصائية، ومن أجل تحديد الاتجاهات والصعوبات والممارسات الناجحة فيما يتعلق بالإدارة والقيادة المؤسسية، استعملت الدراسة أيضاً أساليب نوعية مثل التحليل الموضوعي للمقابلات.

رابعاً: الزمن

تركزت الدراسة على شهري أغسطس وسبتمبر من عام 2025

أداة تجميع المعلومات

جمعت المعلومات باستعمال أدوات متنوعة، وكان أكثرها شيوعاً استبيان أُعد بشكل منهجي لجمع المعلومات من الكادر الأكاديمي والإداري، واستعملت مقاييس ليكرت وأسئلة مغلقة في الاستبيان لقياس مدى موافقة المشاركين على التأكيدات المتعلقة بالإدارة والقيادة والابتكار والتغيير المؤسسي. وسعى الباحث إلى المقابلات والاستبيان إلى فهم أفضل لممارسات الإدارة والقيادة وللصعوبات التي يواجهها القادة في تطبيق التغيير والابتكار المؤسسي. وقد ساعدت هذه الحوارات في تحديد تجارب واقعية ونماذج مفيدة يمكن البحث فيها ودراستها بحيادية.

الأساليب الإحصائية المعتمدة

1. التحليل الوصفي: استعملت أدوات مثل: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية والتوزيعات التكرارية، ويهدف التحليل الوصفي إلى فهم السمات الرئيسية للعينة ووصف البيانات الأساسية
2. اختبار الصلاحية والموثوقية حيث يتضمن اختبار الصلاحية التأكد من أن الأدوات المستعملة لجمع البيانات تقيس المتغيرات المطلوبة بدقة، ويستعمل معامل ألفا كرونباخ لتقييم الموثوقية لضمان اتساق النتائج واستقرارها.
3. تحليل الارتباط حيث تسعى هذه الطريقة إلى تحديد مدى ارتباط المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
4. تحليل الانحدار ويهدف هذا التحليل إلى التأكد من مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. وتجرى هذه الدراسة باستعمال أدوات مثل الانحدار المتعدد والانحدار الخطي البسيط.

5. اختبار الفرضيات والغرض من هذه الاختبارات هو التأكد من صحة الفرضيات المطروحة، وتشمل هذه الأدوات تحليل التباين وأدوات المقارنات بين الكثير من المجموعات وأدوات المقارنات بين مجموعتين.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

1. القيادة والإدارة

أولاً: القيادة

1. مفهوم القيادة

هي عملية وشكل التأثير التي يمارسها القائد مع مرؤوسيه في سياق يجمعهما معا نحو تحقيق هدف ما وأسلوب القيادة هو الطريقة التي يمارس بها القائد تأثيره ويدركها الآخرون على أنها طريقة مميزة له التي تختلف من قائد لآخر ومن موقف قيادي لآخر. (البناء، 2023). والقيادة بمعناها العام عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاعتماد على سلطات القائد القانونية من خلال الإقناع واتباع أساليب تحفيزية تسهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع. وقد تعددت الدراسات والنظريات التي تحاول تفسير ظاهرة القيادة، ففي الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين ركز الباحثون على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري، التي تميزه عن غيره من الأفراد، فالقيادة وفقاً لهذا المفهوم تقوم على سمة أو مجموعة من السمات (كالذكاء، واستشراف المستقبل، وفن التعامل مع الآخرين، - وحسن الاتصال وغيرها) وتوافرها في شخص يجعل منه قائداً ناجحاً في كل المواقف. ولقد وجهت بعض الانتقادات إلى تركيز هذه النظرية على السمات الشخصية التي تصنع القيادة الناجحة، ومعايير قياسها، والتقليل من دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة (بن اسماعيل، وآخرون 2024) والقيادة هي عملية تفاعلية تحدث بين شخصين القائد والتابعين له ويجمعهم هدف ووظرف مشترك يسعون لتحقيقه وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين من دون الاعتماد على سلطات القائد القانونية من خلال الإقناع واتباع أساليب تحفيزية تسهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع. (بن اسماعيل، وآخرون 2024) ، وهي الممارسات القيادية الذي يقوم به المدير في المؤسسات في إدارته لرفع كفاءة الإداريين في كافة المهام والمستويات القيادية بهدف إحداث تغيير محسوس للإدارة والسعي نحو تحقيق أهدافها.

2. أهمية القيادة

1. وضع الرؤية وتحقيق الأهداف حيث تساعد القيادة الفعالة الفرق والمؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال وضع رؤية واضحة للمستقبل واختيار أفضل مسار للعمل.
2. تحفيز وتشجيع العاملين لهم القائد الجيد الأفراد ويشجعهم على بذل الكثير من الجهد ويساعدهم على فهم أهمية عملهم مما يزيد من التفاني والإنتاجية.
3. تنظيم العمل وتنسيق الجهود حيث تضمن القيادة توزيع المهام بشكل مناسب وتنسيق الجهود بين الإدارات أو الأفراد بطريقة تسهل إنجاز العمل وتقلل من الأخطاء والتداخل.

4. اتخاذ القرارات وحل المشكلات يتمتع القادة بالقدرة على مواجهة الصعوبات واتخاذ قرارات حكيمة عند مواجهة التحديات مما يسهم في الحفاظ على استقرار المؤسسة.
5. تعزيز الابتكار والتحول للقيادة دور حاسم في تعزيز الابتكار وتعزيز التحول المؤسسي البناء من خلال الرؤية والتأثير.
6. بناء ثقافة مؤسسية إيجابية حيث يغرس القائد التعاون والشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة من خلال إرساء المعايير والقيم التي تؤثر على ثقافة الشركة.
7. التطوير الفردي وتحسين المهارات حيث تعنى القيادة ببناء كوادر قادرة على تحمل المسؤولية مستقبلاً من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتطوير الكفاءات.

ثانياً: الإدارة

1. مفهوم الإدارة

هي إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة وتمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية وأيضاً خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الموظف مع المصلحة المشتركة والعامّة للمنشأة. (عبد الله عبدالعال وآخرون (2021)).

وتعرف الإدارة بأنها عملية إدارة موارد المنظمة المعلوماتية والمالية والمادية والبشرية لتحقيق الأهداف بسرعة ونجاح ، ومن بين المهام الأساسية للإدارة:

1. التخطيط لتحديد الأهداف ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها.
2. التنظيم توزيع المسؤوليات، وتخصيص الموارد ووضع الأطر التنظيمية.
3. القيادة (التوجيه) توجيه الموظفين وتحفيزهم لإنجاز المهام.
4. الرقابة مراقبة الأداء والتأكد من تحقيق الأهداف ومعالجة الانحرافات.

2. خصائص الإدارة

تعرف الإدارة بخصائصها وتعكس طبيعتها ودورها في المنظمات، ومن أبرز هذه الخصائص:

1. الطبيعة الجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة تعتمد الإدارة على التعاون الفردي، وتنسيق الجهود بدلاً من الأداء الفردي.
2. الطبيعة الموضوعية حيث تسعى الإدارة إلى تحقيق أهداف محددة مسبقاً سواء كانت تطويرية أم خدمية أم إنتاجية.
3. عملية ديناميكية ومستمرة؛ إذ إن الإدارة عملية مستمرة تتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية وليست حدثاً لمرة واحدة.
4. التخطيط والتنظيم وتبنى هذه الطريقة وفقاً لمرحلة محددة مثل التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة.
5. الاستعمال الفعال والكفء للموارد ولتحقيق النتائج المرجوة تسعى الإدارة إلى تحقيق أفضل استعمال للموارد المتاحة.
6. الطبيعة البشرية بما أن الإنسان هو العنصر الرئيس في الإدارة؛ فإنّ السلوك والتحفيز والعلاقات الشخصية هي مجالات الاهتمام الرئيسية.
7. الفن والعلم حيث تمزج الإدارة بين المهارات التطبيقية (الخبرة والإبداع) والمفاهيم العلمية (القوانين والمبادئ).

8. التغيير مع تغير المشهد السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي تغيير الإدارة أيضا.

3. اهداف الإدارة

لضمان نجاح المنظمة واستمرارها تسعى الإدارة جاهدة لتحقيق عدد من الأهداف وفيما يأتي أهم هذه الأهداف:

1. تحقيق الأهداف المؤسسية سواء كانت هذه الأهداف الربح أو الإنتاجية أو الخدمة أو التعليم فإن المهمة الرئيسية للإدارة هي تحقيقها.
2. تحسين الموارد تهدف الإدارة إلى استعمال الموارد المالية والمادية والبشرية بأقل تكلفة وفعالية ممكنة.
3. تحسين الإنتاجية والكفاءة تسعى الإدارة جاهدة إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية والجودة من خلال التنظيم والتخطيط والرقابة.
4. اتخاذ القرارات الصائبة تهيب الإدارة بيئة داعمة لاتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة وفعالة.
5. تحقيق رضا الموظفين لتعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع والابتكار والأمن الوظيفي تركز الإدارة على إلهام الموظفين وتحسين بيئة العمل.
6. تعد تلبية احتياجات السوق أو الجمهور وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات طريقتين لإرضاء العملاء أو المستفيدين.
7. التكيف مع التغيير تهدف الإدارة إلى المرونة ومواكبة التطورات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية.
8. الحفاظ على القدرة التنافسية وتحسين الأداء ووضع الخطط الاستراتيجية هي طرق لضمان النمو والاستمرارية.

4. الفرق بين القيادة والإدارة

تتعرز فعالية المنظمات ومثانتها من خلال العلاقة التكاملية بين الإدارة والقيادة؛ فالإدارة هي الهيكل التنظيمي الذي يعنى بتنظيم الموارد وتخطيطها ومراقبة كيفية تنفيذ المهام وفقا لمعايير محددة مسبقا، بينما القيادة هي العنصر البشري القوي الذي يركز على إلهام الأفراد وتوجيههم نحو الأهداف.

ووفقا لهذا المنظور تعد القيادة عنصرا أساسيا في العملية الإدارية؛ إذ تمكن المدير من تحويل الخطط إلى واقع ملموس من خلال التأثير على الموظفين وإشراكهم في تحقيق رسالة المؤسسة. علاوة على ذلك، بما أن الإدارة توفر الاستقرار والنظام بينما تعزز القيادة الابتكار والنمو، فإن نجاح المنظمة يعتمد على تحقيق التوازن بين الانضباط الإداري ومرونة القيادة، ونتيجة لذلك يعمل الدوران جنبا إلى جنب لتخصيص الموارد المادية والبشرية بفعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف.

ويحدد الباحث الفرق بين الإدارة والقيادة تمكن القدرات الإدارية أي قائد من أن يكون مديًا ناجحا فإن القيادة تتطلب رؤية وتأثيرا يتجاوزان التوجيهات والبروتوكولات لتعزيز الابتكار والتغيير المؤسسي داخل الشركات تلعب الإدارة والقيادة دورا تكامليا حاسما، فالقيادة هي المحرك الذي يدفع الابتكار ويحدد الرؤية المستقبلية ويلهم القادة الموظفين ويعززون مناخا يرحب بالابتكار وإدخال مفاهيم جديدة، كما يحاولون معالجة المعارضة المحتملة وتوجيه ثقافة الشركة نحو التكيف والانفتاح على التغيير. في المقابل، تتولى الإدارة المسؤوليات التنفيذية والتنظيمية لهذه الرؤية من خلال تحويلها إلى خطط وسياسات قابلة للتنفيذ وتوفير الموارد التكنولوجية والمالية والبشرية اللازمة لبذل جهود الابتكار والتغيير. وتقييم النتائج وإجراء التصحيحات اللازمة، تخطط الإدارة أيضا وتوجه وتشرف على الأنشطة وفقا لمعايير الأداء المحددة

مسبقًا. لذلك، فإن التكامل بين الإدارة والقيادة ضروري لتحقيق تغيير مؤسسي فعال واستدامة الابتكار في مكان العمل. تخطط الإدارة وتنفذ وتشرف، بينما تلهم القيادة وتوجه وتحشد الطاقات.

الابتكار والتغيير المؤسسي

أولاً: الابتكار

1. مفهوم الابتكار

هو إيجاد أو تنفيذ أو إدخال خدمات، أو استحداث منتجات أو عمليات جديدة ذات ميزة تنافسية؛ لإضافة قيمة اقتصادية للمنظمة والمواطنين، وهو أيضًا أفكار جديدة تُنفذ في المنظمة، فهو نشاط تمارسه المنظمات لمنح قيمة جوهرية للمنظمة والعمل على حدٍ سواء، وهو في حقيقته تحويل المعرفة إلى خدمات ومنتجات جديدة، أي إنه استثمار للمعارف المتاحة في المنظمة، والابتكار لا يعني أن يكون الإبداع جديدًا تمامًا، بل هو جديد فقط على المنظمة التي تُنفذه (القحيز، وآخرون، 2024).

ويُعرف الابتكار بأنه تفكيرٍ تغييرٍ لتحسين وتطوير الوضع القائم، وأن الابتكار هو العملية التي ينتج عنها عملٌ جديدٌ مقبول، أو ذو فائدة، أو مُرضٍ لدى مجموعة من الناس (القحطاني، وآخرون، 2024).

والابتكار هو عملية تطوير أفكار أو أساليب أو منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين القائم منها بشكلٍ يُضيف قيمة حقيقية للفرد أو المؤسسة أو المجتمع، ويُنظر إلى الابتكار بوصفه استجابةً إبداعيةً للتغيرات والفرص، تقوم على توظيف المعرفة والمهارات لإحداث تطوير ملموس في الأداء أو الإنتاج أو تقديم الحلول. والابتكار لا يقتصر على الاختراع، بل يشمل التطبيق العملي للأفكار الجديدة وتحويلها إلى نتائج قابلة للاستعمال، ويمكن أن يكون الابتكار تقنيًا أو إداريًا أو تنظيميًا أو تسويقيًا، كما قد يظهر في العمليات أو الأنظمة أو نماذج العمل.

2- أهمية الابتكار:

بفضل مزاياه الاستراتيجية والتنموية، يُعدُّ الابتكار عنصرًا أساسيًا في نمو الأفراد والمؤسسات والمجتمعات، وتساعد النقاط التالية على فهم أهميته:

1. تحسين الأداء والجودة: حيث يساعد الابتكار على تطوير سلع وخدمات وإجراءات أكثر فاعلية، وتحقيق نتائج أفضل.
2. زيادة القدرة التنافسية: حيث تتمتع الشركات المبتكرة بفرصة أفضل للبقاء في السوق، والتنافس بفاعلية، والتكيف مع المنافسين.
3. تشجيع الاستدامة والنمو: إذ يمكن للمؤسسات النمو ومواكبة التغيرات التقنية والاقتصادية من خلال تبني أفكار جديدة.
4. إيجاد حلول مبتكرة للقضايا: فبدلًا من الاعتماد على الأساليب التقليدية، يقدم الابتكار حلولًا إبداعية للمشكلات التنظيمية والبيئية والمجتمعية.

5. تعزيز الإبداع وإلهام الموظفين: إذ يُسهّم الابتكارُ في تحفيز الموظفين وتميئة قدرتهم على الإبداع والتفكير الأصيل في بيئة عملٍ مبتكرة.

6. التفاعل مع التطورات والتغييرات: ويُعدُّ الابتكارُ أداةً فاعلةً للتحديث والتكيف المستمرين في مواجهة التغييرات السوقية والتقنية السريعة.

7. إضافة القيمة: حيث يُسهّم الابتكارُ في تقديم سلع وخدمات ذات قيمة أعلى، مما يؤدي إلى زيادة الدخل ورضا العملاء.

ثانيًا: التغيير المؤسسي

مفهوم التغيير المؤسسي: التحوُّل المؤسسي هو العملية المتعمدة لتغيير أو تطوير الهياكل التنظيمية للمؤسسة، أو قواعدها، أو إجراءاتها، أو ثقافتها؛ بهدف تحسين الأداء ومواكبة العوامل الداخلية والخارجية، ولضمان تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر. ويشمل هذا التحوُّل جميع جوانب ممارسات العمل وأنظمة الإدارة والتكنولوجيا والموارد البشرية. وتتطلب التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية إصلاحًا مؤسسيًا، كما أنها تعزز القدرة التنافسية وترفع من جودة السلع والخدمات. ونجاح التغيير يتطلب رؤية واضحة، ودعمًا قياديًا، ومشاركة الموظفين، وتواصلًا تنظيميًا فاعلًا، بغض النظر عن مدى تدرجه أو شموليته أو تخطيطه أو تفاعله.

والتغيير المؤسسي هو تخطيطٌ للتغيير والبدء فيه، ثم تحقيقه والتحكُّم فيه، وفي النهاية العمل على استقرار عمليات التغيير وثبوتها على مستوى المؤسسة والأفراد معًا. وكذلك هو عملية التحكُّم في كيفية اقتراح التغيير وتقييمه وتنفيذه واستيعابه، وعملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهجٍ شموليٍّ عمليٍّ متدرجٍ من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليبٍ عمليةٍ لتعزيز التغيير المراد إحداثه (المطيري، وآخرون، 2022).

2. الابتكار المؤسسي:

هو السماح للمنظمات المختلفة بإعادة تصميم نفسها؛ وذلك من أجل توسيع نطاق التعلم وإنشاء ابتكاراتٍ أكثر ثراءً على مستوياتٍ ومجالاتٍ أخرى، كالمنتجات ونماذج الأعمال وأنظمة الإدارة. وإنَّ الابتكارَ المؤسسيَّ يحدثُ غالبًا من أجل التحسين الاقتصادي والتطوير الذي يشملُ كلاً من تحسين البنى التحتية والتكنولوجيا؛ وذلك لزيادة كميات الإنتاج للشركات مع تقليل التكاليف المطلوبة. كما يتطلبُ الابتكارَ المؤسسيَّ تبنيَ منطقِ التعلم القابل للتطوير من أجل الازدهار الكليِّ تبعًا للظروف المختلفة والمحيطة (القحطاني، وآخرون، 2024).

3. العلاقة بين الابتكار والتغيير المؤسسي:

بناءً على ما سبق، اكتشف الباحثُ أنَّ الابتكارَ والتغييرَ المؤسسيَّ يرتبطان بعلاقةٍ متبادلةٍ وتكامليةٍ؛ فالابتكارُ هو المحركُ الرئيسُ للتغيير من خلال طرح مفاهيم وممارسات وتقنياتٍ جديدةٍ تُحسِّن الأداء المؤسسي، بينما يشكلُ التغييرُ المؤسسيُّ الحاضنة التي تُنشئُ الهيكلَ التنظيميَّ والثقافةَ والمواردَ اللازمةَ لتبني الابتكارات وتطبيقها بنجاح. وينشئُ التغييرُ المؤسسيُّ الإطارَ التنظيميَّ والثقافيَّ والإجرائيَّ الذي يُمكنُ من تبني الابتكار وتطبيقه بنجاح، بينما يشكلُ الابتكارُ نفسه محفزًا للتغيير داخل المؤسسة من خلال طرح مفاهيم وتقنياتٍ جديدةٍ، وهذه العلاقةُ تفاعليةٌ ومتبادلةٌ.

4مراحل التغيير المؤسسي: لضمان نجاحها وتنفيذها بكفاءة، تمر عملية الإصلاح المؤسسي بمراحل مترابطة ومن أبرزها:

- مرحلة التشخيص التي تحدد الحاجة إلى التغيير وتدرس الوضع الراهن للمنظمة وتحدد بدقة القضايا أو الفرص التي تستدعي التغيير مع تحديد أهداف التغيير ومبرراته.
- مرحلة تخطيط التغيير تحدد هذه المرحلة رؤية واضحة للتغيير وأهدافه واستراتيجيات تنفيذه والموارد المطلوبة والأدوار والجدول الزمني.
- مرحلة إعداد وتطوير الموظفين وتشمل التدريب ورفع الوعي وتحفيزهم وتقليل مقاومتهم للتغيير وذلك لإعدادهم عمليا ونفسيا لاحتضان التغيير.
- مرحلة التنفيذ (التطبيق العملي) ومن خلال هذه المرحلة تطبق الخطط الموضوعية على أرض الواقع إما تدريجيا أو دفعة واحدة مع دعم ومراقبة مستمرة.
- مرحلة المراقبة والتقييم لضمان التقدم المستمر حيث يتم تقييم نتائج التغيير ومدى تحقيق الأهداف وإجراء التعديلات اللازمة.
- مرحلة تثبيت التغيير أو ترسيخه ولضمان استمرارية التغييرات الجديدة وتجنب العودة إلى الممارسات القديمة يتم دمجها في سياسات وإجراءات وثقافة المنظمة. التحديات التي تواجه التغيير المؤسسي: يواجه التغيير التنظيمي في كثير من الأحيان عقبات عديدة قد تؤثر على فعاليته ومن بين هذه الصعوبات أبرزها: مقاومة الموظفين للتغيير حيث يتردد بعض الموظفين في تقبل التغيير لعدم اعتقادهم بفائدته أو لخوفهم من فقدان وظائفهم أو الروتين القديم. ضعف القيادة أو نقص دعم الإدارة العليا يفشل الجهد وينخفض التزام الموظفين في غياب رؤية واضحة أو عدم التزام القادة بالتغيير. نقص الموارد هي من العوائق الرئيسية أمام التغيير المؤسسي غياب الموارد المالية أو البشرية أو التقنية الإضافية التي قد تكون ضرورية. ضعف التواصل عندما تكون المعلومات الداخلية المتعلقة بنوايا التغيير وأهدافه ناقصة أو غير كافية يشعر الموظفون بالارتباك والشك. ثقافة تنظيمية راسخة قد تعيق القيم الراسخة أو الأنماط التقليدية داخل المنظمة تبني الابتكارات الجديدة. التغييرات البيئية السريعة قد يكون من الصعب تنفيذ خطط التغيير بنجاح عندما تتغير العوامل السياسية أو التكنولوجية أو الاقتصادية بسرعة. المخاطر المحتملة لفشل التغيير قد تنخفض جاهزية المنظمة للتغيير بسبب الخوف من النتائج السيئة المحتملة، مثل خسائر الأداء على المدى القصير أو خسارة العميل.

4- مراحل التغيير المؤسسي: لضمان نجاح عملية الإصلاح المؤسسي وتنفيذها بكفاءة، تمر هذه العملية بمراحل مترابطة، ومن أبرزها:

- مرحلة التشخيص: وفيها تُحدّد الحاجة إلى التغيير، ويُدرَس الوضع الراهن للمنظمة، وتُحدّد بدقة القضايا أو الفرص التي تستدعي التغيير، مع تحديد أهداف التغيير ومبرراته.
- مرحلة تخطيط التغيير: وتُحدّد في هذه المرحلة رؤية واضحة للتغيير، وأهدافه، واستراتيجيات تنفيذه، والموارد المطلوبة، والأدوار، والجدول الزمني.

• مرحلة إعداد وتطوير الموظفين: وتشمل التدريب، ورفع الوعي، وتحفيز الموظفين، وتقليل مقاومتهم للتغيير؛ وذلك لإعدادهم عملياً ونفسياً لاحتضان التغيير.

• مرحلة التنفيذ (التطبيق العملي): ومن خلال هذه المرحلة تُطبَّق الخطط الموضوعية على أرض الواقع، إما تدريجياً أو دفعةً واحدة، مع دعم ومراقبة مستمرين.

• مرحلة المراقبة والتقييم: ولضمان التقدّم المستمر، يتمُّ تقييم نتائج التغيير ومدى تحقيق الأهداف، وإجراء التعديلات اللازمة

• مرحلة تثبيت التغيير أو ترسيخه: ولضمان استمرارية التغييرات الجديدة، وتجنب العودة إلى الممارسات القديمة، يتمُّ دمجها في سياسات المنظمة وإجراءاتها وثقافتها.

1. التحديات التي تواجه التغيير المؤسسي: يواجه التغيير التنظيمي، في كثير من الأحيان، عقبات عديدة قد تؤثر في فاعليته، ومن بين هذه الصعوبات أبرزها:

1. مقاومة الموظفين للتغيير: حيث يتردد بعض الموظفين في تقبل التغيير؛ لعدم اقتناعهم بفائدته، أو خوفاً من فقدان وظائفهم أو الروتين القديم.

2. ضعف القيادة أو نقص دعم الإدارة العليا: إذ يفشل الجهد، وينخفض التزام الموظفين، في غياب رؤية واضحة أو عدم التزام القادة بالتغيير.

3. نقص الموارد: ويُعدُّ من العوائق الرئيسية أمام التغيير المؤسسي، إذ إنَّ غياب الموارد المالية أو البشرية أو التقنية الإضافية، التي قد تكون ضرورية، يعرقل عملية التغيير.

4. ضعف التواصل: فعندما تكون المعلومات الداخلية المتعلقة بنوايا التغيير وأهدافه ناقصةً أو غير كافية، يشعر الموظفون بالارتباك والشك.

5. ثقافة تنظيمية راسخة: إذ قد تعيق القيم الراسخة أو الأنماط التقليدية داخل المنظمة تبني الابتكارات الجديدة.

6. التغييرات البيئية السريعة: فقد يكون من الصعب تنفيذ خطط التغيير بنجاح عندما تتغير العوامل السياسية أو التكنولوجية أو الاقتصادية بسرعة.

7. المخاطر المحتملة لفشل التغيير: إذ قد تنخفض جاهزية المنظمة للتغيير بسبب الخوف من النتائج السلبية المحتملة، مثل خسائر الأداة على المدى القصير أو خسارة العملاء.

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية

دراسة (ذالة حيدر عمر، 2024) بعنوان:

(دور القيادة الأصلية في الحد من مقاومة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من المعاهد الخاصة بأربيل)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الأصلية في الحد من مقاومة التغيير، إذ عُدَّت القيادة الأصلية متغيرًا مستقلًا بأبعادها: (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة)، في حين عُدَّت مقاومة التغيير متغيرًا معتمدًا. كما عرضت الدراسة الأدبيات المتعلقة بهذه الموضوعات، وحددت مشكلة البحث من خلال طرح عددٍ من التساؤلات التي تمحورت حول طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرين. وقد صُمِّم مخططٌ فرضيٌّ للبحث انبثقت عنه عدة فرضيات رئيسية وفعية خضعت لمجموعةٍ من الاختبارات الإحصائية.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ جرى وصف المتغيرات، وتطوير المقاييس بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، كما وُزعت استمارة استبانة على عينة البحث المتمثلة بالقيادات الأكاديمية (العمداء، معاونو العمداء، رؤساء الأقسام العلمية) في المعاهد الخاصة بأربيل. وقد وزع الباحثون (75) استمارة استبانة، أُعيدت جميعها. وتم اختبار الفرضيات من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية باستعمال البرنامج الحاسوبي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعةٍ من الاستنتاجات الرئيسية، من أهمها وجود علاقة عكسية وتأثير بين القيادة الأصلية ومقاومة التغيير، بحيث إن ممارسة القيادات الأكاديمية لخصائص القيادة الأصلية في المعاهد تحد من مقاومة التغيير. كما اقترحت الدراسة مجموعةٍ من المقترحات، أهمها ضرورة الاهتمام بخاصية الوعي الذاتي؛ وذلك من خلال تشجيع العاملين على اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم دون الرجوع إلى القيادات الأكاديمية، بما لا يتعارض مع الصلاحيات الممنوحة لهم.

ثانيًا: الدراسات العربية

دراسة (Al-Nafeesh et al., 2025) بعنوان:

(أثر القيادة الإبداعية في التميز المؤسسي في جامعة ذمار من وجهة نظر القيادات الإدارية)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الإبداعية بأبعادها: (الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة) في التميز المؤسسي في جامعة ذمار من وجهة نظر القيادات الإدارية، والتعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى التميز المؤسسي في الجامعة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمسحي، واستعملت الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ (144) عنصرًا، ونظرًا لصغر حجم المجتمع استعمل أسلوب المسح الشامل. وتوصلت الدراسة إلى مجموعةٍ من النتائج، أهمها أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي في جامعة ذمار، من وجهة نظر القيادات الإدارية، كان بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة ذمار.

ثالثًا: الدراسات الأجنبية

دراسة (Sauphayana, S., 2021) بعنوان: (الابتكار في إدارة وقيادة التعليم العالي)

شهد الابتكار في إدارة التعليم العالي وقيادته زيادةً مستمرةً في الطلب عالمياً، وقد سرَّع ظهورُ أحداثٍ عالمية، مثل جائحة كوفيد-19، من تبني هذا الابتكار وتطبيقه. وعلاوةً على ذلك، يمكنُ عزوُ التقدم التكنولوجيِّ إلى التغييرات التي طرأت على إدارة وقيادة التعليم. وقد أسهمَ استعمالُ نماذج الأعمال والنظريات والأساليب، مثل نظام معلومات إدارة التعليم (EMIS)، في تحسين جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها وتخزينها واسترجاعها، مما أسهمَ في تعزيز عملية اتخاذ القرارات المستنيرة.

لذلك، خضعت الاستراتيجيات المستعملة في إدارة وقيادة التعليم العالي للعديد من التغييرات والتحديثات، ومع ذلك لا تزال هناك حاجةٌ إلى مزيدٍ من البحوث لضمان استعمال أفضل الممارسات والأساليب القائمة على البيانات؛ بهدف تحسين رضا الموظفين والأداء العالي للطلاب والمعلمين في مؤسسات التعليم العالي.

وتستكشف هذه الدراسة تأثير الابتكار في الإدارة والقيادة في مؤسسات التعليم العالي، وقد أظهرت النتائج في عددٍ من الدول وجودَ علاقةٍ إيجابية قوية بين زيادة الابتكار وتحسين الإدارة والقيادة التعليمية. فضلاً عن ذلك، يزداد الانفتاح على التغيير ورضا المعنيين في مؤسسات التعليم العالي عند تدريب القادة والإدارة التعليمية من خلال المؤتمرات وأنشطة المقارنة المعيارية. ومن ثم، فإنَّ استعمال التكنولوجيا الناشئة والانفتاح على التغيير عبر التعليم والتوعية والتدريب يرفع مستوى الابتكار في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى، مما يعزُّز بدوره الأداء والإنتاجية.

ما يميز دراستي عن الدراسات السابقة

1- التركيز على الجامعات الخاصة: ركزت غالبية الأبحاث السابقة على الابتكار والإدارة والقيادة في المؤسسات العامة أو الشركات، في حين تتميز هذه الدراسة بتركيزها الحصريِّ على الجامعات الخاصة، مما يجعل نتائجها أكثر صلةً بتطوير استراتيجيات الإدارة والقيادة في قطاع التعليم الخاص.

2. دمج الإدارة والقيادة مع الابتكار والتغيير المؤسسي: إذ تميزت الدراسة بدمج متغيرات الإدارة والقيادة مع الابتكار والتغيير المؤسسي في نموذج واحد، مما قدَّم فهماً شاملاً لكيفية تأثير الإدارة والقيادة في التحول التنظيمي والقدرة على الابتكار.

3. تطبيق منهجية ميدانية شاملة: فعلى عكس الأبحاث السابقة التي كانت تقتصرُ، في كثيرٍ من الأحيان، على الدراسات المكتبية أو الاستبيانات الأساسية، استعملت الدراسة كلاً من الأساليب الكمية والنوعية (المقابلات والاستبيانات) لجمع البيانات من الموظفين الأكاديميين والإداريين، مما يمنح نتائجها مزيداً من المصداقية والدقة.

4. دراسة الصعوبات الحقيقية للإدارة والقيادة في الابتكار: إذ تجاوزت الدراسة مجرد تقييم العلاقة بين الابتكار والقيادة، وكشفت عن الصعوبات الواقعية التي يواجهها قادة الجامعات الخاصة، مما جعل مقترحاتها أكثر واقعية وقابلية للتطبيق.

5. تقديم نموذج تطبيقي للابتكار والتغيير المؤسسي:

حيث تقدِّم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يوضح الروابط بين الابتكار والإدارة والقيادة والتغيير المؤسسي، ويمكنُ استعمال هذا النموذج لاحقاً بوصفه أساساً للبرامج المستقبلية في الإدارة والقيادة في الجامعات الخاصة.

الجانب العملي

أولاً: المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة البحث:

الجدول رقم (1) يوضح المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة البحث: (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل).

جدول رقم (1) المتغيرات الديموغرافية للمستجيبين من أفراد عينة:

ت	المتغير	الفئة	التكرار	نسبة النسبة النسبة
1	العمر	من 20 الى 30 سنة	7	9.33
		من 31 الى 40 سنة	34	45.33
		من 41 الى 50 سنة	23	30
		أكثر من 50	11	14.7
		المجموع	75	100
2	الجنس	ذكر	60	80
		انثى	15	20
		المجموع	75	100
3	المؤهل العلمي	أكاديمي	34	45.33
		اداري	30	40
		كلاهما	11	14.7
		المجموع	75	100
4	سنوات الخبرة في العمل	أقل من 5 سنوات	7	9.33
		من 5 الى 10 سنوات	41	54.7
		من 11 الى 15 سنوات	14	18.7
		أكثر من 15 سنة	12	16
		المجموع	75	100

يشير الجدول (1) إلى نتائج التحليل الوصفي (الإحصائي) للمتغيرات الديموغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة؛ إذ يتضح أن نسبة (9.33%) من العاملين تتراوح أعمارهم بين (20-30 سنة)، وأن نسبة (45.33%) تتراوح أعمارهم بين (31-40 سنة)، في حين بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم بين (41-50 سنة) (30%)، أما الذين تزيد أعمارهم على (50 سنة) فقد بلغت نسبتهم (14.7%). وهذا يبين أن أغلب الأفراد ينتمون إلى فئة الشباب. وقد بينت النتائج أن نسبة (80%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، مقابل نسبة (20%) من الإناث، مما يدل على أن أغلب مجتمع الدراسة من الذكور. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، أظهرت النتائج أن نسبة (45.33%) من أفراد العينة هم من الأكاديميين، وأن نسبة (40%) من أفراد العينة هم من الإداريين، بينما بلغت نسبة (14.7%) من حملة الاختصاصين (أكاديمي وإداري)، وهذا يعني أن أغلب عينة الدراسة هم من الأكاديميين.

كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير عدد سنوات الخبرة للعاملين من أفراد عينة الدراسة أن نسبة (9.33%) لديهم خدمة تقل عن (5 سنوات)، ونسبة (54.7%) تتراوح خدمتهم بين (5-10 سنوات)، في حين بلغت نسبة (18.7%) ممن تتراوح خدمتهم بين (11-15 سنة)، أما الذين تزيد خدمتهم على (15 سنة) فقد بلغت نسبتهم (16%). وهذا يدل على أن أغلب عينة الدراسة ممن تتراوح مدة خدمتهم بين (5-10 سنوات).

ثانياً: ثبات أداة البحث

قام الباحث بتطبيق معامل (Cronbach Alpha) لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. وعلى الرغم من أن قواعد القياس الخاصة بالقيمة الواجب الحصول عليها ليست محددة بدقة، فإن الحصول على قيمة (Alpha) ≥ 0.60 يُعد مقبولاً تطبيقياً في العلوم الإدارية والإنسانية بصورة عامة. وبعد تفرغ المعلومات والبيانات التي حصل عليها الباحث، واستبعاد الاستمارات غير الصالحة للاختبار، تم الحصول على نتائج معامل الثبات الداخلي، ويبين الجدول (2) هذه النتائج.

جدول رقم (2) معامل الثبات الداخلي (معامل كرونباخ)

ت	البعد	قيمة (α) الفا
1	القيادة والإدارة	0.695
2	الابتكار والتغيير المؤسسي	0.705
	الاستبانة ككل	0.723

وتدل مؤشرات معامل كرونباخ ألفا المذكورة أعلاه على تمتع أداة الدراسة - بصورة عامة - بدرجة عالية من الثبات، بما يعكس قدرتها على تحقيق أغراض الدراسة والاعتماد على نتائجها، وذلك وفقاً لما أشار إليه (Sekaran).

ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يستعرض هذا المحور التحليل الإحصائي لنتائج استجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدها الباحث في استمارة الاستبيان الموزعة على العاملين، وذلك من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم عن فقرات الاستبانة.

وقد خلّلت البيانات بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة، التي جرى استخراجها باستعمال برنامج (SPSS)، فضلاً عن احتساب الأهمية النسبية الموضحة في الجداول اللاحقة، وبذلك أمكن الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه.

القيادة والإدارة

لغرض وصف متغير القيادة والإدارة، والمقاس من خلال (10) فقرات، استعان الباحث بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة؛ وذلك للتحقق من مستوى أهمية كل فقرة، كما هو موضح في الجدول (3).

ويُقصّد بـ المتوسط الحسابي أحد أهم مؤشرات النزعة المركزية، إذ يُستعمل لقياس متوسط إجابات أفراد العينة عن فقرات الدراسة، وكذلك لترتيب أهمية البنود وتحديد درجات الموافقة أو الرفض للفقرات الواردة في الاستبانة. أما الانحراف المعياري فهو مؤشر إحصائي يوضح درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي، من أجل تأكيد دقة التحليل.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمتغير الإدارة والقيادة

ت	الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	القيادة التحويلية تحفّز الموظفين على الابتكار وتقديم مقترحات جديدة	3.57	0.97	متوسط
2	القيادة التشاركية تسهم في تعزيز التعاون بين مختلف الأقسام	3.00	1.00	متوسط
3	القادة يشجعون الابتكار من خلال دعم المبادرات الفردية والجماعية	2.42	1.27	متوسط
4	القادة يشجعون الموظفين على التصدي لتحديات العمل بكل ثقة وإصرار	3.42	1.39	متوسط
5	القيادة تسهم في تقديم رؤية واضحة تساعد على تحقيق أهداف الجامعة بنجاح	3.42	1.13	متوسط
6	الإدارة تعتمد على تخطيط الاستراتيجيات بطريقة فعالة	4.14	0.37	مرتفع
7	يُتخذ القرار بطريقة تتميز بالشفافية والعدالة	3.14	1.57	متوسط
8	تقوم الإدارة بتوزيع المسؤوليات بطريقة واضحة ومُنظمة	3.75	1.03	مرتفع

متوسط	0.74	2.62	الإدارة تسهم في توفير الموارد وتقديم الدعم اللازم لضمان تنفيذ المشاريع الابتكارية بنجاح	9
متوسط	1.50	3.62	الإدارة تعمل على تعزيز قدرات الموظفين وتنمية مهاراتهم	10
---	0.45	3.45	المتوسط الحسابي العام	

يوضح الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي هو (2.62-4.14) بينما المتوسط الحسابي العام هو (3.45) وكان أعلى متوسط حسابي في القسم (6) التي تصف (الإدارة تعتمد على تخطيط الاستراتيجيات بطريقة فعالة) حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.14) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام بانحراف معياري قدره (0.37) أما أقل وسط حسابي فقد وجد في الفقرة (9) التي تصف (الإدارة تسهم في توفير الموارد وتقديم الدعم اللازم لضمان تنفيذ المشاريع الابتكارية بنجاح)، حيث بلغ وسطها الحسابي (2.62)، وبشكل عام فإن جميع الفقرات ذات مستوى متوسط من الأهمية، ويوضح الجدول أن متغير الإدارة والقيادة وتشنت استجابات أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرة متوسط، مما يعكس تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة.

1. الابتكار والتغيير المؤسسي

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة الابتكار والتغيير المؤسسي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	الجامعة تعتمد أساليب مبتكرة لتحسين إدارة العملية الأكاديمية	4.12	0.99	مرتفع
2	تتم بشكل مستمر عمليات تطوير وتحسين الإجراءات والعمليات الإدارية	3.87	1.35	مرتفع
3	الجامعة تتمتع بمرونة تمكنها من التكيف مع التحولات التي تطرأ على بيئة التعليم العالي	4.00	0.75	مرتفع
4	يحث الموظفون على تقديم أفكار جديدة واقتراح حلول مبتكرة	4.00	0.92	مرتفع
5	توجد مستويات كافية من الدعم من الإدارة لتنفيذ التغييرات المؤسسية اللازمة	4.00	1.30	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	5.42	3.53	--

ويتضح من الجدول رقم (4) أن قيم الوسط الحسابي تراوحت بين (4.12 إلى 3.87)، مقارنة بقيمة الوسط الحسابي الكلي (5.42). وقد وجدت أعلى قيمة لمتوسط حسابي في الفقرة (1) التي تصف (الجامعة تعتمد أساليب مبتكرة لتحسين إدارة العملية الأكاديمية) حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.12) وكانت أعلى من قيمة المتوسط الحسابي الكلي بانحراف معياري قدره (0.99). أما أقل متوسط حسابي فكان للفقرة (2) التي تصف (تتم بشكل مستمر عمليات تطوير وتحسين

الإجراءات والعمليات الإدارية)، وبمتوسط حسابي (3.87) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام وبانحراف معياري قدره (1.35). وبشكل عام يمكن ملاحظة أن جميع الفقرات ذات مستوى مرتفع من الأهمية.

ويظهر الجدول وجود تشتت عالٍ في استجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات وفقراتها، حول الابتكار والتغيير المؤسسي، مما يعكس تقارب آراء أفراد عينة الدراسة حول التحديات التي تواجه عملية التنمية الإدارية (التطوير الإداري).

رابعاً: اختبار الفرضيات

تناولت هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة، باستعمال الأساليب الاحصائية المناسبة، لاختبار مدى قبول، أو رفض فرضيات الدراسة من خلال تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، من خلال الاستعانة ببرنامح الحزمة الاحصائية SPSS ، وذلك كما يلي:

أ. الفرضية الرئيسية: هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتحفيز الابتكار المؤسسي في الجامعات الخاصة.

جدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ابعاد دور القيادة والإدارة

المتغير التابع	المتغيرات	R	R Square	F	Sig. F	Beta	T	دلاله
دور القيادة والإدارة	القيادة التحويلية	0.555	0.308	6.117	.000	412	2.473	0.24
	تحفيز الابتكار المؤسسي					0.417	3.71	005

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.555$)، مما يعني وجود أثر بين القيادة التحويلية وتحفيز الابتكار المؤسسي. وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.308$) إلى أن دور القيادة والإدارة قد فسّر ما نسبته (30%) كنسبة من التباين الحاصل في تحفيز الابتكار المؤسسي في الجامعات الأهلية. ويلاحظ وجود أثر ذي دلالة إحصائية، حيث إن قيمة (Sig. F) والمساوية (Sig = 0.00) وهي أقل من (0.05)، وكذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة = (6.117)، وهو ما يمثل معنوية النموذج. فقد بلغت قيمة (Beta) لبعيد القيادة التحويلية (0.412)، وقيمة (T) المحسوبة (2.473) عند مستوى (Sig = 0.24)، وهي معنوية. وبلغت قيمة (Beta) لبعيد تحفيز الابتكار المؤسسي (0.417)، وقيمة (T) المحسوبة (3.71)، والدالة المرتبطة بها عند مستوى (Sig = 0.05)، وهي معنوية. وبناءً على ما تم التوصل إليه تُقبل الفرضية.

ب. الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التشاركية ودعم التغيير المؤسسي في الجامعات الخاصة.

جدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أسلوب القيادة التشاركية.

المتغير التابع	المتغيرات	R	R Square	F	Sig. F	Beta	T	دلالة
أسلوب القيادة التشاركية	القيادة التحويلية	0.752	0.565	7.670	0.00	0.528	3.405	0.02
	دعم التغيير المؤسسي					0.545	3.88	0.01

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.752$)، مما يعني وجود أثر بين القيادة التحويلية ودعم التغيير المؤسسي. وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.565$) إلى أن أسلوب القيادة التشاركية قد فسّر ما نسبته (70%) بوصفه نسبة من التباين الحاصل في دعم التغيير المؤسسي في الجامعات الأهلية. ويلاحظ وجود أثر ذي دلالة إحصائية، حيث إن قيمة (Sig. F) والمساوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وكذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة = (7.670)، وهو ما يمثل معنوية النموذج. فقد بلغت قيمة (Beta) لبعيد القيادة التحويلية (0.528)، وقيمة (T) المحسوبة (3.405) عند مستوى (Sig = 0.2)، وهي معنوية. وبلغت قيمة (Beta) لبعيد التغيير المؤسسي (0.545)، وقيمة (T) المحسوبة (3.88)، والدالة المرتبطة بها عند مستوى (Sig = 0.01)، وهي معنوية. وبناءً على ما تم التوصل إليه تُقبل الفرضية الفرضية الثانية: هناك تأثير إيجابي لإدارة الموارد واتخاذ القرار في تعزيز الابتكار داخل الجامعات الخاصة.

جدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإدارة الموارد.

المتغيرات	R	R Square	F	Sig. F	Beta	T	دلالة
اتخاذ القرار	0.440	0.193	6.125	0.02	0.363	2.052	0.02
تعزيز الابتكار					0.324	1.81	0.01

يشير الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.440$)، مما يعني وجود أثر بين إدارة الموارد واتخاذ القرار في تعزيز الابتكار داخل الجامعات الأهلية. وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.193$) إلى أن إدارة الموارد قد فسّرت ما نسبته (60%) كنسبة من التباين الحاصل في تعزيز الابتكار في الجامعات الأهلية. ويلاحظ وجود أثر ذي دلالة إحصائية، حيث إن قيمة (Sig. F) والمساوية (0.02) وهي أقل من (0.05)، وكذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة = (6.125)، وهو ما يمثل معنوية النموذج. فقد بلغت قيمة (Beta) لبعيد اتخاذ القرار (0.363)، وقيمة (T) المحسوبة (2.052) عند مستوى (Sig = 0.2)، وهي معنوية. وبلغت قيمة (Beta) لبعيد تعزيز الابتكار (0.324)،

وقيمة (T) المحسوبة (1.81)، والدالة المرتبطة بها عند مستوى (Sig = 0.01)، وهي معنوية. وبناءً على ما توصل إليه تُقبلُ الفرضية.

الفرضية الثالثة: هناك علاقةً بين تمكين العاملين من قبل الإدارة ورفع مستوى التكيف مع التغيير المؤسسي.

جدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتمكين العاملين.

المتغير التابع	المتغيرات	R	R Square	F	Sig. F	Beta	T	دلاله
تمكين العاملين	رفع مستوى التكيف	0.740	0.547	5.12	0.01	0.463	3.052	0.00
	التغيير المؤسسي					0.324	1.51	0.01

يشير الجدول أعلاه إلى أنّ قيمة معامل الارتباط ($R = 0.740$)، مما يعني وجود علاقة بين تمكين العاملين من قبل الإدارة ورفع مستوى التكيف مع التغيير المؤسسي داخل الجامعات الأهلية. وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.547$) إلى أنّ تمكين العاملين قد فسّر ما نسبته (70%) كنسبة من التباين الحاصل في التغيير المؤسسي في الجامعات الأهلية. ويُلاحظ وجود أثر ذي دلالة إحصائية، حيث إنّ قيمة (Sig. F) والمساوية (Sig = 0.01) وهي أقل من (0.05)، وكذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة = (5.12)، وهو ما يمثل معنوية النموذج. فقد بلغت قيمة (Beta) لبعدها رفع مستوى التكيف (0.463)، وقيمة (T) المحسوبة (3.052) عند مستوى (Sig = 0.000)، وهي معنوية. وبلغت قيمة (Beta) لبعدها التغيير المؤسسي (0.324)، وقيمة (T) المحسوبة (1.51)، والدالة المرتبطة بها عند مستوى (Sig = 0.01)، وهي معنوية. وبناءً على ما توصل إليه تُقبلُ الفرضية.

النتائج

1. القيادة والإدارة والابتكار المؤسسي مترابطان إيجابياً وأظهرت النتائج أن درجة الابتكار المؤسسي في الجامعات الخاصة ترتبط إيجابياً ودال إحصائياً بممارسات القيادة الفعالة وخاصة القيادة التحويلية والتشاركية.
2. تؤثر الإدارة على التغيير المؤسسي حيث أظهرت النتائج أن الإدارة الجيدة التي تشمل التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار وتمكين الموظفين تؤثر بشكل واضح على مدى قدرة المؤسسات الخاصة على التكيف مع التغيير المؤسسي.
3. جوانب الابتكار المؤسسي حيث تبين أنه في حين كان الابتكار التكنولوجي أقل وضوحاً في بعض الجامعات بسبب عدم كفاية الاستثمار التكنولوجي وكان الابتكار التنظيمي والإداري أكثر وضوحاً في الجامعات التي طبقت سياسات القيادة الداعمة.
4. التحديات التي تواجه الإدارة والقيادة حيث حددت النتائج العديد من العقبات التي تعيق قدرة الإدارة والقيادة على تعزيز الابتكار بشكل فعال وأهمها مقاومة الموظفين للتغيير ونقص التمويل وغياب مبادرات التدريب المناسبة للموظفين الإداريين.

5. التفاوتات بين الجامعات حيث كشفت النتائج عن اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجات الابتكار والإدارة والقيادة بين المؤسسات الخاصة ويرتبط ذلك بمدى جودة تنفيذ السياسات الإدارية والقيادية بالإضافة إلى مدى تشجيع الإدارة للابتكار المؤسسي.
6. اقتراحات في ضوء النتائج لضمان الجودة والقدرة التنافسية على المدى الطويل تبرز النتائج ضرورة تعزيز أساليب القيادة التحولية والتشاركية وإنشاء برامج تدريبية للموظفين وتهيئة مناخ تنظيمي يشجع الإبداع والتغيير المؤسسي.

التوصيات

1. تعزيز الابتكار والتغيير المؤسسي وتشجيع الجامعات الخاصة على تطبيق أساليب القيادة التحولية والتشاركية.
2. وضع مبادئ توجيهية إدارية واضحة تركز على تمكين العاملين وتوزيع المهام بشكل منصف ودعم الجهود الفردية والجماعية.
3. تحسين قدرات القيادة والإدارة لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين من خلال دورات تدريبية وندوات منتظمة.
4. ضمان سلاسة تنفيذ مبادرات الابتكار والتغيير وتوفير قنوات اتصال داخلية فعالة بين الإدارة التنفيذية والإدارات المختلفة.
5. إنشاء إدارات متخصصة لمساعدة المؤسسات الخاصة على تعزيز الابتكار المؤسسي من خلال تقييم المفاهيم الجديدة وتحولها إلى مبادرات عملية.
6. تطبيق إجراءات لتقييم الأداء المؤسسي مرتبطة بالابتكار ومستوى التحول المؤسسي.
7. من خلال مبادرات التوعية والتحفيز، تعزيز ثقافة تنظيمية تحتضن التغيير المستمر مع تقليل مقاومة الموظفين له.
8. ينبغي أن تقيم الأبحاث المستقبلية في مختلف المجالات الأكاديمية كيفية تأثير الإدارة والقيادة على الابتكار في الجامعات الخاصة والعامية.
9. دراسة العوامل المؤثرة التي قد تؤثر على العلاقة بين القيادة والابتكار والتغيير المؤسسي باستعمال مجموعة من مناهج البحث النوعية والكمية.
10. ضمان فعالية الاستراتيجيات المقترحة وإجراء تقييم دوري لكيفية تأثير تطبيق الأفكار المقترحة على الأداء المؤسسي.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. ذالة حيدر عمر. (2024). دور القيادة الاصيلية في الحد من مقاومة التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في عدد من المعاهد الخاص-باربيل. *مجلة الجامعة العراقية*. (2)65 ,
2. Al-Nafeesh, M. M. N., & Al-Sanbani, T. M. S. (2025). أثر القيادة الإبداعية في التميز المؤسسي في جامعة نمار من وجهة نظر القيادات الإدارية. *Journal of Arts*, 13(3), 187-208.
3. بن اسماعيل & عياد طاهر. (2024). القيادة العامة مقارنة نظرية. *المجلة العربية للإدارة*. 16-1 ,
4. الفحيز، انعام، محمد بن عبدالعزيز التويجري &، أريج. (2024). واقع تطبيق الابتكار المؤسسي بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز. *مجلة كلية التربية (أسبوط)*. (12)40 ,

5. المطيري، خالد يوسف ، المطيري، عبدالعزيز، والمطيري، طراد حامد، والزيد، محمد عبدالله، والمطيري، بندر حامد ، &بدر محمد المطيري. (2022). أثر إدارة التغيير على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض. *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية*. 63-43, 6(29),
6. القحطاني & , عايض بن علي. (2024). تأثير الابتكار المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*. 236-205, 8(30),
7. عبدالله عبدالعال عبدالله & , عبدالعال. (2021). أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 639-612, 12(2),
8. البنا. (2023). مهارات القيادة الرقمية رؤية تدريبية مقترحة في إطار علم النفس التنظيمي. *براسات عربية في علم النفس*. 280-255, 22(2),
9. بن اسماعيل، & عياد طاهر. (2024). القيادة العامة مقارنة نظرية. *المجلة العربية للإدارة*. 16-1, 1-

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Sauphayana, S. (2021). Innovation in higher education management and leadership. *Journal of Educational and Social Research*, 11.