

أثر المرونة الاستراتيجية في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية

الاستلام: ١٨/يناير/٢٠٢٦
التحكيم: ١٠/فبراير/٢٠٢٦
القبول: ١١/فبراير/٢٠٢٦

نايف أحمد عبد الله البريهي^(١)
عبد الحق محمد صالح الهمداني^(*)

© 2026 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2026 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ قسم الدراسات العليا، كلية العلوم الادريّة، جامعة أزال للتّميّة البشريّة، صنعاء، اليمن
* عنوان المراسلة: abdalhaqa@yahoo.com

أثر المرونة الإستراتيجية في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الإستراتيجية بأبعادها: (المرونة التنافسية، والمرونة السوقية، ومرونة الموارد، ومرونة المعلومات) في التميز المؤسسي بأبعاده: (التميز القيادي، والتميز المعرفي، وتميز الخدمات، ونتائج الأداء) في الجامعات الأهلية اليمنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بالقيادات الأكاديمية والإدارية والبالغ عددهم (٢٧٨)، ووزعت الاستبانة بطريقة الحصر الشامل، ومن التحليل الوصفي وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد بواسطة برنامج (SPSS). توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية في التميز المؤسسي، كذلك وجود تفاوت في أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية في التميز المؤسسي، فقد كان أكثرها أثراً مرونة الموارد وأقلها أثراً بُعد المرونة السوقية. وخلصت الدراسة إلى ضرورة زيادة الاهتمام بالمرونة الإستراتيجية بأبعادها؛ لأثرها الإيجابي في تميز الجامعات الأهلية اليمنية. وكذلك استثمار تأثير المرونة الإستراتيجية في التميز المؤسسي في تحقيق أهداف جميع الأطراف ذات العلاقة.

الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية، التميز المؤسسي، الجامعات الأهلية اليمنية.

مقدمة الدراسة

تشهد المؤسسات المعاصرة تغيرات وتحولات وتقلبات سريعة وجوهريّة في كافة المجالات: التكنولوجية، والبيئية، والاقتصادية، والتجارية، والسياسية كل ذلك يؤدي بدوره إلى زيادة المنافسة، فلم تعد تلك المؤسسات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، بل أصبح التميز ضرورة من أجل بقائها ونموها.

ويعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات، أهمية وحداثة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أداؤها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح واحراز التقدم، لأن التميز يعد مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية (النشومي وهبه، ٢٠٢٠). لذا أصبح التميز سمة بارزة للمؤسسات المبادرة والطامحة إلى الريادة، وسبيلاً إلى تمتين قدراتها المختلفة والوصول إلى نتائج أكثر تميزاً لترضي كافة أصحاب المصلحة (عايض وبشر، ٢٠٢٠)، وتكمن أهمية التميز المؤسسي في اختيار أفضل أساليب العمل، وتسهيل عملية الاتصال بين المستويات الإدارية، وتوظيف القادة والعاملين الأكفاء، ونشر ثقافة التميز التي تتبنى الإبداع والابتكار، وزيادة مستوى الإنتاجية، وجذب العملاء وتحقيق ولائهم، وتحقيق معدلات تغير سريعة تزيد من القدرة التنافسية (الشهراني، ٢٠١٧).

وللمنافسة بكفاءة وفعالية في ظل حالة عدم الاستقرار فإن المؤسسات تحتاج وسيلة تساعد في مواجهة هذه التغيرات وتجعلها قادرة على مسايرة الاضطرابات البيئية وذلك من خلال تبني ممارسات المرونة الإستراتيجية؛ لضمان سرعة الاستجابة لحالات التغيرات غير المتوقعة في البيئة التنافسية، وإيجاد فرص النجاح والاستثمار فيها من خلال التوظيف الأمثل للموارد المختلفة. كذلك تزيد من قدرة المؤسسة على اقتناص الفرص، وتجنب التحديات في بيئة عملها، والتكيف مع التطورات المختلفة من خلال تعديل عملياتها بسرعة وفقاً للمتغيرات البيئية (أحمد، الشمري، عباس، ٢٠١٦). ونظراً لما تواجهه الجامعات اليمنية من تغيرات متسارعة في بيئة الأعمال، لاسيما اتساع قطاعات التعليم العالي وتزايد الجامعات الأهلية في اليمن، فإن ذلك يحتم عليها في ظل أجواء المنافسة السعي إلى توظيف أساليب حديثة تمكنها من الاستجابة للتغيرات وهذا يتطلب تبني ممارسات المرونة الإستراتيجية والاستثمار فيها ما ينعكس إيجاباً على تحقيق تميزها.

التميز المؤسسي:

أشار كل من Al-Halaseh و Ayoub (٢٠٢١) إلى التميز بأنه نتيجة رحلة مستمرة من العمل الجاد القائم على التخطيط الصحيح، والرؤية الصحيحة، والأهداف الواضحة التي تطمح المنظمة لتحقيقها. ويرى الخطيب (٢٠٢٠) أن التميز المؤسسي هو تفوق المنظمات في جميع المجالات على المنظمات المنافسة محلياً وإقليمياً وبما يفوق توقعات العملاء. ووصفه زيد والشجاع (٢٠٢١؛ ٧٦) بأنه "حالة من التفرد لدى المؤسسات من أجل تحقيق أعلى المستويات من الأداء من خلال امتلاك: قيادة فعالة، وإستراتيجيات

واضحاً، واستثمار المواد البشرية، وكفاءة الموارد؛ لتحقيق أهدافها المرجوة". وعرف عمرو (٢٠٢٤) التميز المنظمي بأنه: القدرة الفريدة والتميزة للمؤسسة على تحقيق أداء متفوق وتقديم منتجات تتجاوز توقعات العملاء والمستفيدين. وبذلك فإن التميز المؤسسي هو قدرة الجامعات الأهلية اليمينية في تقديم أفضل الممارسات العالمية في أداء المهام ويشمل التميز القيادي، والتميز المعرفي، وتميز الخدمة، وتميز نتائج الأداء.

أبعاد التميز المؤسسي:

شهدت أبعاد التميز المؤسسي الكثير من الدراسات والبحوث التي تناولها المهتمون بهذا الحقل من كتاب وباحثين؛ لذا ارتأت هذه الدراسة تبني الأبعاد الملائمة لمجتمع الدراسة والمتمثلة في: التميز القيادي، والتميز المعرفي، وتميز الخدمة، ونتائج الأداء، وفيما يأتي عرض لتلك الأبعاد:

أولاً: التميز القيادي: يعرف التميز القيادي بأنه: قدرة الإدارة العليا وتميزها في تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم على التميز والإبداع (بدير والشلمي، ٢٠٢٤). وعرفه السلمي والشامي (٢٠٢٢) بأنه: إيجاد بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار الإداري الفعال وتكوين علاقات عمل فعالة، والاهتمام بتشجيع المنافسة بين الموظفين للوصول إلى أفكار جديدة وخلاقة بعيداً عن التقليد. وأشار زيد والشجاع (٢٠٢١) إلى أن التميز القيادي هو: قدرة القيادة على تبني رؤية واضحة واعداد نماذج تحتذى من حيث القيم والأخلاق، ولديهم القدرة في تنمية الأفراد وتشجيعهم. وأضاف العازمي (٢٠٢١) أن القيادة لها تأثير كبير في التميز المؤسسي عن طريق علاقة العمل الفاعلة والتحفيز على المنافسة وتشجيع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد ونشر ثقافة التميز. ولأغراض هذه الدراسة يعرف التميز القيادي بأنه: قدرة القيادات في الجامعات الأهلية اليمينية على تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم على التميز والإبداع، وترسيخ ثقافة التميز بينهم من خلال الجودة في الأداء. وقد تم قياس بُعد التميز القيادي في هذه الدراسة بالمؤشرات الآتية:

- تشجيع قيادة الجامعة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
- ترسيخ قيادة الجامعة ثقافة التميز في الأداء.
- تبني قيادة الجامعة أهدافها استناداً إلى سوق العمل.
- متابعة قيادات الجامعة عمليات الإنجاز لتذليل العوائق المحتملة.
- تحقيق قيادات الجامعة مركزاً متميزاً بين الجامعات المنافسة.

ثانياً: التميز المعرفي: يقصد بالمعرفة مجموعة المعلومات والقدرات والمهارات المختلفة لدى العاملين والمنظمة نفسها، والقدرة على توظيفها في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها (يعقوب، ٢٠٢٠). وهي مورد لا ينضب ولا ينقص بل يزداد بمرور الوقت، والمؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات التي تحتاج إلى التميز المعرفي، حيث إنها مبنية في الأساس على المعرفة (حماد، ٢٠١٨)، وذكر الخطيب (٢٠٢٠) أن التميز المعرفي يشمل: نشر ثقافة المعرفة بما يواكب احتياجات سوق العمل، والاستفادة من تجارب الآخرين، وتشجيع التعلم المستمر. وبذلك فإن التميز المعرفي هو جميع الأنشطة والفعاليات التي تمكن الجامعات الأهلية اليمينية من تحقيق التميز في مجال المعرفة وتطبيقها بفعالية في مختلف المجالات الأكاديمية والإدارية. وقد تم قياس بُعد التميز المعرفي في هذه الدراسة بالمؤشرات الآتية:

- مشاركة الجامعة في المؤتمرات الخارجية.
- تطوير كفاءات العاملين في الجامعة لتحقيق الإبداع والتميز.
- نشر ثقافة المعرفة في الجامعة.
- تشجيع الجامعة عملية التعلم المستمر للعاملين فيها.
- استفادة الجامعة من تجارب وخبرات الآخرين.

ثالثاً: تميز الخدمة: يعرف تميز الخدمة بأنه تطوير الخدمة بصفات فريدة من نوعها (Abu Naser & Al-Shobaki, 2017). وذكر النشمي وهبت (٢٠٢٠، ٢٥) أن "تميز الخدمة وضمان حصول العملاء سواء كانوا داخليين أم خارجيين على ما يريدون هو إستراتيجية حاسمة لضمان الربحية وبقاء الجامعات، ويتطلب ذلك تعزيز المعرفة والمهارات لدى العاملين وامتلاك الجامعات القدرة على إدارة العلاقة في كل المستويات الإدارية وأداء الأعمال بشكل مختلف عن المنافسين". وأشار عايش والجعدي (٢٠٢٣، ٢٣) إلى أن تميز الخدمة هو "جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتمكنها من مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين معها". ولأغراض هذه الدراسة يعرف تميز الخدمة بأنه: الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها الجامعات الأهلية اليمينية. وقد تم قياس بُعد تميز الخدمة في هذه الدراسة بالمؤشرات الآتية:

- تحديث خدمات الجامعة من خلال استطلاع الآراء.
- تبسيط الإجراءات في الجامعة لتسريع تقديم الخدمات.
- التحسين المستمر للعمليات التي تقدم خدمات متنوعة.
- استجابة الجامعة للمقترحات والشكاوى المقدمة من المستفيدين.

- انسجام الخدمات المقدمة من الجامعة مع احتياجات سوق العمل.

رابعاً: نتائج الأداء؛

تهتم المؤسسات المتميزة بتحقيق نتائج عالية فيما يتعلق بالعناصر الرئيسية لسياساتها واستراتيجياتها وما حقته من أهداف وفقاً للخطط الموضوعية (المخلاف، ٢٠١٨). وعرف عايض وبشر (٢٠٢٠) نتائج الأداء بأنها: المحصلة النهائية لنتائج الأعمال لكافة أطراف المنظمة في مختلف المجالات المالية والإدارية والتسويقية والمجتمعية. ولأغراض هذه الدراسة تعرف نتائج الأداء بأنها: المحصلة النهائية للجهود التي تبذلها الجامعات الأهلية اليمينية وفق أساليب إدارية حديثة تلبى احتياجات الأطراف ذات العلاقة. وقد تم قياس بُعد نتائج الأداء في هذه الدراسة بالمؤشرات الآتية:

- انسجام نتائج أداء الجامعة مع خططها الإستراتيجية.

- تحقيق الجامعة الأهداف التي تلبى تطلعات أصحاب المصلحة.

- اعتماد الجامعة مؤشرات لرصد إنتاجية العاملين.

- تميز سمعة الجامعة في تقديم الخدمات.

- تطوير الجامعة علاقاتها مع الجهات ذات العلاقة.

المرونة الإستراتيجية:

تعرف المرونة الإستراتيجية بأنها: قدرة المنظمة على التحول بنجاح من إستراتيجية إلى أخرى (Wheelen et al., 2018). وذكر Al-Halaseh و Ayoub (٢٠٢١) أنها قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية بسرعة وفعالية، واستغلال الفرص ومواجهة التحديات. وتتضمن المرونة الإستراتيجية القدرة على التعلم والتطور المستمر، والتكيف مع التغيرات التكنولوجية والسياسية والاقتصادية التي تؤثر على السوق والمؤسسة. وذكر أبو العوف (٢٠٢٣) أنها قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال تخصيص الموارد اللازمة للاستجابة لتلك التغيرات وإعادة التفكير باستمرار في الإستراتيجية الحالية وتعديلها. وبذلك فإن المرونة الإستراتيجية هي: قدرة الجامعات الأهلية على إدراك التغيرات البيئية وفهمها وإيجاد بدائل إستراتيجية متجددة من خلال التوظيف الأمثل لمواردها المختلفة، وتشمل المرونة التنافسية، والمرونة السوقية، ومرونة الموارد، ومرونة المعلومات.

أبعاد المرونة الإستراتيجية:

تناولت هذه الدراسة أبعاد المرونة الإستراتيجية (المرونة التنافسية، والمرونة السوقية، ومرونة الموارد، ومرونة المعلومات) كونها الأبعاد الملائمة لمجتمع الدراسة، ويمكن توضيح تلك الأبعاد على النحو الآتي:

أولاً: المرونة التنافسية:

تعرف المرونة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين والجدد وإعادة ترتيب مواردها بسهولة، والاستجابة لطلبات العملاء وتنوع خياراتها الإستراتيجية لتنافس بشكل فعال (نصيرة وعبد الكريم، ٢٠٢٢). وذكر بن غزال (٢٠٢٠) وبني حمد (٢٠١٥) أن المرونة التنافسية تعكس قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق العالمية التي تتصف بالكثافة التنافسية، وتقاس المرونة التنافسية من خلال تشخيص التغيرات في البيئة الخارجية، وتحديد الأسعار التنافسية، وتخفيض التكاليف الإنتاجية. ولأغراض هذه الدراسة تعرف المرونة التنافسية بأنها: قدرة الجامعات الأهلية اليمنية على المنافسة من خلال الاستجابة لحاجات العملاء المتغيرة، ومواجهة التغيرات في البيئة المحيطة. وقد تم قياس بُعد المرونة التنافسية في هذه الدراسة بالمؤشرات الآتية:

- تشخيص الجامعة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
- سرعة الاستجابة للتغيرات مقارنة بالمنافسين.
- امتلاك الجامعة الخيارات لمواجهة التغيرات في بيئة العمل.
- تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء.
- استجابة الجامعة لاحتياجات العملاء المتغيرة.

ثانياً: المرونة السوقية:

تعرف المرونة السوقية بأنها: قدرة المنظمة على التعديل السريع لجهودها السوقية في بيئة ديناميكية وذلك للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة (إبراهيم، ٢٠١٩). وتشير المرونة السوقية ضمناً إلى تطبيق مفهوم المرونة في المجال التسويقي (البشاشة والجعافرة، ٢٠٢٢). وفي هذا الصدد، أشار الطائي والعميدي (٢٠١٨، ٨) إليها: "بقدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن المتجددة من أجل تعزيز ثقتهم وولائهم، والعمل على زيادة حصتها السوقية وتحسين موقعها التنافسي في بيئة الأعمال". وعرف جعيل والصباحي (٢٠٢٤) بأنها قدرة المنظمة على التفاعل مع التغيرات البيئية

ومشاركة العملاء والاستجابة لمتطلباتهم المتجددة من أجل مواجهة التحديات لبلوغ الأهداف المرجوة بنجاح. وبذلك فإن المرونة السوقية هي قدرة الجامعات الأهلية على إعادة تقييم جهودها السوقية والتوسع في السوق المحلي والدولي؛ استجابة للمتغيرات البيئية. وقد تم قياس بُعد المرونة السوقية في هذه الدراسة بالمؤشرات الآتية:

- دراسة الجامعة للأسواق المناسبة للدخول إليها.
- سرعة اقتناص الفرص في الأسواق الجديدة.
- استيعاب التغيرات التي تحدث في السوق.
- زيادة الحصة السوقية للجامعة في السوق المحلي.
- دخول الجامعة إلى الأسواق الخارجية.

ثالثاً: مرونة الموارد:

عرفت مرونة الموارد بأنها: إمكانية استخدام الموارد في مسارات متعددة، وبسرعة، وبدون تكلفت إضافية (بخليلي وشالي، ٢٠٢٠). وعرف هزاع (٢٠٢٤) مرونة الموارد بأنها: قدرة المنظمة على تكييف مواردها المادية والبشرية لتلبية احتياجات عملائها. ولأغراض هذه الدراسة تعرف مرونة الموارد بأنها: قدرة الجامعات الأهلية اليمينية على التعامل مع مواردها وتطويرها بما يمكنها من تحديد خياراتها الاستراتيجية للتعامل مع التغيرات البيئية المحيطة بها. وقد تم قياس بُعد مرونة الموارد في هذه الدراسة بالمؤشرات الآتية:

- امتلاك الجامعة موارد متنوعة تمكنها من تقديم خدمات مختلفة.
- قدرة الجامعة على تطوير مواردها لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية.
- قدرة الجامعة على توظيف مواردها من نشاط لآخر عند الحاجة.
- امتلاك العاملين مهارات تمكنهم من أداء مهام متنوعة.
- تدوير الجامعة للعاملين من وظيفة إلى أخرى عند الحاجة.

رابعاً: مرونة المعلومات:

أشار اللوقان (٢٠٢٠) إلى أن مرونة المعلومات هي قدرة المؤسسة على استخلاص المعلومات واستخدامها في عمليات دعم وصنع القرار وترشيده، والمحافظة عليها وأرشفتها لتحقيق سهولة الوصول إليها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال مواكبتها للتطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها

التطويرية، وتوفير المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرار، وقد رتتها على التنبؤ المستقبلي وفقاً لما لديها من معلومات. ووضح عبد اوي (٢٠١٧) أن البيانات التي يتم جمعها عن موضوع معين تعالج ويعاد تنظيمها وترتيبها بشكل صحيح ستعمل على تغيير أو تعديل الحالة المعرفية للأفراد وبالتالي سوف تؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء بالنسبة للأفراد أو للمنظمة. وبذلك فإن مرونة المعلومات هي قابلية المعلومات في الجامعات على التكيف لأكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق لدعم عملية صناعة القرار، وقد تم قياس بُعد مرونة المعلومات في هذه الدراسة بالمؤشرات الآتية:

- توفير الجامعة المعلومات اللازمة للعاملين فيها.
- امتلاك الجامعة نظم معلومات تمكنها من تخزين البيانات واسترجاعها.
- معالجة الجامعة للبيانات وفق احتياج المستخدمين.
- تكييف الجامعة للمعلومات وتطويرها حسب الاحتياج.
- تقديم نظم معلومات الجامعة المعلومات الكافية لمتخذ القرار.

الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي:

- دراسة الجهوري (٢٠٢٤) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت).
هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت اليمنية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة قصدية مقدارها (٢٠٠) مفردة ضمن مجتمع الدراسة المتمثل بالموظفين الحاصلين على رئيس قسم فما فوق من الإداريين والفنيين، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي في الجامعات الحكومية بمحافظة حضرموت اليمنية، وعدم وجود فروق حول مستوى التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي تعزى إلى: النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة
- دراسة بدير والشبلي (٢٠٢٤) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي في ديوان الخدمة المدنية الأردنية.
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي في ديوان الخدمة المدنية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في الديوان البالغ عددهم (٣٠٠) موظف، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى

وجود أثر لأبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، وتقييم الأداء، والتعويض) في تحقيق التميز المؤسسي في ديوان الخدمة الأردنية، وعدم وجود أثر للتدريب في تحقيق التميز المؤسسي.

- دراسة الربيعاوي والدوري (٢٠٢٢) بعنوان: تأثير المعرفة السوقية في التميز المنظمي (دراسة ميدانية لعدد من الكليات الأهلية في مدينة بغداد).

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المعرفة السوقية في التميز المنظمي في الكليات الأهلية في مدينة بغداد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس في (٥) كليات أهلية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للمعرفة السوقية في التميز المنظمي في الكليات الأهلية في مدينة بغداد محل الدراسة.

- دراسة لبده (٢٠٢٢) بعنوان: الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين آليات التعلم التنظيمي والتميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على قطاع العاملين بجامعة كفر الشيخ).

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين آليات التعلم التنظيمي والتميز المؤسسي بجامعة كفر الشيخ في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في جامعة كفر الشيخ، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٥٠٠) موظف، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لآليات التعلم التنظيمي على الرشاقة الإستراتيجية والتميز المؤسسي، وأن الرشاقة الإستراتيجية تتوسط بشكل جزئي العلاقة بين آليات التعلم التنظيمي والتميز المؤسسي.

- دراسة الخطيب (٢٠٢٠) بعنوان: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في الجامعات والبالغ عددهم (٢٦٠٢) موظف وموظفة، وتم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية مقدارها (٤٦٩) مضردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للقيادة الإستراتيجية على التميز المؤسسي وإدارة المواهب في الجامعات الفلسطينية، ووجود أثر لإدارة المواهب في تحقيق التميز المؤسسي.

الدراسات التي تناولت المرونة الإستراتيجية:

- دراسة الهمداني وغالب (٢٠٢٤) بعنوان: أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات بطريقة الحصر الشامل من أفراد مجتمع الدراسة المتمثل بالقيادات الأكاديمية والإدارية والبالغ عددهم (١٣٧)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للمرونة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

- دراسة بلحاج والحاج (٢٠٢٤) بعنوان: أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية في الخطوط الجوية الليبية).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي في الخطوط الجوية الليبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في الخطوط الجوية الليبية، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة مقدارها (١٣٣) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن للمرونة الإستراتيجية أثراً إيجابياً في الأداء التنظيمي في الخطوط الجوية الليبية.

- دراسة Awais et al. (٢٠٢٣) بعنوان: المرونة الإستراتيجية والأداء المنظمي: الدور الوسيط للابتكار.

Strategic Flexibility and Organizational Performance: Mediating Role of Innovation

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الإستراتيجية في الأداء المنظمي من خلال الابتكار في المنظمات الباكستانية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات القائمة على المشاريع الهندسية المسجلة في المجلس الهندسي الباكستاني والبالغ عددها (١٨٤) منظمة، وجرى توزيع استبانة عن طريق البريد والإنترنت والتسليم المباشر وبطريقة الحصر الشامل على كبار المديرين، ومديري البرامج، ومديري المشاريع، ومنسقي المشاريع، وقادة فريق المشروع. وأظهرت النتائج أن المرونة الإستراتيجية ترتبط بشكل إيجابي مع الابتكار والعمليات التشغيلية. ويرتبط الابتكار بشكل إيجابي بالأداء المنظمي، ووجود أثر للمرونة الإستراتيجية في الأداء المنظمي من خلال الابتكار.

- دراسة Qin et al. (٢٠٢٢) بعنوان: المرونة الإستراتيجية والضغط المؤسسي والسلوك المحمي للبيئة في شركات الأغذية البحرية: التأثير الوسيط للإدراك المتناقض.

Strategic Flexibility, Institutional Pressure, and Proenvironmental Behavior among Sea Food

Enterprises: Mediating Effect Based on Paradoxical Cognition.

هدفت الدراسة إلى استكشاف التأثير الدافع للمرونة الإستراتيجية والضغط المؤسسي على السلوك المحمي للبيئة، والدور الوسيط للإدراك المتناقض في (٢٢١) شركة صينية للاستزراع المائي البحري كعينات بحثية، ووزعت (٤٠٠) استبانة إلكترونية على المديرين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وخلصت الدراسة إلى أن المرونة الإستراتيجية والضغط المؤسسي يدفعان بشكل مشترك شركات المأكولات البحرية إلى تبني سلوكيات صديقة للبيئة، كذلك يؤدي الإدراك المتناقض دوراً وسيطاً جزئياً في التفاعل بين مرونة الموارد ومرونة التنسيق والضغط المؤسسي والسلوك المؤيد للبيئة.

- دراسة Al-Sarayeh et al. (٢٠٢٠) بعنوان: المرونة الإستراتيجية وتأثيرها على الموارد البشرية. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المرونة الإستراتيجية على الموارد البشرية بالتطبيق على الكلية الجامعية العربية للتكنولوجيا الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة مقدارها (١٢٥) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٨٠) موظفاً وموظفة، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير بين المرونة الإستراتيجية والموارد البشرية.

الدراسات التي جمعت المرونة الإستراتيجية والتميز المؤسسي:

- دراسة محمد والكبيسي (٢٠٢٢) بعنوان: دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة الفلوجة). هدفت الدراسة إلى معرفة دور المرونة الإستراتيجية في التميز التنظيمي في شركة كورك للاتصالات في مدينة الفلوجة بالعراق، واستعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٢) فرداً من العاملين في شركة كورك، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وأثر بين المرونة الإستراتيجية والتميز التنظيمي في شركة كورك للاتصالات في مدينة الفلوجة العراقية.

- دراسة نصيرة وعبد الكريم (٢٠٢٢) بعنوان: دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس بشار. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الإستراتيجية على التميز المؤسسي في المؤسسة الجهوية موبيليس بولاية بشار في الجزائر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ووزعت على عينة عشوائية شملت (٤٠) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الإستراتيجية في التميز المؤسسي يعزى إلى تأثير كل من المرونة الإنتاجية والتنافسية، بينما لا يوجد أثر لبعدي رأس المال البشري والمرونة السوقية على التميز المؤسسي في مؤسسة موبيليس.

- دراسة Al-Saqal وKassar (٢٠٢٢) بعنوان: أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي (دراسة ميدانية لعدد من الكليات الخاصة).

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي في الكليات الخاصة العراقية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجموعة من الكليات الخاصة كمجتمع للدراسة، ووزعت الاستبانة على عينة مكونة من (١١٤) من القيادات في الإدارتين العليا والوسطى بطريقة الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام المرونة الإستراتيجية يؤثر إيجاباً في التميز المنظمي في الكليات الخاصة العراقية.

- دراسة Al-Halaseh و Ayoub (٢٠٢١) بعنوان: المرونة الإستراتيجية تتوسط تأثير التوجه الريادي على التميز المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التوجه الريادي في التميز المؤسسي من خلال المرونة الإستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في الإدارتين العليا، والوسطى والبالغ عددهم (١٠٢٣) عنصراً في البنوك التجارية الأردنية، وتم إجراء مسح شامل لجميع عناصر مجتمع الدراسة، وتم تطوير استبانة تكونت من (٢٩) فقرة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتوجه الريادي في التميز المؤسسي من خلال المرونة الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية، كذلك وجود أثر للمرونة الإستراتيجية في التميز المؤسسي.

- دراسة قدوري والألوسي (٢٠١٨) بعنوان: دور الاستشراف الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الاستشراف الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفقاً لمنظور المرونة الإستراتيجية في المستشفيات الصحية في محافظة كركوك بالعراق، ووزعت استبانة بطريقة الحصر الشامل على القيادات في ثلاثة مستشفيات وعددهم (٩٥) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير للاستشراف الإستراتيجي في التميز التنظيمي من خلال المرونة الإستراتيجية في المستشفيات الصحية في محافظة كركوك بالعراق.

- دراسة بني حمد (٢٠١٥) بعنوان: المرونة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: الدور الوسيط للذكاء التنافسي (دراسة تطبيقية على البنوك الأردنية).

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الوسيط للذكاء التنافسي في تحسين أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت استبانة بطريقة الحصر الشامل على العاملين البالغ عددهم (٢٠٣) في الإدارتين العليا والوسطى بالبنوك التجارية الأردنية وعددها (١٣) بنكاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للمرونة الإستراتيجية في التميز المؤسسي في البنوك الأردنية، وكذلك وجود أثر للمرونة الإستراتيجية في التميز المؤسسي بوجود الذكاء التنافسي كمتغير وسيط في البنوك الأردنية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة محمد والكبيسي (٢٠٢٢) ودراسة نصيرة وعبد الكريم (٢٠٢٢) ودراسة Al-Halaseh و Ayoub (٢٠٢١) ودراسة قدوري والألوسي (٢٠١٨) ودراسة بني حمد (٢٠١٥) في تحديد

المتغير المستقل والمتغير التابع، واختلقت في بيئة التطبيق، ومجتمع الدراسة، وبعض أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع. كذلك اتفقت هذه الدراسة مع دراسة Al-Saqal و Kassar (٢٠٢٢) في تحديد المتغير المستقل، والمتغير التابع، ومجتمع الدراسة، واختلقت في بيئة التطبيق، وبعض أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع. وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات اليمنية والعربية والأجنبية بأنها الدراسة الأولى - بحسب علم الباحثين - التي تناولت المرونة الإستراتيجية بأبعادها: (المرونة التنافسية، والمرونة السوقية، ومرونة الموارد، ومرونة المعلومات)، والتميز المؤسسي بأبعاده: (التميز القيادي، والتميز المعرفي، وتميز الخدمة، ونتائج الأداء) في الجامعات الأهلية. كذلك أضافت الدراسة الحالية: بُعد (نتائج الأداء) ضمن المتغير التابع. وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد متغيرات الدراسة، ومن ثم تطوير وبناء النموذج المعرفي. كذلك اختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات المتمثلة بالاستبانة.

مشكلة الدراسة:

تؤكد تقارير المجلس الأعلى لتخطيط التعليم ضعف جودة البرامج والمناهج الدراسية؛ بسبب عدم التزام مؤسسات التعليم العالي في تطبيق معايير الاعتماد وضمان الجودة لبرامجها ومناهجها، وعدم مواكبتها لمتطلبات العصر واحتياجات المجتمع (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، ٢٠١٤). وأشار عايش (٢٠١٦) إلى وجود فجوة بين مخرجات الجامعات اليمنية واحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية؛ نظراً لافتقار الجامعات اليمنية لمعايير ضمان الجودة ومؤشرات الأداء الرئيسة، وانخفاض جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها تلك الجامعات.

وعلى اعتبار الجامعات في الوقت الحاضر من أهم مؤسسات إنتاج المعرفة، ومفتاح التقدم والنمو في أي بلد من البلدان فإن واقع الجامعات اليمنية يعكس غيابها عن التصنيفات العالمية كتصنيف التايمز البريطاني للتعليم العالي (Time Higher Education, 2024)، وتصنيف شانجهاي للجامعات (Shanghai Ranking Consultancy, 2024)، وتصنيف QS للتعليم العالي (QS World Merit Charity, 2024)، كما أن زيادة عدم التأكد البيئي الذي يواجه الجامعات اليمنية بسبب التغيرات البيئية المحلية والعالمية، إضافة إلى المستوى العالي من المنافسة كل ذلك يحتم عليها أن تسعى إلى التميز المؤسسي بشقيه الأكاديمي والإداري من خلال تبني ممارسة المرونة الإستراتيجية. وأكدت الدراسات والبحوث بأن ممارسة المرونة الإستراتيجية تؤثر إيجاباً في التميز المؤسسي (عمرو، ٢٠٢٤، محمد والكبيسي، ٢٠٢٣،

نصيرة وعبد الكريم، ٢٠٢٢، Kassar و Al-Saqal، ٢٠٢٢، Ayoub و Al-Halaseh، ٢٠٢١؛ وقدوري والألوسي، ٢٠١٨؛ بني حمد، ٢٠١٥). وفي هذا السياق، أوصت دراسة جعيل والصباحي (٢٠٢٤) بإجراء دراسة تجمع المرونة التسويقية والتميز المؤسسي، وأكدت كل من البشاشة والجعفرية (٢٠٢٢) على دراسة أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي، بينما حثت دراسة زيد والشجاع (٢٠٢١) قيادات الجامعات على الاهتمام بالتميز المؤسسي، والعمل على امتلاك مؤشرات واضحة لتقييم أداء العاملين باستخدام الأساليب الحديثة. وكذلك أوصت دراسة السدعي (٢٠٢١) على زيادة الاهتمام بتقديم خدمات تعليمية نوعية تستجيب لمتطلبات سوق العمل وتدعم برامج التنمية.

ونظراً لندرة الدراسات التي تناولت أثر المرونة الإستراتيجية في التميز المؤسسي ضمن بيئة العمل اليمينية تأتي الحاجة لسد هذه الفجوة. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى التميز المؤسسي بأبعاده: (التميز القيادي، والتميز المعرفي، وتميز الخدمة، وتميز نتائج الأداء) في الجامعات الأهلية اليمينية؟
٢. ما مستوى المرونة الإستراتيجية بأبعاده: (المرونة التنافسية، والمرونة السوقية، ومرونة الموارد، ومرونة المعلومات) في الجامعات الأهلية اليمينية؟
٣. ما أثر المرونة الإستراتيجية في التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمينية؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الآتي:

١. التعرف على مستوى التميز المؤسسي بأبعاده: (التميز القيادي، والتميز المعرفي، وتميز الخدمة، ونتائج الأداء) في الجامعات الأهلية اليمينية.
٢. التعرف على مستوى المرونة الإستراتيجية بأبعاده: (المرونة التنافسية، والمرونة السوقية، ومرونة الموارد، ومرونة المعلومات) في الجامعات الأهلية اليمينية.
٣. تحديد أثر المرونة الإستراتيجية في التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمينية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

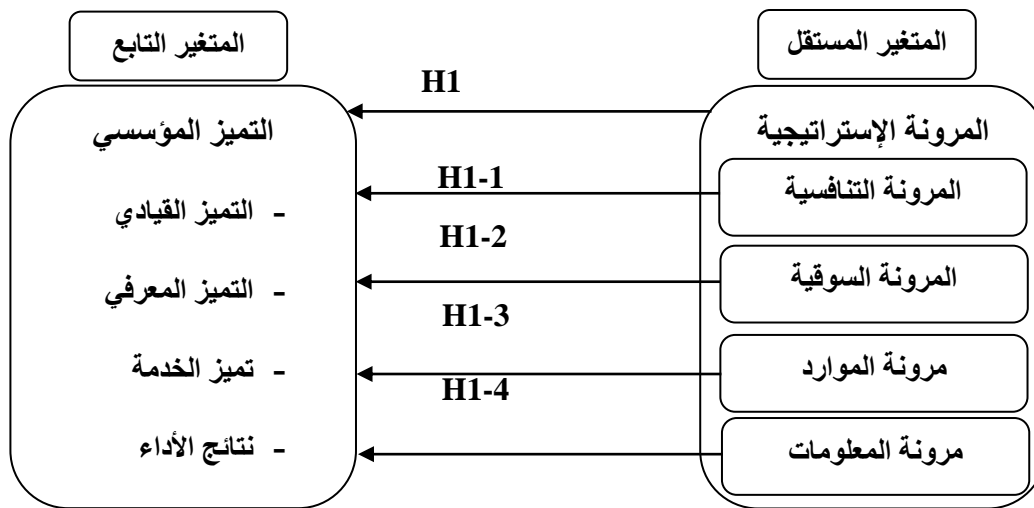
نظراً لندرة الدراسات المحلية التي جمعت المتغيرين تمثل الدراسة الحالية رافداً للإثراء المكتبة اليمينية بدراسة حديثة حول أثر المرونة الإستراتيجية في التميز المؤسسي. كذلك تسعى الدراسة الحالية إلى أن تكون منطلقاً لإجراء دراسات أكثر عمقا.

ثانياً: الأهمية العملية:

تتبع الأهمية العملية من تحليل واقع المرونة الإستراتيجية والتميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية اليمنية ومن ثم تزويد الجامعات بمعلومات مفيدة عن أثر المرونة الإستراتيجية في التميز المؤسسي. ويمكن أن تسهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة القيادات وصناع القرار على التميز في تحقيق أهدافهم.

النموذج المعرفي للدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها ومراجعة الدراسات السابقة تم بناء النموذج المعرفي كما في الشكل (١) ويتضمن: المتغير المستقل: المرونة الإستراتيجية بأبعادها: (المرونة التنافسية، والمرونة السوقية، ومرونة الموارد، ومرونة المعلومات) بالرجوع إلى دراسات (فراح وآخرون، ٢٠٢٢، Zang و Han، ٢٠٢١؛ أبو نحل، ٢٠٢٠؛ محمد والكبيسي، ٢٠٢٣، نصيرة وعبد الكريم، ٢٠٢٢، Ayoub و Al-Halaseh، ٢٠٢١؛ بني حمد، ٢٠١٥). والمتغير التابع: التميز المؤسسي بأبعاده: (التميز القيادي، والتميز المعرفي، وتميز الخدمة، ونتائج الأداء) بالرجوع إلى دراسات (الشجاع، ٢٠٢٣، Ayoub و Al-Halaseh، ٢٠٢١؛ لبد، ٢٠٢٢، الربيعاوي والدوري، ٢٠٢٢، عبد الحق، ٢٠٢١، عايض وبشر، ٢٠٢٠، الخطيب، ٢٠٢٠، حماد، ٢٠١٨، خليفه، ٢٠١٨).



شكل (١): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية.

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المعلومات في التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الأهلية اليمنية، وقد شمل القيادات الأكاديمية والإدارية والبالغ عددهم (٢٩٦)، وجرى توزيع (٢٩٦) استبانة بطريقة الحصر الشامل؛ نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، أسترجم منها (٢٧٨) بنسبة (٩٤%)، وكانت جميع الاستبانات صالحة للتحليل، والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١): مجتمع الدراسة

م	اسم الجامعة	القيادات الأكاديمية	القيادات الإدارية	الموزعة	المستردة
١	جامعة العلوم والتكنولوجيا	32	46	78	74
٢	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	20	18	38	37
٣	الجامعة اليمنية	17	22	39	38
٤	جامعة الملكة أروى	19	14	33	31
٥	جامعة أزال للتنمية البشرية	11	19	30	25
٦	الجامعة اليمنية الأردنية	7	10	17	17
٧	جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا	12	20	32	29
٨	الجامعة الإماراتية الدولية	18	11	29	27
	الإجمالي			296	278

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة الاستبانة استناداً إلى دراسات: (حماد، ٢٠١٨؛ الحراري، ٢٠١٩، وعمر، ٢٠١٩؛ والخطيب، ٢٠٢٠؛ وعبد الحق، ٢٠٢١؛ الشجاع، ٢٠٢٣؛ وعامر والسنباني، ٢٠٢٣؛ ومنصور، ٢٠٢٣؛ والهمداني وغالب، ٢٠٢٤). وقد تكونت الاستبانة من جزأين على النحو الآتي: الجزء الأول: تضمن المتغيرات الديموغرافية وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة، وسنوات الخدمة. والجزء الثاني: تضمن متغيري الدراسة. وقد تم تحديد درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات بحسب مقياس ليكرت

الخماسي الذي يتراوح من موافق بشدة (٥ درجات) إلى غير موافق بشدة (درجة واحدة). والجدول (٢) خصائص أفراد عينة الدراسة.

جدول (٢): توزيع عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	الذكور	204	73.4%
	الإناث	74	26.6%
	الإجمالي	278	100%
المؤهل العلمي	دكتوراه	101	36.3%
	ماجستير	72	25.9%
	بكالوريوس	96	34.5%
	دبلوم بعد الثانوية فأقل	9	3.3%
	الإجمالي	278	100%
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	56	20.1%
	5-10	100	36.0%
	أكثر من ١٠ سنوات	122	43.9%
	الإجمالي	278	100%
نوع الوظيفة	أكاديمي	122	43.9%
	إداري	156	56.1%
	الإجمالي	278	100%

صدق الأداة وثباتها:

عرضت الاستبانة على (٨) محكمين في الجامعات اليمنية، والجامعات الأردنية؛ للتأكد من الصدق الظاهري، وقد تم استيعاب ملحوظات المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة لتصبح الاستبانة جاهزة في صورتها النهائية وعدد فقراتها (٤٠) وكانت قبل التحكيم (٤٢). كذلك تم التأكد من عدم وجود فقرات تضعف القدرة التفسيرية للنتائج حيث تم قياس معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي له وجاءت جميع الفقرات مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وقوية، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل، تراوحت بين (٠,٦٧٥) و (٠,٨٨٩)، ما يشير إلى عدم وجود فقرات تضعف من المصداقية البنائية للاستبانة. والجدول (٣) يوضح صدق وثبات الاستبانة.

جدول (٣): صدق وثبات الاستبانة

المتغير	البعد	درجة الارتباط	الفقرات	الثبات	ثبات المتغير	ثبات الأداة
المرونة الإستراتيجية	المرونة التنافسية	0.870**	5	0.873	0.946	0.975
	المرونة السوقية	0.907**	5	0.873		
	مرونة الموارد	0.867**	5	0.824		
التميز المؤسسي	مرونة المعلومات	0.844**	5	0.887	0.963	0.975
	التميز القيادي	0.916**	5	0.910		
	التميز المعرفي	0.907**	5	0.885		
	تميز الخدمة	0.930**	5	0.905		
	نتائج الأداء	0.892**	5	0.887		

**ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل.

يتضح من الجدول (٣) أن جميع الأبعاد مرتبطة بالمتغيرات بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تراوحت بين (٠,٨٤٤) و (٠,٩٣٠) بشكل عام، ما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصدقية البنائية للمتغيرات. ويبين الجدول (٣) نتائج اختبار كورنباخ (ألفا) حيث بلغت درجة الثبات للاستبانة (٠,٩٧٥)، وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة، وأن إجابات أفراد العينة متجانسة في الاستجابة.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج (SPSS)؛ لتحليل ومعالجة البيانات، وتم استخدام اختبار كورنباخ (ألفا) ومعامل بيرسون، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار التوزيع الطبيعي، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يوضح الجدول (٤) كيفية تفسير القيم التي تضمنتها الجداول المتعلقة بنتائج مستوى متغيري الدراسة.

جدول (٤): كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي في جداول النتائج

المستوى	إذا كانت النسبة	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
منخفض جداً	أقل من 26%	غير موافق بشدة	أقل من 1.8
منخفض	من 26% وأقل من 52%	غير موافق	من 1.8 وأقل من 2.6
متوسط	من 52% وأقل من 68%	محايد	من 2.6 وأقل من 3.4
عال	من 68% وأقل من 84%	موافق	من 3.4 وأقل من 4.2
عال جداً	من 84% حتى 100%	موافق بشدة	من 4.2 حتى 5

مستوى التميز المؤسسي:

لتحقيق الهدف الأول: التعرف على مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية. يوضح ذلك الجدول (٥).

جدول (٥): مستوى التميز المؤسسي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
1	التميز القيادي	3.59	0.85	71.8%	2	عال
2	التميز المعرفي	3.46	0.85	69.2%	4	عال
3	تميز الخدمة	3.48	0.83	69.6%	3	عال
4	نتائج الأداء	3.67	0.74	73.4%	1	عال
	التميز المؤسسي	3.55	0.75	71%		عال

يتضح من الجدول (٥) أن مستوى التميز المؤسسي كان عالياً في الجامعات الأهلية اليمنية، وجاء بُعد نتائج الأداء في المرتبة الأولى وهذا يشير إلى أهمية هذا البعد لدى الجامعات الأهلية كونه يمثل النتيجة النهائية لجميع أنشطة الوحدات والإدارات والأقسام المتعلقة بالمجالات الإدارية والتسويقية والبحثية والمجتمعية، وجاء بُعد التميز القيادي في المرتبة الثانية وهذا يشير إلى أهمية القيادة الفاعلة في تبني الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغيير وتحقيق الإستراتيجية المطلوبة، وجاء بُعد تميز الخدمة في المرتبة الثالثة وقد يعزى ذلك إلى إدراك الجامعات بأهمية تميز الخدمات في استقطاب أكبر عدد من المستفيدين من جانب، ومن جانب آخر، شدة المنافسة بين الجامعات وامتلاك بعضها نماذج تحفزها نحو تحقيق التميز في خدماتها المقدمة على مستوى الطلبة وأصحاب المصلحة ذات العلاقة والمجتمع ككل. بينما جاء بُعد التميز المعرفي في المرتبة الأخيرة وقد يعزى إلى قلّة الاهتمام بإنشاء قسم للمعرفة وتطوير الآليات التحفيزية التي تشجع على عملية التعلم التنظيمي.

مستوى المرونة الإستراتيجية:

لتحقيق الهدف الثاني: التعرف على مستوى المرونة الإستراتيجية في الجامعات الأهلية اليمنية. يوضح ذلك الجدول (٦).

جدول (٦): مستوى المرونة الإستراتيجية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المستوى
1	المرونة التنافسية	3.57	0.76	%71.4	3	عال
2	المرونة السوقية	3.55	0.80	%71	4	عال
3	مرونة الموارد	3.66	0.72	%73.2	2	عال
4	مرونة المعلومات	3.72	0.73	%74.4	1	عال
	المرونة الإستراتيجية	3.63	0.66	%72.6		عال

يتضح من الجدول (٦) أن مستوى المرونة الإستراتيجية كان عالياً، وهذا يشير إلى أهمية المرونة الإستراتيجية في المواءمة بين النظام الداخلي للجامعات الأهلية والتغيرات البيئية الخارجية من جهة، ومن جهة أخرى، أن الجامعات الأهلية اليمينية تعمل في وضع مضطرب وحالة عدم التأكد وتواجه ضغوطاً هائلة بسبب الشكوك المختلفة والتغيرات البيئية الخارجية المعقدة التي تحيط بهذه الجامعات مما أسهم في ممارسة أبعاد المرونة الإستراتيجية بمستوى عالٍ لكنه لم يصل إلى مستوى متقدم، وهذه الممارسة تعد مؤشراً بأن الجامعات الأهلية اليمينية تسعى للتكيف مع الظروف المحيطة بحسب الإمكانيات التي تمتلكها. وجاء بعد مرونة المعلومات في المرتبة الأولى وقد يعزى إلى مواكبة الجامعات للتطورات التكنولوجية والاستفادة منها في استخلاص المعلومات واستثمارها في ترشيد صناعة القرار. وجاء بعد مرونة الموارد في المرتبة الثانية وهذا يشير إلى أن امتلاك الجامعات للموارد يجعلها أكثر قدرة على المنافسة من خلال الاستفادة من مواردها المتاحة من موجودات وإمكانات مادية وبشرية مما يسهم في الاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة. وجاء بعد المرونة التنافسية في المرتبة الثالثة وقد يعزى إلى اهتمام الجامعات الأهلية بمؤشرات المرونة التنافسية لارتباطها بنموها وتوسعها في السوق. بينما جاء بعد المرونة السوقية في المرتبة الأخيرة وهذا يشير إلى حرص الجامعات على الاستجابة للتغيرات في بيئة السوق والتكيف مع الظروف الاقتصادية شديدة التقلب في الوضع الحالي.

اختبار الفرضيات:

لتحقيق الهدف الثالث: تحديد أثر المرونة الإستراتيجية في التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمينية. تم إجراء بعض الاختبارات: اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار التباين المسموح به (Tolerance)، واختبار معامل تضخم التباين (VIF) لضمان ملاءمة البيانات لتحليل الانحدار، فمن أجل

التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات فقد تم احتساب قيمة الالتواء (Skewness) والتفطح (Kurtosis)، حيث يتضح من الجدول (٧) أن قيم الالتواء تراوحت بين (-٠.٩٤٨) و(-٠.٦٧٥)، كذلك جاءت قيم التفطح بين (+٠.٦٦١) و(+١.٨٦٤)، أي أنه لا يوجد متغيرات أو أبعاد تجاوزت فيها قيمة الالتواء أو التفطح (± ١.٩٦) مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. ومن أجل التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة فقد تم احتساب معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح لكل أبعاد المتغير المستقل حيث ينبغي أن يكون معامل التضخم أقل من (١٠) والتباين المسموح أكبر من (٠.٠٥)، ويتضح من الجدول (٧) أن جميع قيم معامل التضخم لأبعاد المرونة الإستراتيجية أقل من (١٠) حيث تراوحت بين (٢.٢٧٩) و(٣.٤٠٠) وقيم معامل التباين المسموح به أكبر من (٠.٠٥) حيث تراوحت بين (٠.٢٩٤) و(٠.٤٣٩) وبذلك لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

جدول (٧): نتائج اختبار معامل الالتواء، ومعامل التفطح، وتضخم التباين، والتباين المسموح

المتغيرات	الالتواء	التفطح	تضخم التباين	التباين المسموح
المرونة التنافسية	-0.948	1.144	2.832	0.353
المرونة السوقية	-0.675	0.661	3.400	0.294
مرونة الموارد	-0.856	1.411	2.531	0.395
مرونة المعلومات	-0.857	1.864	2.279	0.439
المرونة الإستراتيجية	-0.740	1.342		
التمييز المؤسسي	-0.835	0.937		

اختبار الفرضية الرئيسة:

نصت الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في التمييز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية، ولا اختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨): نتائج الانحدار البسيط لأثر المرونة الإستراتيجية في التمييز المؤسسي

المتغير التابع: التمييز المؤسسي							
معامل الانحدار			اختبار التباين		ملخص النموذج		المتغير المستقل: المرونة الإستراتيجية
Sig.	T. Test	B	Sig.	F. Test	R ²	R	
0.000	27.892	0.978	0.000	777.950	0.738	0.859	

يتضح من الجدول (٨) أن المرونة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (٧٣،٨٪) من التباين في التمييز المؤسسي، وبلغت قيمة B (٠،٩٧٨) وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات لم تخضع للدراسة، فعندما تكون الزيادة بدرجة واحدة في المرونة الإستراتيجية يزيد التمييز المؤسسي بمقدار (٩٧،٨٪)، وبلغت قيمة F (777.950) وبمستوى دلالة إحصائية بلغ (٠،٠٠٠) وهو أقل من (٠،٠٥)، وبذلك تبين وجود أثر دال إحصائياً للمرونة الإستراتيجية على التمييز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمينية، ومن ثم قبلت الفرضية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من دراسة محمد والكبيسي (٢٠٢٣)، ودراسة نصيرة وعبد الكريم (٢٠٢٢)، ودراسة Kassar و Al-Saqal (٢٠٢٢)، ودراسة Al-Halaseh و Ayoub (٢٠٢١)، ودراسة قدوري والآلوسي (٢٠١٨)، ودراسة بني حمد (٢٠١٥).

اختبار الفرضيات الفرعية:

ولاختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩): نتائج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المرونة الإستراتيجية في التمييز المؤسسي

المتغير التابع: التمييز المؤسسي							
معاملات الانحدار			تحليل التباين		ملخص النموذج		أبعاد المتغير المستقل: المرونة الإستراتيجية
Sig.	(T)	B	Sig.	F	R ²	R	
0.000	5.154	0.261					المرونة التنافسية
0.003	2.950	0.156	0.000	196.410	0.742	0.861	المرونة السوقية
0.000	6.235	0.319					مرونة الموارد
0.000	5.396	0.256					مرونة المعلومات

يتضح من الجدول (٩) الآتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في التمييز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمينية". يتضح من الجدول (٩) وجود أثر للمرونة التنافسية في التمييز المؤسسي حيث إن قيمة B (٠،٢٦١) وقيمة T (٥،١٥٤) بمستوى دلالة (٠،٠٠٠) وهو أقل من (٠،٠٥) ومن ثم قبلت الفرضية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نصيرة وعبد الكريم (٢٠٢٢). بينما اختلفت مع نتيجة دراسة بني حمد (٢٠١٥).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة السوقية في التمييز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمينية". يتضح من الجدول (٩) وجود أثر للمرونة السوقية في التمييز المؤسسي حيث إن قيمة B (٠،١٥٦) وقيمة T (٢،٩٥٠) بمستوى دلالة (٠،٠٠٢) وهو أقل من (٠،٠٥) ومن ثم قبلت الفرضية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بني حمد (٢٠١٥). بينما اختلفت مع نتيجة دراسة نصيرة وعبد الكريم (٢٠٢٢).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية". يتضح من الجدول (٩) وجود أثر لمرونة الموارد في التميز المؤسسي حيث إن قيمة B (٠،٣١٩) وقيمة T (٦،٢٢٥) بمستوى دلالة (٠،٠٠٠) وهو أقل من (٠،٠٥) ومن ثم قبلت الفرضية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بني حمد (٢٠١٥).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة المعلومات في التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية". يتضح من الجدول (٩) وجود أثر لمرونة المعلومات في التميز المؤسسي حيث إن قيمة B (٠،٢٥٦) وقيمة T (٥،٣٩٦) بمستوى دلالة (٠،٠٠٠) وهو أقل من (٠،٠٥) ومن ثم قبلت الفرضية. وبحسب علم الباحثين لا توجد دراسة افترضت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة المعلومات في التميز المؤسسي؛ لمقارنة نتائج الدراسة الحالية بها.

الاستنتاجات

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم استخلاص العديد من الاستنتاجات، أهمها الآتي:
- يوجد اهتمام في الجامعات الأهلية اليمنية بالمرونة الاستراتيجية بأبعادها وبالترتيب (مرونة المعلومات، ومرونة الموارد، والمرونة التنافسية، والمرونة السوقية).
 - تبدي الجامعات الأهلية اليمنية اهتماماً كبيراً بالتميز المؤسسي بجميع أبعاده وبالترتيب: (نتائج الأداء، والتميز القيادي، وتميز الخدمة، والتميز المعرفي).
 - وجود قصور في توسع الجامعات الأهلية في السوق الخارجي.
 - تؤثر المرونة الاستراتيجية إيجاباً في التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية. وهذا يشير إلى أن الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية توفر للجامعة خططاً استراتيجية متجددة تسهم بشكل فاعل في تحقيق الأهداف عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها وصولاً إلى تحقق تميزها عن المنافسين.

- وجود تفاوت في أثر أبعاد المرونة الإستراتيجية في التميز المؤسسي، فقد كان أكثرها أثراً بعد مرونة الموارد وأقلها أثراً بعد المرونة السوقية.

- وجود قصور لدى الجامعات في تطوير كفاءات العاملين لتحقيق الإبداع والتميز.

- وجود قصور لدى الجامعات في الاستجابة للشكاوى والمقترحات المقدمة من المستفيدين.

التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم التوصيات الآتية:

- تعزيز ممارسة المرونة الإستراتيجية بأبعادها في الجامعات الأهلية اليمنية؛ لما لها من أثر إيجابي في التميز المؤسسي.

- ضرورة زيادة الاهتمام بالتميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية.

- استثمار تأثير المرونة الإستراتيجية على التميز المؤسسي في تحقيق أهداف جميع الأطراف ذات العلاقة.

- تعزيز الاستفادة من المرونة التنافسية في استثمار الفرص المتاحة لدى الجامعات الأهلية اليمنية.

- تعزيز الاستفادة من المرونة السوقية في الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء المتجددة ورغباتهم؛ لتعزيز ولائهم، والعمل على زيادة الحصص السوقية؛ لاستدامة البقاء في ميدان الأعمال.

- الاستفادة من مرونة الموارد في توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية وتوظيفها بشكل أكبر وبما يؤدي إلى إيجاد قيمة أكبر في تطوير الخدمات الحالية وتقديم خدمات جديدة ومتميزة للعملاء مما يسهم في رفع مستوى التميز لدى الجامعات الأهلية.

- تعزيز الاستفادة من مرونة المعلومات في تحسين جودة صناعة القرار، وتطوير القدرات على التنبؤ المستقبلي بما يتواءم مع التغيرات في البيئة المحيطة.

- تعزيز الاهتمام بنتائج الأداء كونه المخرج النهائي لأنشطة الجامعات.

- ضرورة الاهتمام بالشكاوى والمقترحات المقدمة من المستفيدين؛ كونها تمثل تغذية عكسية في تحويل احتياجات المستفيدين وتطلعاتهم وآمالهم إلى واقع ملموس يعزز الصورة الذهنية الإيجابية لدى الجامعات الأهلية.

- دعوة القيادات في الجامعات الأهلية إلى وضع إستراتيجية؛ لتطوير كفاءات العاملين بما يحقق الإبداع والتميز المعرفي.

- الاستمرار في التعلم والاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين في رفع المكون المعرفي مما قد يسهم في رفع مستوى التعلم المنظمي لدى الجامعات الأهلية.

المقترحات:

يمكن دراسة نموذج مشابه لنموذج الدراسة في قطاعات أخرى مثل: القطاع الصحي، والصناعي، والبنوك، بالإضافة إلى إجراء دراسات مستقبلية على النحو الآتي:

- إجراء دراسة حول أثر المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، ومرونة التنسيق، والمرونة الإنتاجية) في التميز المنظمي.
- دراسة المتغير التابع (التميز المؤسسي) في قطاعات مختلفة ومع مجالات مختلفة مثل: القيادة الذكية، ومرونة رأس المال البشري، والتحالفات الاستراتيجية، والتوجه الريادي، والتحول الرقمي، والتعلم المنظمي، والمسؤولية الاجتماعية، والحوكمة.

المراجع:

- إبراهيم، هانم إبراهيم (٢٠١٩)، أثر المرونة الاستراتيجية على جودة القرارات الاستثنائية: دراسة ميدانية في شركات التأمين المصرية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١ (٢)، ٣٩٠-٤٢٠.
- أبو العوف، رزان عطية محمد (٢٠٢٣)، دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الوظيفي في المستشفيات الفلسطينية، *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية*، ٢ (٢)، ١٦١-١٨١.
- أبو نحل، زاهي أسامة محمد (٢٠٢٠)، أثر المرونة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمة من وجهة نظر المنتفع الداخلي: دراسة ميدانية في المشافي غير الحكومية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أحمد، عبد الله، الشمري، أمانتة، وعباس، حسين رشا (٢٠١٦)، دور المرونة الاستراتيجية في دعم التوجه الريادي للمنظمات الصناعية: دراسة استطلاعية لأراء عينت من مديري معمل الألبسة الجاهزة في النجف الأشرف، *المؤتمر العلمي الحادي عشر رؤى أكاديمية للإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري في العراق*، ١٣-٢٨، ٣٠-٣١، مارس، جامعة كربلاء، العراق.
- البشايشة، سامر عبد المجيد، والجعفرية، أسمهان عبد الكريم (٢٠٢٢)، أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، *مجلة البحوث التجارية*، ٤٤ (١)، ٢٨٣-٤٣٣.
- الجهوري، حسين عبد القادر (٢٠٢٤)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت، *مجلة الدراسات الاجتماعية*، ٣٠ (٢)، ١٢٢-١٥٢.
- الحرازي، سلوى محمد علي هبه (٢٠١٩). أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي من خلال إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية. (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- الخطيب، محمد حسن (٢٠٢٠)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

- الربيعاوي، حمود جثير، والدوري، ياسمين خصبر عباس (٢٠٢٢)، تأثير المعرفة السوقية في التميز المنظمي دراسة ميدانية لعدد من الكليات الأهلية في مدينة بغداد، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، ١ (٦٥)، ٢٩٩ - ٣٣٢.
- السدعي، قايد عبد الله عبد الرحمن (٢٠٢١). أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع: دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- السلمي، سارة بنت عيد، والشمامي، أريج بنت عبد الرحمن (٢٠٢٢)، دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، ٧ (١٤)، ٦٦٦ - ٧٠٦.
- الشجاع، حنان حسن ناجي حمود (٢٠٢٣)، أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية في العاصمة صنعاء، (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- الشهراني، نورة عبد الله حزام (٢٠١٧)، دور الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، (رسالة ماجستير)، جامعة الملك خالد، السعودية.
- الطائي، يوسف حجي، والعميدي، ضرغام علي (٢٠١٨)، أثر المرونة التسويقية في تعزيز ثقة الزبون بالمنتج الوطني: دراسة تحليلية في مصانع ألبان أبو غريب، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٧ (٢٦)، ١٩٣ - ٢٣١.
- العازمي، منيرة جعيان (٢٠٢١)، التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، ١ (٢)، ٣٧٣ - ٣٩٦.
- اللوغان، محمد بن فهاد (٢٠٢٠)، المرونة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ٢ (٤)، ٣٠٣ - ٣٦٣.
- المخلافي، عبده سلطان (٢٠١٨)، درجة تطبيق معايير إدارة التميز في ضوء EFQM نموذج التميز من قبل قيادة جامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية للبحوث التربوية، ٤٢ (٣)، ١٥٥ - ١٩٥.
- النشمي، مراد محمد عبد الله، وهبه، سلوى محمد علي (٢٠٢٠)، أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، ٢٦ (٣)، ٢٩ - ٥٦.
- الهمداني، عبد الحق محمد صالح، وغالب، ردفان محمد عبد الله (٢٠٢٤)، أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ١١ (١)، ٣٣ - ٥٩.

بخليلي، محمد الأمين، وشاللي، عبد القادر (٢٠٢٠)، المرونة الاستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: مؤسسة البسكرية للأسمت - نموذجاً. مجلة مجاميع المعرفة، الجزائر، ٦ (٢)، ٤٦٧ - ٤٨٠.

بدير، إيمان، والشبلي، مطيع (٢٠٢٤)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي في ديوان الخدمة المدنية الأردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، ٩ (١)، ٢٠ - ٢٠٠.

بلحاج، إبراهيم بلقاسم، والحاج، عفاف بلقاسم محمد (٢٠٢٤)، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الخطوط الجوية الليبية، المجلة الدولية للعلوم والتقنية، ٢٣ (٢)، ٦٠ - ١.

بن غزال، ابتسام (٢٠٢٠). أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية: دراسة حالة مجمع صيدال، (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

بني حمد، عبد الله يوسف فياض (٢٠١٥)، المرونة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: الدور الوسيط للذكاء التنافسي: دراسة تطبيقية على البنوك الأردنية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

جعيل، ماجد مبخوت، والصباحي، أمل صلاح الدين علي (٢٠٢٤)، أثر الذكاء الاستراتيجي في المرونة التسويقية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية، ٢ (٢)، ٦٧ - ٨٩.

حماد، رشاد حماد علي (٢٠١٨)، أثر إستراتيجية التوظيف المؤقت على تحسين التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٩ (٤)، ٢٤ - ١.

خليفة، محمد كامل عاشور (٢٠١٨)، متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية، رسالت ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

زيد، جمال درهم، والشجاع، حنان (٢٠٢١)، أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١٤ (٥٠)، ٧١ - ٩٣.

عامر، أمّ الباري عبد الله محمد، والسنباني، جبر عبد القوي إسماعيل (٢٠٢٣)، أثر التوجه الريادي في التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، ٥ (١)، ١ - ٣٣.

عايض، عبد اللطيف مصلح محمد (٢٠١٦)، مؤشرات الأداء الرئيسة للجامعات اليمنية في ضوء المؤشرات الإقليمية والعالمية، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، ١١ - ٩ - ٢٠٤ - ١٩٥ فبراير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

عايض، عبد اللطيف مصلح، وبشر، عادل محمد أحسن (٢٠٢٠)، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية، *مجلة الدراسات الاجتماعية*، ٢٦ (٤)، ١، ٢٧-.

عايض، عبد اللطيف، والجعدي، يعقوب داوود يوسف (٢٠٢٣)، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، *مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، ٧٦ (١٠)، ٦-٤٢.

عبد الحق، عبد الحكيم سيف محيا (٢٠١٩)، أثر مستوى تطبيق معايير اللجنة المشتركة الدولية لاعتماد المستشفيات في تحقيق التميز المؤسسي من خلال المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية على المستشفيات اليمنية المطبقة لمعايير الاعتماد الدولية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

عبد اوي، نوال (٢٠١٧). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للربون: دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات، (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

عمر، عمر حسن عبد الله مهدي (٢٠١٩)، التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية. (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

عمرو، وفاء يوسف عمرو (٢٠٢٤)، أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة الأهلية للأسمنت بمدينة الخمس، *مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي*، ٢ (٤)، ٦٠-٧٤.

فراح، خالد، أمال، مهاوة، وشوقي، شادلي (٢٠٢٢)، أثر المرونة الاستراتيجية في دعم التوجه الريادي للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء مسيري عينت من المؤسسات الاقتصادية، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٨ (٢)، ١١٣-١٢٨.

قدوري، فائق مشعل، والألوسي، وفاء محمد فخري (٢٠١٨)، دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ٨ (١)، ١١٣-١٤٠.

لبده، شاهستا السعيد (٢٠٢٢)، الرشاقتة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين آليات التعلم التنظيمي والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على قطاع العاملين بجامعة كضر الشيخ، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، ٣ (١)، ٢٨٥-٣١٤.

محمد، إبراهيم خالد مصطفى، والكبيسي، عقبته نافع سليم (٢٠٢٣)، دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينت من العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة الفلوجة، *مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٥ (٤٩)، ٥٩٠-٦١٠.

منصور، عبد القادر منصور (٢٠٢٣)، دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق تميز الأداء وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM، *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (٤١)، ٨٩ - ١١٤.

نصيرة، علاوي، وعبد الكريم، بن دغيس (٢٠٢٢)، دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس بشار، *مجلة مجاميع المعرفة*، ٨ (٣)، ٣٠٤ - ٣١٩.

هزاع، فيصل (٢٠٢٤)، أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، *مجلة الآداب*، ١٢ (٢)، ٢٦٧ - ٣١٢.

يعقوب، جميل محمد محمد (٢٠٢١). *أثر إدارة المعرفة والتوجه الريادي في جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء*، (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

Abu Naser, S. S., & Al-Shobaki, M. J. (2017). Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6 (2), 47-59.

Al-Sarayreh A., Mousa A., Almadhoun R., Allozi M. (2020), Strategic Flexibility And Its Impacts On Human Resources, *international journal of scientific & technology research*, 9 (3), 824 - 828.

Al-Halaseh, R. H. & Ayoub, Z. (2021) Strategic Flexibility Mediating the Impact of Entrepreneurial Orientation on Organizational Excellence, *International Review of Management and Marketing*, 11(6), 21-29.

Awais, M., Ali, A., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Chaudhary, M. A. I., & Syed, A. (2023). Strategic flexibility and organizational performance: Mediating role of innovation. *SAGE Open*, 13 (2).

Han, C., & Zhang, S., (2021), Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation, *European Research on Management and Business Economics*, 27 (1), 100 -136.

Kassar, H. & Al-Saqal, A. (2022). The impact of strategic flexibility in achieving organizational excellence. *Neuroquantology*, 20 (11), 495 - 507.

Qin, M., Guo, Y., & Wang, K. (2022). Strategic Flexibility, Institutional Pressure, and Proenvironmental Behavior among Sea Food Enterprises: Mediating Effect Based on Paradoxical Cognition. *Mathematical Problems in Engineering*, (1), 1-11.

QS World Merit Charity (2024). QS World University Rankings. Ireland, United Kingdom. Retrieved from <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings/2024>

- Shanghai Ranking Consultancy (2024). Academic Ranking of World Universities 2024. Shanghai, China. Retrieved from <http://www.shanghairanking.com/ARWU2024.html>
- Times Higher Education (2024). World University Rankings 2024. London, United Kingdom. Retrieved from <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/world-ranking>
- Wheelen, T., Hunger, J., Hoffman, A., & Bamford, C., (2018). Strategic management and business policy: Globalization, Innovation and Sustainability (15th ed.). Boston, Mass: Pearson education.