



The Impact of Strategic Flexibility on Achieving Sustainable Competitive Advantage in Private Universities Operating in Yemen

Dr. Faisal Hazza *

faisalhqs2022@gmail.com

Abstract:

This study aimed to measure the impact of strategic flexibility on achieving sustainable competitive advantage in private universities operating in Yemen. The descriptive analytical approach was employed. A questionnaire was used as a data collection tool from a stratified random sample of 291 individuals, comprising academic and administrative leaders in universities established for more than 10 years, with at least 45 faculty members. The collected data was analyzed using the statistical package program (SPSS). The study results showed that the highest practice of strategic flexibility in universities under study was observed in resource flexibility dimension, while the least practice was noticed in competitive flexibility dimension. It was also revealed that the universities under investigation had interest in internal communication networks for actualizing better information exchange among administrative units and establishing extensive ties with other institutions. However, there were shortcomings in generating strategic options to address threats and support innovators. It was concluded that strategic flexibility had a positive impact on achieving sustainable competitive advantage in universities, and that resource flexibility had a greater influence than competitive flexibility dimension in realizing sustainable competitive advantage in the universities under question.

Keywords: Strategic flexibility, Competitive advantage, Sustainable competition, Private universities, Competitive flexibility.

* Secretary-General, University of Science and Technology, Sana'a, Republic of Yemen.

Cite this article as: Hazza, Faisal, The Impact of Strategic Flexibility on Achieving Sustainable Competitive Advantage in Private Universities Operating in Yemen, *Journal of Arts*, 12(2), 2024: 267 -314.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن

د. فيصل هزاع *

faisalhqs2022@gmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة (291) مفردة، وهي عبارة عن عينة عشوائية طبقية من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات التي مضى على تأسيسها (أكثر من 10 سنوات)، ولا يقل أعضاء هيئة التدريس فيها عن (45) عضوًا، وبعد فحص البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة وتدقيقها، تمت معالجتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى أن أعلى ممارسة للمرونة الإستراتيجية في الجامعات محل الدراسة كان في بعد مرونة الموارد، وأقلها ممارسة بعد المرونة التنافسية، كما يوجد لدى الجامعات المدروسة اهتمام بشبكات الاتصالات الداخلية؛ لتسهيل تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية، وكذلك بإنشاء علاقات واسعة مع غيرها من المؤسسات، كما أن هناك قصورًا لديها في توليد خيارات إستراتيجية لمواجهة التهديدات ودعم المبدعين فيها، وأن للمرونة الاستراتيجية أثرًا إيجابيًا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات، وأن لبعد مرونة الموارد تأثيرًا أكبر من بعد المرونة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المرونة الإستراتيجية، الميزة التنافسية، التنافس المستدام، الجامعات الأهلية، المرونة التنافسية.

أمين عام جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية..

للاقتباس: هزاع، فيصل، أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، مجلة الآداب، 12 (2)، 2024، 267-314.

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورات وتغيرات متسارعة في مختلف المجالات، سواء المتعلقة منها بتطورات التكنولوجيا والاتصالات والإنترنت، أو المتعلقة بظاهرة العولمة واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات التي تعرفها بيئة الأعمال، ما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات.

فبيئة الأعمال اليوم الشيء الوحيد المؤكد فيها هو عدم التأكد، والثابت الوحيد هو التغيير، ومن أجل ضمان البقاء والنمو والاستمرارية في السوق أضحت تتسابق لاقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التحديات والتهديدات المتوقعة، لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي ظل هذه التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة يصبح امتلاك الجامعات الأهلية العاملة في اليمن للقدر الكافي من المرونة الإستراتيجية شرطاً أساسياً؛ لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق النجاح والنمو من خلال تمكينها من الاستجابة لمتطلبات هذه البيئة سواء بطريقة استجابية أو استباقية، فضلاً عن الأحداث غير المتوقعة التي يمكن تحويلها إلى فرص استثمارية قبل غيرها من الجامعات.

كما أن اتصاف بيئة الأعمال اليوم بالتغير السريع والمستمر، وارتفاع معدلات المنافسة فيها يجعل نجاح المؤسسات أو فشلها مرهوناً بمدى امتلاك قادتها المهارات الإدارية، ومن ضمنها القدرة على صياغة بدائل إستراتيجية مرنة، واعتماد أساليب إدارية حديثة، ومداخل علمية جديدة، تمكنها من تحقيق التكيف المستمر مع التحديات التي تفرزها البيئة، حيث تُعدّ المرونة الإستراتيجية أحد المداخل الإستراتيجية للتكيف مع التطورات الحاصلة، كما تُعدّ سمة من سمات المؤسسات الناجحة والرائدة (أبو رذن والعززي، 2017، ص 237).

إنّ نشر فكر وثقافة التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي، وفي مقدمتها الجامعات الأهلية، يفيد في تطوير أداء الجامعات والمؤسسات البحثية والأكاديمية، ويحمي الجامعات من الجمود والتخلف، فعندما تشعر أي جامعة بأنها وحدها هي منفذ تقديم الخدمات التعليمية والبحثية دون وجود جامعات أو مؤسسات أكاديمية وبحثية تُنافسها على ذلك، فإن ذلك يؤدي إلى تكاسلها عن تجديد وتطوير أنشطتها وبرامجها فلا تُسائر مستجدات العصر من تقدم علمي وتقني وتطوير في المهن والتخصصات وتغير احتياجات الطلبة باستمرار وتغير مطالب سوق العمل، أما ثقافة التنافس فتشجع على التطوير والتجديد والتحسين المستمر. وهذا ما جعل مؤسسات التعليم العالي، وبصفة خاصة الجامعات الأهلية، تتسابق على تحقيق الميزة التنافسية.

وتُعدّ الجامعات الأهلية العاملة في اليمن من أهم المؤسسات التي يُعتمد عليها في إحداث التطوير والتغيير في المجتمع، شأنها شأن غيرها من المؤسسات التي تبحث عن مكانة لها في الصدارة، بل تسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق النتائج الفضلى، وأن تكون لديها مرونة إستراتيجية تساعد



الأفراد على أن يكونوا قادرين على الإبداع والاستفادة من مواهبهم ، واستثمار ما لديهم من قدرات وطاقات لتطوير الأداء والخدمات التي تحقق الميزة التنافسية.

فالجامعات وجدت لتقديم خدمات تعليمية للمجتمع، ولأجل أن تنمو وتتطور في بيئة منافسة حادة بين المؤسسات التعليمية الأخرى، لا بد لها من ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة، والمتطورة، كالمرونة الإستراتيجية، بالإضافة إلى توفر الإمكانيات (المالية، والمادية، والبشرية، والتكنولوجية، وغيرها)، التي تمكّنها من تقديم تلك الخدمات المتطورة، والمتميزة، بما يواكب تطور التعليم العالي، ويمكّنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وفي ضوء ما سبق تأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن.
مشكلة الدراسة:

يُعد التميّز أحد مفاهيم الإدارة المعاصرة وتحديا يواجه المؤسسات التعليمية في ضوء التغيرات والتطورات المتسارعة في بيئة تلك المؤسسات، وأصبح امتلاك الميزة التنافسية المستدامة أمراً ضرورياً لنجاح تلك المؤسسات حيث إن تحقيق الميزة التنافسية يعني تحقيق النجاح والتفوق والريادة.

كما أن تلك المؤسسات تواجه مستوى عاليا من المنافسة، وتحتاج إلى فهم الواقع المحيط بها، والتعامل معه بمرونة إستراتيجية؛ للتصدي للتهديدات، والاستفادة من الفرص المتاحة. والتنافس بين مؤسسات التعليم العالي الأهلية يتطلب تقديم خدمات متفوقة تنافس نظيراتها المحلية والعربية والعالمية، ومواكبة تطورات بيئة الأعمال ومتطلبات السوق. ويتطلب ذلك اعتماد مفاهيم وممارسات إدارية حديثة والاستفادة من المرونة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية.

ومن خلال مراجعة الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة -مثل دراسة الشريف (2015) التي بحثت "أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية" وتمثلت فيها أبعاد المرونة الإستراتيجية في (مرونة الموارد، ومرونة القدرات)، ودراسة أبو رذن والعنزي (2017) التي هدفت إلى معرفة "دور المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، في شبكة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق" حيث تمثلت أبعاد المرونة الإستراتيجية بـ (السرعة، الإبداعية، الفطنة، الخفة، والاتساق)- نلاحظ أن تلك الدراسات السابقة تختلف عن الدراسة الحالية من حيث البيئة والأبعاد التي تمت دراسة المتغيرات من خلالها.

وبناءً على ذلك تظهر الحاجة إلى إجراء مثل هذه الدراسة لقياس أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن. ويمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة من خلال التساؤل الآتي:



ما أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في

اليمن؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية المواضيع الإدارية الحديثة التي تتناولها، والمتمثلة في (تحقيق الميزة التنافسية المستدامة)، و(المرونة الإستراتيجية)، والربط بين هذه المتغيرات، ويمكن توضيح أهمية هذه الدراسة على المستويين النظري، والعملي على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تبيان أهمية ممارسة المرونة الإستراتيجية في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن ومالها من علاقة في تحقيق الميزة التنافسية.
- قد تسهم هذه الدراسة في تقديم تأصيل علمي نظري متكامل عن المفاهيم الإدارية الحديثة المتمثلة بالميزة التنافسية المستدامة والمرونة الإستراتيجية.
- إثراء المكتبات المحلية والعربية؛ وذلك لقلّة وندرة الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت مثل هذه المواضيع في مؤسسات التعليم العالي على المستوى المحلي والعربي.

ثانياً: الأهمية العملية

- تحليل واقع الجامعات الأهلية العاملة في اليمن فيما يتعلق بمستوى ممارسة المرونة الإستراتيجية ومستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة.
- قد تساعد هذه الدراسة صناع السياسات ومنتخذي القرارات في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن في معالجة بعض نقاط الضعف والقصور، وبعض المشكلات التي تواجهها بناء على التوصيات التي ستقدمها الدراسة، وهذا من شأنه نقل هذه المؤسسات من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل.
- قد تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لإجراء دراسات وأبحاث علمية مستقبلية مشابهة في مؤسسات أخرى أو مكملتها لهذه الدراسة.

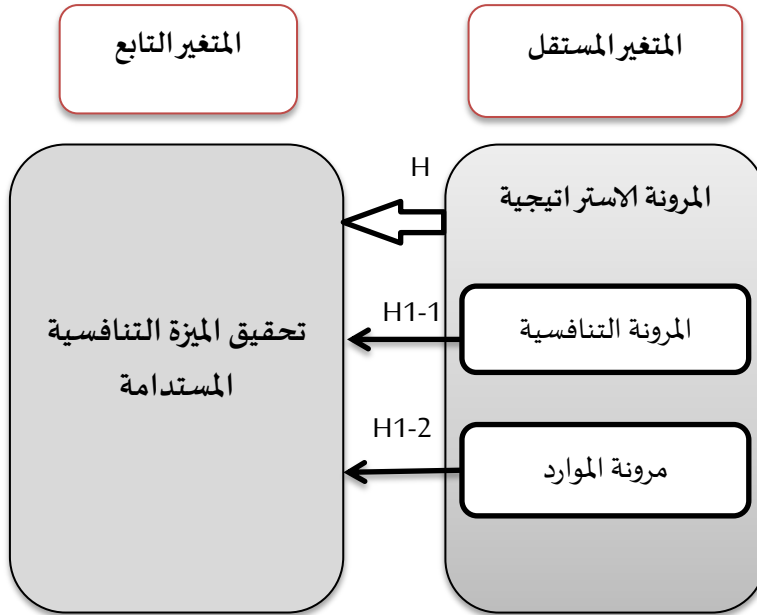
أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

1. التعرف على مستوى ممارسة المرونة الإستراتيجية في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن.
2. التعرف على مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن.
3. قياس أثر ممارسة المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن.

النموذج المعرفي للدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة في بناء النموذج المعرفي للدراسة على مشكلة الدراسة وأهدافها، وعلى عدد من الدراسات العربية والأجنبية، والنماذج السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبذلك تم بناء النموذج المعرفي للدراسة الذي يتكون من متغيرين هما: المرونة الإستراتيجية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما هو موضح في الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن. ويتفرع منها الفرضيتان الفرعيتان الآتيتان:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن.



مصطلحات الدراسة:

الميزة التنافسية المستدامة:

عرفها MacMillan بأنها "تمثل خاصية أو مجموعة خصائص تتفرد بها المنظمة، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبيًا نتيجةً لصعوبة محاكاتها، وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للعملاء" (إسحق، 2013، 68).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف الميزة التنافسية من الناحية الإجرائية بأنها: "مجموعةً من الخصائص أو المزايا التي تتميز بها بعض الجامعات الأهلية العاملة في اليمن على غيرها من الجامعات المنافسة، والمعتمدة على المصادر والموارد التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، والمحافظة عليها في الأجل الطويل".
الكفاءة:

تُعرف بأنها: "حسن استغلال الموارد المنظرية المختلفة في توفير مخرجات تفوق قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات" (علي، 2013، 35).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف الكفاءة من الناحية الإجرائية بأنها: "الاستخدام الكفء والمنظم للموارد من خلال تدريب العاملين وتطوير كفاءتهم، بهدف إيجاد مخرجات متميزة بأقل كلفة ممكنة، بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن".
الجودة:

يقصد بها: "مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي تلي حاجات ورغبات العملاء أو تتجاوزها، وبدون حدوث أي ضرر للمجتمع" (عايض، 2018، 34).
ولأغراض هذه الدراسة تعرف الجودة من الناحية الإجرائية بأنها: "التحسين المستمر والبحث عن طرق أفضل لعمل الأشياء الصحيحة من أول مرة، وتقديم خدمات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات العملاء لإرضائهم، ومن ثم إسعادهم، وهذا يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات الأهلية العاملة في اليمن".

الاستجابة لحاجات العميل:

تعني "توفير الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من أجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة، وكيفية إيصالها إلى الزبون عبر سلسلة تجهيز، وذلك من أجل مقابلة الزبون وتسليمه السلعة، أو الخدمة في الوقت المناسب" (الشريف، 2015، 40).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف الاستجابة لحاجات العميل، من الناحية الإجرائية، بأنها: "تلبية طلبات، واحتياجات العملاء، من حيث الوقت، والمرونة في الاستجابة للتغيرات في رغبات العملاء، والاعتماد



على الخدمات في تحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بشكل أفضل من المنافسين، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات الأهلية العاملة في اليمن".
المرونة الإستراتيجية:

هي "مجموعة من الإمكانيات التي تستخدم للاستجابة المتنوعة الموجودة في بيئة تنافسية ديناميكية" (Hitt et al., 2016, 13). وتعرف بأنها: "قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف أو التعديل في ظروف السوق المضطربة بدعم من مواردها وقدراتها للحفاظ على الميزة التنافسية" (Singh et al., 2013, 1442). ولأغراض هذه الدراسة تعرف المرونة الإستراتيجية من الناحية الإجرائية بأنها: "قدرة الجامعات الأهلية العاملة في اليمن على التعامل والتكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها التنافسية واختيارها لعدد من البدائل المناسبة من خلال الاستفادة من قدراتها ومواردها المختلفة".
المرونة التنافسية:

تعرف بأنها: "قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين، وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها الهامة بسهولة، والاستجابة لطلبات الزبائن، وتنويع خياراتها الإستراتيجية المتوفرة لديها لتنافس بشكل فعال" (يحيى، 2010، 11). وهي "قدرة المؤسسات على الاستجابة لحاجات العملاء المميزة والمتغيرة، وتشخيص التغيرات في البيئة المحيطة بها والتأقلم معها" (Abuzaid, 2014, 169). ولأغراض هذه الدراسة تعرف المرونة التنافسية من الناحية الإجرائية بأنها: "قدرة الجامعات الأهلية العاملة في اليمن على المنافسة من خلال الاستجابة لحاجات العملاء المتغيرة ومواجهة التغيرات في البيئة المحيطة".
مرونة الموارد:

تعرف بأنها: "قدرة المؤسسات على الاستفادة الكاملة من الموارد والإمكانيات التي تمتلكها لتلبية احتياجات عملائها" (النعيمات، 2014، 30). ولأغراض هذه الدراسة تعرف مرونة الموارد من الناحية الإجرائية بأنها: "قدرة الجامعات الأهلية العاملة في اليمن على تكييف مواردها المادية والبشرية لتلبية احتياجات عملائها للحفاظ على ميزتها التنافسية".
الجامعات الأهلية العاملة في اليمن:

تعرف بأنها: "كل مؤسسة خاصة تعمل للتعليم العالي والبحث العلمي وتحتوي على كليتين على الأقل ولا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات أو ما يعادلها وتمنح الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس/ ليسانس) على الأقل، وتملكها جهة غير حكومية" (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2010، 180).



حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع محدد هو أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن.
الحدود المكانية / الميدانية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من الجامعات الأهلية العاملة في اليمن.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في الجامعات الأهلية العاملين في اليمن من فئة (رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعديهم - عمداء الكليات ونوابهم - رؤساء الأقسام الأكاديمية - أمناء ومديري العموم والإدارات ونوابهم - رؤساء الأقسام الإدارية).
الدراسات السابقة:

دراسة عبداوي (2017)، هدفت إلى تحليل مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية الجزائرية في خلق قيمة للزبون، وإثراء النقاش العلمي حول المفاهيم الأساسية للمرونة الإستراتيجية، وخلق قيمة للزبون، وإبراز أهمية المرونة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (المرونة الإنتاجية، ومرونة رأس المال البشري، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية). وتم جمع بيانات الدراسة الميدانية بواسطة الاستبانة، وكذلك المقابلة حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون من خلال المرونة الاقتصادية، ومرونة رأس المال البشري، والمرونة التسويقية، والمرونة التنافسية.

دراسة أسية (2017)، هدفت إلى التعرف على أثر المرونة الإستراتيجية في جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة في مؤسسة موبيليس بالجزائر، وتم جمع بيانات الدراسة الميدانية بواسطة الاستبانة، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود تطبيق عالٍ لكلٍ من: المرونة الإستراتيجية، وجودة فاعلية الأداء، والتنافسية في مؤسسة موبيليس، ووجود أثر للمرونة الإستراتيجية على كل من جودة فاعلية الأداء والتنافسية.

دراسة أبو رذن والعنزي (2017)، هدفت إلى التعرف على تأثير المرونة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق دراسة تحليلية لآراء عينية من المديرين في القيادة العليا أو الوسطى أو التنفيذية لشركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في محافظة السلیمانية، وتم جمع بيانات الدراسة الميدانية بواسطة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي للمرونة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوث فيها.

دراسة الشريف (2015)، هدفت إلى بيان أثر التعليم الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية والدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي والميزة التنافسية في كافة شركات التأمين في العاصمة عمّان، حيث تم جمع البيانات من المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا باستخدام الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، ومرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية.

دراسة Li و Liu، Su، Li (2011)، هدفت إلى بيان الأثر الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في المؤسسات الصينية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن التأثير الوسيط لمرونة الموارد في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين كان تأثيراً سلبياً، في حين كان التأثير الوسيط لمرونة التنسيق في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين تأثيراً إيجابياً.

دراسة Bos و Visscher، Weerd-Nederhof، Kekale (2010)، هدفت إلى معرفة دور المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين أداء الإبداع وتطوير المنتج الجديد في عينة من الشركات في مجموعة من الدول، وهي: (أستراليا، وبلجيكا، والدنمارك، وهولندا، وفنلندا؛ وإسبانيا، والنرويج، وتركيا)، حيث شملت عينة الدراسة مديري هذه الشركات والبالغ عددهم (200) فرد، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنّ المرونة الإستراتيجية تؤدي دوراً أساسياً في تعزيز العلاقة بين الإبداع وتطوير المنتج الجديد في الشركات المبحوثة.

دراسة عمر (2019)، هدفت إلى معرفة مستوى تحقق المرونة الإستراتيجية في الجامعات اليمنية وقياس أثر التخطيط الإستراتيجي في المرونة الإستراتيجية فيها، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمنية، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لتحديد عينة الدراسة والبالغ عددهم (301) من الأفراد، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أنّ هنالك أثراً إيجابياً للمرونة الإستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية مجال الدراسة. وأن أكثر أبعاد المرونة الإستراتيجية تأثيراً في أداء الجامعات اليمنية مجال الدراسة هو بعد مرونة الموارد، يليه بعد المرونة التنافسية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة التي أجريت فيها، حيث أجريت هذه الدراسة في البيئة اليمنية، بينما الدراسات السابقة أجريت في بيئات عربية وأجنبية، وتختلف الدراسة الحالية عن كثير من الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، حيث ركزت الدراسة الحالية على مجتمع



الدراسة المتمثل في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، بينما غالبية الدراسات السابقة أجريت في القطاعات الصناعية والمصارف.

مجالات استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كثير من الجوانب، أهمها: التأصيل النظري العلمي لمشكلة الدراسة، والعلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، وإثراء الإطار النظري للدراسة، وتحديد الفجوة البحثية التي لم تنطرق لها الدراسات السابقة، وتصميم أداة الدراسة.

الميزة التنافسية المستدامة:

مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

ظهر مصطلح الاستدامة في نهاية ثمانينيات القرن الماضي، وتبلور هذا المفهوم بشكل أكبر بعدما حُدد تعريف خاص به من قبل اللجنة العالمية للبيئة التابعة للأمم المتحدة، مشيرًا إلى الاستدامة باعتبارها مفهومًا يعبر عن التطور المستمر للموارد فضلاً عن المحافظة عليها لمواجهة الاحتياجات الحالية (صالح، 2017، 158).

ويشير البعض إلى أن مفهوم الاستدامة يمتد ليشمل كل ما تقوم به المنظمة من تصرفات يمكن أن تضيق أو تسد الطريق أمام المنافسين من القيام بتقليد نقاط القوة والقدرات الإستراتيجية المتفردة للمنظمة أو القيام باستبدالها من خلال استخدام أية موارد أخرى (المعاضبي، 2007، 9)، وحتى يتم بلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة، فإنه يتطلب معرفة ثلاثة مصطلحات يركز عليها هذا المفهوم، وهي: الميزة التنافسية المستدامة. وقد أورد قاموس Webster (2003) تعريفاً لهذه المصطلحات (طالب والبناء، 2012، 144)، وهي كالآتي:

فقد عُرِّفت الميزة بأنها: "الحالة أو المنفعة الناتجة عن مسار عمل المنظمة". وعُرِّفت التنافسية بأنها: "الخصائص التي تتصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها". وعُرِّفت المستدامة بأنها: "الحالة التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة (الاحتفاظ والإطالة)".

وقد تم تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها: "الخصائص الفريدة التي تميز بها المنظمة عن منافسيها الحاليين والمحتملين، كما يقصد بها الميزات الجديدة التي تحصل عليها المنظمة؛ ما يجعلها في مركز متقدم باستمرار مقارنة بمنافسيها" (البكري وبني حمدان، 2013، 5).

كما عُرِّفت الميزة التنافسية المستدامة بأنها: "المنافع والفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأطول فترة ممكنة والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المنظمات الأخرى" (محسن، 2012، 45).

كما تعرّف بأنها: "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع" (الزعي، 2005، 138).

وقد عرفها (Somuyiwa & Adebayo, 2013, p 33) بأنها "عبارة عن خاصية أو مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها المنظمة وتحقق لها التفوق على المنافسين، بما تقدمه من منتجات، والاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً، نتيجة لصعوبة محاكاتها من المنافسين وتحقق لها المنفعة خلال تلك الفترة".

كما عرف (Hill & Jones, 2011, p 4) الميزة التنافسية المستدامة بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق ربحية فوق المتوسط والحفاظ عليها لعدة سنوات". وأوضح النجار ومحسن (2012، ص 57) أن الميزة التنافسية المستدامة تستهدف تكوين ميزة فريدة تتفوق بها على المنافسين من خلال إعطائها قيمة للزبون بطريقة كفؤة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها وتقديمها بشكل أفضل من المنافسين.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرّف الميزة التنافسية المستدامة بأنها: مجموعة من المزايا التي تتميز بها بعض المنظمات على غيرها من المنظمات، والمعتمدة على المصادر والموارد التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، والمحافظة عليها في الأجل الطويل.

خصائص الميزة التنافسية المستدامة:

تحتوي الميزة التنافسية المستدامة على عدة خصائص منها:

- التميز لكونها مرجعاً لغيرها من النظراء فيما يتعلق بأطرها التنظيمية والتعليمية والبحثية.
- التميز الجامعي بإنتاجيتها المؤسسية بالأفضلية مهنيًا وتقنيًا مقارنة بالمنافسين (عيدروس، 2015، ص 130).
- البناء على الاختلاف وليس التشابه (بن نذير، 2010).
- القيادة خارجياً بفعل رغبات وحاجات عملاء الجامعة (الوادي والزعبي، 2011، ص 64).
- الاستمرار والاستدامة على المدى الطويل، وليس على المدى القصير (السيبي، 2015، ص 225).
- كما يمكن إضافة بعض الخصائص للميزة التنافسية المستدامة للجامعات، منها:
- التجدد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد الجامعة الداخلية من جهة أخرى.
- المرونة بمعنى أنه يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق تطورات موارد وقدرات الجامعة.
- التناسب مع الأهداف والنتائج التي ترى الجامعة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.
- التفرد الجامعي بالأصول الإستراتيجية (الطلابية- التدريسية - الإدارية والموارد المالية والبشرية - التقنية).



- التفرد الجامعي في الحراك التنظيمي ذي الاتساق والمتغيرات المهنية والتقنية بما يحقق لها الأطر التنافسية محليا وإقليمياً.
- النسبية بمعنى أنها تحقق بالمقارنة سواء مقارنتها بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وليست مطلقة.
- التوافق بين موارد الجامعة والفرص الموجودة في البيئة.

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

أولاً: الكفاءة

يتركز امتلاك المنظمة لميزة تنافسية مستدامة على كفاءتها في إنتاج مخرجات معينة باستخدام أقل المدخلات، حيث تشير الكفاءة إلى حُسن استغلال موارد المنظمة المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات.

ويرى Browan (1996) أن الكفاءة تعني القدرة على التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها، من خلال الاستخدام الكفء للموارد المتاحة، وتُعد العمالة الإنتاجية المصدر الأكبر لتعزيز الكفاءة (خليفة، 2013، ص 69)، وعرف Jones و Hill (2011) الكفاءة بأنها: "الوسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والمنظمة الأكثر كفاءة هي التي تستثمر مدخلاتها بشكل أفضل من المنافسين والحصول على مخرجات أكثر من خلال مدخلات الإنتاج المطلوبة، أو الحصول على المخرجات المطلوبة بمدخلات أقل"، ومن ثم فإن أهم مكونات الكفاءة لكثير من المنظمات تتجسد في إنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال وهذا يعني أن (طالب والبناء، 2012، ص 176):

إنتاجية العامل: تشير إلى المخرجات المنتجة من قبل عامل واحد.

إنتاجية رأس المال: تشير إلى المبيعات لكل دولار مستثمر في العمل.

وتستطيع المنظمة أن ترفع مستوى الكفاءة لديها من خلال عوامل متعددة، تتمثل في الآتي (جميل،

2018، 271):

- استغلال اقتصاديات الحجم: ويقصد بها التخفيض في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج، فكلما استطاعت المنظمة زيادة مخرجاتها، تناقصت تكاليف الوحدة، نتيجة توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.
- أثار التعلم: وتتمثل في وفورات في التكلفة نتيجة التعلم بالممارسة العملية، حيث يتعلم العامل بالتكرار على أفضل الطرق لأداء المهام، ومن ثم تزداد الإنتاجية على مدار الوقت، وتخفض التكلفة كلما تعلم العاملون الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام.



- تطبيق نظام التخزين الآني: (Just in time- JIT) يمكن أن تسهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المنظمة من خلال تبني نظام الإنتاج الآني الذي يقوم على أساس التوفير في تكاليف التخزين، بحيث لا تصل المواد أو السلع إلى المنظمة إلا فور الاحتياج إليها، ومن ثم يتم توفير تكاليف التخزين من خلال زيادة معدل دوران المخزون.
 - البحث والتطوير: تسهم أنشطة البحث والتطوير في تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة كفاءة المنظمة من خلال تصميم (سلعة/ خدمة) سهل الإنتاج.
- من خلال ما سبق يمكن تعريف الكفاءة بأنها: الاستخدام الكفاء والمنظم للموارد من خلال تدريب العاملين وتطوير كفاءتهم؛ بهدف زيادة الإنتاجية للفرد وترشيد استخدام المدخلات في إنتاج المخرجات، بما ينعكس على زيادة قيمة المخرجات وتخفيض تكاليف إنتاجها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: الجودة:

هي "أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خدمة ما بعد البيع)، فيتطلب من المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية، واتهاج طرق توسع فعالة وسياسات ترويجية تمكنها من زيادة الحصة السوقية للمنظمة، فهي قدرة المنظمة على تقديم منتجات بنوعية عالية تحقق قيمة مضافة للعملاء" (الحواجرة، 2013، ص 774).

ويمكن أن يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية المستدامة دوراً هاماً في التعليم الجامعي والكليات الأهلية، حيث إن حركة الجودة والتميز عملت بشكل كبير في إبراز مفهوم الميزة التنافسية من خلال تركيزها على جودة الخدمات وجودة أداء العاملين؛ لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، سواء أكانت سلعا ملموسة أم غير ملموسة، فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة وتحمل المسؤولية، وكان طبيعياً أن تحذو مؤسسات التعليم الجامعي في الاهتمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، حالها كحال بقية المؤسسات الأخرى، لما لمست من الأثر الإيجابي لها في رفع مقومات النجاح والتفوق على المدى البعيد، ومن هنا كان لزاماً على الجامعات أن تنتهج الطرق المثلى لتقديم الخدمات المتميزة والمخرجات التعليمية التي تلبى متطلبات المجتمع وأماله (المولى، 2019، ص 96).

من خلال ما سبق يمكن تعريف الجودة بأنها: التحسين المستمر والبحث عن طرق أفضل لعمل الأشياء الصحيحة من أول مرة، وتقديم خدمات بمواصفات تُحقق أو تفوق متطلبات العملاء لإرضائهم، ومن ثم إسعادهم، وهذا يُسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات.



ثالثاً: الاستجابة لحاجات العميل:

يُعد الحصول على العملاء والمحافظة على ولائهم من أهم متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمنظمة، ويتطلب ذلك معرفةً دقيقةً بالعملاء، ومن ثم تحديد وإشباع حاجاتهم من خلال إنتاج منتجات بمستوى جودة يفوق إنتاج المنافسين، والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات بما يلي احتياجات العملاء ورغباتهم.

ويرى (Feng & Papatla, 2011, p 3) أن الاستجابة اتجاه إيجابي أو سلبي يعتمد عليه العملاء في تجاربهم لمنتجات المنظمة، بحيث تكون متوفرة لدى مجموعة كبيرة من الأفراد والمنظمات الموجودة في العالم الحقيقي أو العالم الافتراضي كالإنترنت، وتستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج منتجات تشبع احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، ومن ثم سيصبح هناك مواءمة ما بين هذه السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية.

ويمكن اعتبار الجودة والتجديد جوانب مكملة للاستجابة لحاجات العميل، حيث إن عملية تحسين جودة المنتجات يجب أن تكون متلائمة مع الاستجابة المتحققة لحاجات العملاء من خلال طرح منتجات جديدة تحمل مواصفات تفتقر إليها المنتجات الحالية، كما أن الاستجابة من قبل المنظمة لحاجات العملاء بشكل أسرع من المنافسين لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (النعيمي، 2018، ص 62).

وهذا يعني أن تحقيق الاستجابة للعملاء يتطلب (زعلان، 2017، ص 181):

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته.
- التركيز على إشباع حاجات العميل.
- التركيز على سرعة الاستجابة لحاجات العميل.
- كما أن تحقيق الاستجابة للعملاء يتم من خلال (جميل، 2018، ص 273):
- تحسين جودة المنتجات، أو تطوير منتجات جديدة ذات سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق.
- سرعة الاستجابة لحاجات العملاء من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها، أو الخدمة حتى أدائها.
- تصميم منتجات تنسجم مع طلبات العملاء.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الاستجابة لحاجات العميل بأنها تعني: تلبية طلبات وحاجات العملاء من حيث الجودة والوقت مع المرونة في الاستجابة للتغيرات في أذواق ورغبات العملاء من حيث:



الأحجام والأشكال والألوان والمقاسات والاعتماد على المنتجات في تحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بشكل أفضل من المنافسين، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ولأغراض هذه الدراسة تم قياس بُعد الاستجابة لحاجات العملاء، من خلال المؤشرات الآتية:

- تنفيذ دراسات استطلاعية للتعرف على الاحتياجات المختلفة للعملاء.
- الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة.
- تخفيض وقت الاستجابة للعملاء من خلال السرعة في تقديم الخدمة للعملاء بما يحقق متطلبات التنافس، ومن ثم التميز على المنافسين.
- تنفيذ مقترحات العملاء التي تسهم في تطوير الخدمات.

مصادر الميزة التنافسية المستدامة:

تري تجاني (2016، 31) أن الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لمصادر داخلية وخارجية تتمثل في الآتي:

- المصادر الداخلية: تتمثل في امتلاك المنظمة موارد وقدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين كالابتكار والتجديد في الإستراتيجيات وطرق الإدارة الحديثة.
- المصادر الخارجية: وتتمثل في قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية ومتطلبات واحتياجات العملاء بشكل أسرع من المنافسين.
- كما اتفق كل من خاطر (2015، ص 246) والزهبوري (2012، ص 40) على أن مصادر الميزة التنافسية يمكن تصنيفها إلى مصدرين، هما:

- التفكير الإستراتيجي لبناء الميزة التنافسية: وهي اعتماد المؤسسة على إحدى الإستراتيجيات العامة للتنافس (التكلفة - التميز - التركيز)، ويقصد بالتفكير الإستراتيجي التفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها الاستمرارية، والتفوق لجذب الفرص ومواجهة التحديات والتهديدات التي تواجهها.
- الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية: من الضروري وجود الموارد والكفاءات العلمية لضمان نجاح إستراتيجية التنافس واستمرار البحث والتطوير، وتجديد الطاقات المعرفية المبدعة والمعلومات التقنية بالمؤسسة والمحصل عليهما من البرامج التعليمية في الجامعات.
- واتفق كلٌّ من أحمد (2018، ص 73) وبزادوغ (2015، ص 25) على أن مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات هي:

- الموارد المادية: وهو الحصول على التمويل لاحتياجاتها وإنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل عن غيرها أو إمكانية المؤسسة الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج من وسائل تكنولوجية ومعدات، والاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة لتقديم خدمة أو منتج مميز ومختلف عن الآخرين.

- الموارد البشرية: وهي امتلاك المؤسسة للقدرات والكفاءات البشرية المؤهلة والمتفردة التي تمتلك المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق التفرد للمؤسسة وتميزها فهي من أهم المصادر غير الملموسة لإيجاد وتطبيق التكنولوجيا، غير أنها عنصر غير قابل للمحاكاة أو التقليد من قبل المنافسين لذا فهو من أولويات تحقيق الميزة التنافسية.
- الإمكانيات التنظيمية: وهي الاتجاهات الإدارية الحديثة والمتطورة في إدارة الأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياج العملاء.
- وفي ضوء ما سبق يمكن القول: إن أهم المصادر التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة، تتمثل في الآتي:
- الموارد التي تمتلكها المنظمة سواء الملموسة أو غير الملموسة.
- الكفاءات البشرية لما تمتلكه من معارف ومهارات وقدرات يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- التكنولوجيا التي تمتلكها المنظمة، والتي تتصف بالحدثة والندرة.

الميزة التنافسية المستدامة للجامعات:

ينظر للجامعات، باعتبارها محورًا رئيسًا في تلبية احتياجات المجتمع، والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة، في ظل المتغيرات العالمية المتلاحقة، والتي أدت إلى انفتاح مجتمعات العالم بعضها على بعض، فقد أدى هذا الانفتاح إلى سعي الجامعات إلى تحسين، وتجويد مخرجاتها للمنافسة، والتميز، حيث إنها تعمل في بيئة تتسم بالتطور المتصاعد للمتغيرات البيئية السريعة، كالعولمة، والمنافسة في تقديم خدمات متطورة؛ الأمر الذي أدى إلى إيجاد تحديات، ومتطلبات جديدة، سواء كانت خدمية، أم إنتاجية، ومن ثم استخدام الجامعات لجميع مواردها كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

كما أن التنافسية من المفاهيم الحديثة التي بدأت تظهر وتستخدم في المؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة، وخاصة بعد حصول العديد من الجامعات، والكليات على الاعتراف، والاعتماد الأكاديمي، سواء المؤسسات المحلية، أو العالمية، وتكمن أهمية التنافسية في تحقيق الاستفادة القصوى من كل الإمكانيات المتوفرة داخل المؤسسات التعليمية، بهدف الوصول إلى أفضل المخرجات التي تتناسب مع معايير الجودة العالمية، وكذلك احتياجات ومتطلبات سوق العمل (العتيبي، 2014، ص 20).

ومن ثم فإن التعليم العالي مصدر مهم للتنافسية الوطنية بسبب دوره في التحسن الصناعي وتوليد القيمة المضافة، فلكي يكون الاقتصاد إنتاجيًا وتنافسيًا فلا بد من وجود نظام تعليم عالٍ قوي وفعال يتميز بالجودة بهدف بناء قاعدة رأس مال بشري متميز يسعى إلى الازدهار الوطني (البرادعي، 2009، ص 176).

لقد أصبحت الجامعات ملزمة بتحقيق مزايا تنافسية كالبحث عن التفرد والتفوق عن المؤسسات الأخرى، وهذا يحتاج إلى التغيير في فلسفة ورؤية التعليم العالي التي لم تعد بعيدة عن الصعوبات والتغيرات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، ففي الوقت الذي ترى فيه المؤسسات الأكاديمية أنها ذات طبيعة



مختلفة يمكنها أن تبعدها عن طبيعة مؤسسات الأعمال وتأثيرات السوق والمنافسة، وأنها المكان الذي يوفر العلم، والمعرفة لللازمين لمواجهة مثل تلك الصعوبات والتغيرات، يتحتم عليها البحث عن سبل جديدة لتلبية التطلعات المستقبلية لسوق العمل ومواجهة المشاكل التي قد تنشأ عن التغيرات المفاجئة، كما أن الميزة التنافسية تشير إلى كل مؤسسات التعليم العالي كوحدة منفصلة، ويمكن النظر إليها من خلال التعليم العالي، وقوى العولمة اللذين جعلتا الجامعة متجهة نحو السوق، وفق النظرية الاقتصادية (السوسي، 2015، ص 31).

إن الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات هي "مجموعة المتغيرات المتعلقة بالتجديد وجودة التخطيط والاهتمام بالعنصر البشري والتكنولوجيا، وتقديم قيم إضافية للطلبة، مثل الخدمة المناسبة والاستجابة لحاجات الطلبة وغيرها التي تكسب الجامعة القدرة على مواجهة حدة المنافسة مع غيرها من الجامعات" (الدهار، 2006، ص 95)، كما حدّد الوادي والزعيبي (2011، ص 64) الميزة التنافسية بالجامعة بقدرتها على تحقيق تفوق سوقي على الجامعات المنافسة لها.

وعرف إبراهيم (2009، ص 412) الميزة التنافسية في الجامعات بأنها: "قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها، وزيادة التحاق الطلاب بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة، بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة".

فالميزة التنافسية للجامعة تعني: "الكيفية التي تستطيع بها الجامعة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسها من الجامعات الأخرى وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم من خلال مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع إدارة الجامعة تنسيقها واستثمارها لخلق قيم ومنافع للمستفيدين أعلى مما يحققه المنافسون، والسرعة في التجديد بحيث يصعب تقليدها وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين الجامعة ومنافسها" (ويج، 2013، ص 21).

كما عرف عيروس (2015، ص 89) الميزة التنافسية الجامعية بأنها "الأطر التنافسية بالجامعات التي تستطيع تأدية الأمثل لتجويد الفعاليات المؤسسية، بما يحقق تجسيد التميز الجامعي عن نظائرها من خلال تبني إستراتيجيات وسياسات ابتكارية تحقق لها استقطاب الكفاءات من الهيئات التدريسية والطلابية والإدارية محلياً ودولياً"، وبذلك فإن قدرة الجامعة على تحقيق ميزة تنافسية تركز على شقين أساسيين هما (الصالح، 2012، ص 82):

- قدرة التمييز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية، مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس وتقنيات وأوعية المعلومات والتجهيزات المادية والبحثية ونمط الإدارة ونظم الجودة وابتكار نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تتواكب مع المستجدات البيئية.
- قدرة الجامعة على جذب واستقطاب الطلبة والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية ونجاح هذا الشق متوقف على نجاح الشق الأول.

وأصبحت المنافسة أكثر حدة مما كانت عليه في العشرين عامًا الأخيرة لاسيما على الساحة المحلية فبعد أن كان التنافس بين الجامعات قاصراً على العالم المتقدم، دخلت المنافسة على الساحة المحلية فأصبحت أبعاد التنافس بين الجامعات في القرن الحادي والعشرين اليوم قائمة بين (مصطفى، 2006، ص 125):

- الجامعات الأهلية المحلية.
- الجامعات الأهلية المحلية وجامعات قادمة من وراء البحار.
- الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة، وهو سباق تنافسي تدركه بوعي الجامعات الأهلية، وتسعى للفوز فيه من خلال زيادة حصتها السوقية في سوق التعليم العالي.
- الجامعات الأجنبية التي أتت لتستثمر أموالها ولتُقِيم مبانها وتمارس خدماتها محلياً، أو تلك التي تنشئ برامج مشتركة مع جامعات محلية، أو التي تستقطب طلبة من الداخل للسفر للالتحاق بها، أو للدراسة عن بعد (إلكترونياً).

في حين أكد (Boeva, 2007, p 249) أن تنافسية الخدمات التعليمية هي "مدى مساهمة الخدمات التعليمية في تنمية المستوى التنافسي للاقتصاد ككل، ومن ثم كلما زاد مستوى تنافسية الخدمات التعليمية، كان له تأثير محفز لزيادة تنافسية الاقتصاد القومي للدولة، ويمكن اعتبار الطلب الأجنبي على الخدمات التعليمية مؤشراً للتنافسية، فكلما زاد الطلب الأجنبي على الخدمات التعليمية، عُدَّ ذلك مؤشراً لزيادة تنافسية الخدمات التعليمية".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية في الجامعات بأنها: "قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى عالٍ من الجودة مما يكسب خريجها أو أعضاء التدريس بها مزايا تنافسية في سوق العمل مما يعكس تقدمها في التحاق الطلبة بها والوصول إلى مستوى يُمكنها لأن تكون جامعة متميزة عن الكثير من الجامعات المنافسة والاحتفاظ بهذا التميز لأطول فترة ممكنة". ومنذ عام 2003م ظهرت تقارير دولية لتصنيف الجامعات على مستوى العالم، مما يعطي كل جامعة مؤشراً عن موقعها بين التصنيفات، وما يدفع كل جامعة إلى السعي الحثيث لتأمين وتوفير المتطلبات



اللازمة للتوافق مع هذه المعايير التصنيفية للجامعات العالمية بما يعزز موقعها وترتيبها بين الجامعات العالمية.

وهو ما دفع الجامعات إلى الاطلاع على وضعها وترتيبها ومكانتها التنافسية بين جامعات العالم، وأن تقارن نفسها بغيرها من الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، وأن تراجع وتقوّم أداءها وتحسن من وضعها التنافسي من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات والإجراءات التي تدفعها إلى مركز تنافسي متقدم، فنتائج التصنيفات تدفع وتحفز الجامعات نحو المنافسة.

أساليب تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات:

إن من أهم المتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأخذ بالمدخل الإدارية الحديثة، حيث إن الجامعات أصبحت الآن أحوج ما تكون إلى الارتقاء بإدارتها ومخرجاتها على أسس متخصصة وعلمية متطورة بهدف تقليل الأخطاء وتحقيق التنافس لمواجهة التحديات التي أفرزتها التطورات المحلية والعالمية الجديدة والتي تؤكد على ضرورة تحديث الأساليب الإدارية التي يفترض أن تأخذ بها الجامعات والتي أثبتت فاعليتها في الارتقاء بأدائها وبقائها في دائرة التنافسية، ومن هذه الأساليب الحديثة الآتي:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تؤدي إلى بقاء المؤسسة وتميزها، فهي الفكر أو الفلسفة الإدارية التي تبنى على تحقيق رغبات العميل من خلال مخرجات مقننة تقدمها المؤسسة، وهي مسئولية جميع العاملين في المؤسسة بقيادة تدعم تحسين المخرجات وتحقق رسالة المؤسسة ورؤيتها (محمد، 2015، ص 612).

والجودة ظاهرة علمية وفلسفة تنتهجها المؤسسة لامتلاك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات لضمان البقاء والاستمرار في ظل تزايد طلب العملاء على الجودة لأنها قائمة على رضا المستهلك ومشاركة العاملين في الجامعة.

ونظراً لأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة وانتشار تطبيقها وتطبيقاتها في دول العالم ازدادت أدبيات الباحثين التي تؤكد على ضرورة تبنيها على اعتبار أنها أحد المفاهيم الأساسية في الفترة الحالية، فاهتمت مختلف المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية بمعرفة كيفية تطبيق أنموذج إدارة الجودة الشاملة، حيث اتضح أن الجامعات التي أدركت ضرورة تحديث خططها وعملياتها لإدارة الجودة الشاملة والنتائج المتحققة نتيجة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يسبق أن حققها المدخل والفلسفات الإدارية القديمة (الناصر، 2010، ص 41).

كما أن إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تحتاج إلى منهجية تتمثل في تحديد مسئوليات العملية الإدارية وتحديد احتياجات المستفيدين ومحاولة تطبيق مواصفات العملية التعليمية الجامعية وإيجاد



وتطوير معايير تجويد النظام التعليمي الجامعي وإيجاد فرص تجويد وتطوير التعليم الجامعي ومواكبة التحسين المستمر في العملية التعليمية الجامعية (سليم وآخرون، 2010، ص 156).
ومن هنا تعد إدارة الجودة الشاملة مدخلاً تكاملياً للعمليات الإدارية للمنظمات الحديثة بهدف التحسين المستمر في أدائها لاكتساب الميزة التنافسية لها محلياً وعالمياً.
ومن ثم فإن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على عدة عناصر أساسية يجب توافرها في الجامعات، وهي كما يلي:

- التركيز على المستفيد والاهتمام برغباته واحتياجاته مثلما يتم التركيز على النتائج، والمستفيد بالنسبة للجامعة قد يكون خارجياً مثل: (الطالب، أو المجتمع، أو سوق العمل) وقد يكون داخلياً مثل: (الطلبة والعاملين بها).
 - القيادة الإدارية الفعالة القادرة على التحسين المستمر وضبط جودة العملية التعليمية.
 - التحسين المستمر للعمليات من خلال التجديد والابتكار، مثل أسلوب المقارنة المرجعية، ومن خلال ثلاثة أنماط هي الرقابة على العمليات والتحسين المستجيب الذي يختص بفحص العمليات لمعالجة المشكلة والتحسين الفاعل القائم على بناء التوقعات وإجراء التحسينات المطلوبة (فتيحة، 2007، ص 133).
 - المشاركة والتعاون مع كافة الأطراف في البيئة المحيطة بالجامعة، بما يمدّها بالمعلومات ذات الصلة بالجودة ومدى تحقيقها، وتمتد علاقات الجامعة إلى جامعات ومجتمعات أخرى ومنظمات دولية تهتم بالبحث العلمي والتعليم العالي.
 - العمل الجماعي وتكوين فرق البحث وفرق التدريس وإقامة المؤتمرات والندوات العلمية القائمة على تبادل المعارف؛ مما يسمح بتكوين رؤية مشتركة بين قيادة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والإداريين (عون، اليوسف، والعريفي، 2015، ص 134-135).
 - التغذية العكسية أو الراجعة، والاستناد إلى تحليل البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات الفاعلة في الجامعة.
 - تفادي الأخطاء قبل وقوعها، ويتطلب ذلك استخدام معايير مقبولة لقياس الجودة (عبادة، 2016، ص 77).
- ومن أهم مبررات الاهتمام المتزايد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: تجديد الثقافة التنظيمية لخدمة التوجهات الإستراتيجية الجديدة في تطوير الجامعات لتجاوز آثار غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين ورفع الكفاءتين الداخلية والخارجية للجامعات (دودين، 2015، ص 159).



وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى إبراز أعضاء هيئة التدريس المتميزين وتحفيز كافة وحدات الجامعة من كليات وأقسام علمية لتوفير بيئة أكاديمية تنافسية؛ بما يشجع أعضاء هيئة التدريس على التميز في أبحاثهم وتطوير كفاءاتهم في أساليب التدريس وخدمة المجتمع (أحمد وآخرون، 2015، ص 345).

ثانياً: الاعتماد الأكاديمي

أكدت العديد من الأدبيات اتجاه المؤسسات التعليمية إلى الاعتماد الأكاديمي باعتباره إحدى ركائز إصلاح التعليم القائمة على نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية وتحسين جودة عملياتها وبرامجها ومخرجاتها على النحو الذي يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً من خلال التشجيع المستمر لها للمنافسة المحلية والإقليمية والعالمية في ضوء مقارنة أدائها بالمعايير المحلية والإقليمية والعالمية (الدوسري، 2013، ص 486).

وهناك ثلاثة أنواع للاعتماد الأكاديمي (الخطيب، 2010، ص 29):

- الاعتماد المؤسسي: وهو اعتماد المؤسسة ككل وفقاً لمعايير محددة، فهو يركز على التقييم الشامل للخصائص المؤسسية التي تحكم الجامعة، ومدى قوة ثبات مصادر التمويل ونظام القبول والخدمات الطلابية، وفعالية الجامعة وكفاءتها، وأخيراً علاقة الجامعة بالمجتمع والخدمات المجتمعية.
 - الاعتماد البرامجي (التخصصي): وهو الاعتراف بالبرنامج الأكاديمي في الجامعة، أو أحد أقسامها أو كلياتها التي عادة ما تكون أجزاء من الجامعة.
 - الاعتماد المهني: ويختص بالاعتراف بجودة وأهلية الأشخاص لممارسة المهن المختلفة.
- إن أهمية الاعتماد الأكاديمي تكمن في كونه وسيلة مهمة لإنبات مكانة الجامعة ويعزز من سمعتها؛ ما يحفز الراغبين في الالتحاق بها والتعامل معها ويحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.

المرونة الإستراتيجية:

مفهوم المرونة الإستراتيجية:

يعد مفهوم المرونة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث بدأ الاهتمام به في العقد الأخير من القرن العشرين، نتيجة لزيادة درجة عدم التأكد البيئي الذي يواجه منظمات الأعمال، وبسبب التغيرات في البيئة العالمية خلال العقد الأخير، وبداية الألفية الثالثة، ويعدُّ (Ansoff)، أول من تناول مفهوم المرونة كخيار إستراتيجي، حيث افترض أن خيار المرونة هو استجابة لظهور حاجة أطلق عليها الإدارة المفاجئة (Yongsun, 1991, p 26).

وقد عُرِّفت المرونة الإستراتيجية بأنها: "تحديد التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، وذلك بهدف حشد الموارد باتجاهات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات" (الشريف، 2015، ص 7).

في حين أكد (Hitt et al., 2016, p 13) أن المرونة الإستراتيجية تشير إلى "مجموعة الإمكانيات التي تُستخدم في الاستجابة للطلبات والفرص المتنوعة الموجودة في البيئة التنافسية الديناميكية ومعالجة عدم التأكد والمخاطر المرافقة لها". ويرى (Wheelen & Hunger, 2012, p 13) أن المرونة الإستراتيجية "تعبّر عن قدرة المنظمة على التحول من إستراتيجية إلى أخرى".

وتعرف المرونة الإستراتيجية بأنها: تطوير وتعزيز الموارد الإستراتيجية والإمكانيات الديناميكية بطريقة فاعلة في الحاضر والمستقبل من أجل تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف للتغيير (Yuqiong, Dongmei, & Fuquan, 2013, p 27).

وعرفها أحمد والسبتي (2015، ص 93)، بأنها: "قدرة تمتلكها المؤسسة تنعكس في تنوع وتجدد لموارد وقدرات وكفاءات المؤسسة، والسرعة التي تدار بها هذه الموارد، والقدرات والكفاءات يمكن أن تُستغل من أجل تحقيق استجابات سريعة أو طرح ابتكارات في جميع المستويات للتعامل مع عدم التأكد في المحيط". وتعرف بأنها: "قدرة المنظمة على توظيف المهارات التي تمتلكها والأنشطة التي تمارسها في ترشيد قراراتها الإستراتيجية، ومن ثم من الممكن أن ينعكس ذلك على بقائها واستمرارها بالعمل في ظل البيئة الخاصة بها الداخلية والخارجية" (حسين، 2016، ص 75).

كما عرّفها العابدي (2012، ص 105) بأنها: "قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية بالوقت المناسب والتكيف معها لضمان استمرارها في العمل وعدم التراجع بالمقارنة مع المنافسين لها".

وعرّفها (Ginn, Lee, & Ellis, 2006, p 114)، بأنها: "قدرة المنظمة على الاستجابة للظروف التنافسية المتغيرة من أجل إدامة الميزة التنافسية، وكذلك تتضمن القدرة الإدراكية على تمييز المشاكل وتوجهات التغيير عندما يكون الوقت مناسبًا".

ومن خلال التعريفات السابقة يلاحظ أنّ أغلب التعريفات تركز على التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسات التي قد تفرض عليها واقعًا متغيرًا في حالة عدم التكيف مع هذه التغيرات ووجود خيارات إستراتيجية بديلة للتعامل معها من منطلق المرونة الإستراتيجية التي تمكن المؤسسات من التحول من إستراتيجية إلى أخرى بأقل كلفة، وتساعد المؤسسات في تطوير مواردها الإستراتيجية بما يضمن تحسين كفاءتها وقدرتها على التكيف بشكل مستمر مع التغيرات في البيئة المحيطة بها كما بينت ذلك دراسة العابدي (2012، ص 105)، ودراسة حسين (2016، ص 75).

كما أن بعض التعريفات ركزت على المرونة في التعامل مع البيئة الداخلية فقط وأغفلت البيئة الخارجية، لكن التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسات الداخلية والخارجية تؤثر بشكل أو بآخر في أداؤها،



ولذلك لا بد من وجود المرونة الإستراتيجية في التعامل مع هذه التغيرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية كما أوضحت ذلك دراسة أحمد والسيتي (2015، ص 93)، ودراسة (Yuqiong et al., 2013, p 27). ومن خلال التعريفات السابقة يُمكن تعريف المرونة الإستراتيجية بأنها: "قدرة المنظمات على التعامل والتكيف مع التغيرات التي تحصل في بيئتها التنافسية واختيارها لعدد من البدائل المناسبة من خلال الاستفادة من قدراتها ومواردها المختلفة".

أهمية المرونة الإستراتيجية:

أدت حالات ازدياد التعقيد، وعدم التأكد والاضطراب، والديناميكية المتسارعة، وشدة الضغوط التنافسية المتزايدة في البيئة، إلى وضع منظمات الأعمال تحت تلك الضغوط، الأمر الذي أظهر حاجة الشركات إلى قدر مناسب من المرونة، لمواجهة الاضطرابات التي تحدث في البيئة التنافسية، والتي شكلت القوى المتصفة بالديناميكية، والتعقد المستمر.

حيث يحتاج القادة إلى قدرٍ من المرونة الإستراتيجية من أجل التهيؤ لمعالجة المشكلات على نحوٍ سريع، حتى أضحت المرونة ضرورة إستراتيجية للمنظمات، تضمن من خلالها حياة متقدمة لقدرات ديناميكية، إذ إن امتلاك المرونة الإستراتيجية يعني امتلاك القدرة على التغيير بسهولة، والسرعة في جوانب رئيسية في إستراتيجية الأعمال، ومن ثمّ تحسين قدرتها في مواكبة المنافسة، وخاصةً بعد ما وجد القادة الإستراتيجيون أن المرونة الإستراتيجية هي واحدة من الوسائل المحتملة لكسب المزايا التنافسية، كما أن امتلاك المؤسسات للمرونة الإستراتيجية يُمكنها من أن تكون سريعة في الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة (المعاضدي والطائي، 2011، ص 121).

وتتجلى أهمية المرونة الإستراتيجية للجامعات في النقاط الآتية (عايض وعمر، 2019، ص 118):

- تساعد الجامعات على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية.
- تولد الإمكانيات اللازمة لتمكين الجامعات من البقاء خلال فترة الأزمات.
- تساعد الجامعات على توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فاعل وبما يؤدي إلى خلق أكبر قيمة والحصول على عوائد استثنائية، وتحقيق مستويات أداء عالية.
- تعمل على تطوير عدد من الخيارات قبل ظهور الحاجة إليها، وكذلك تطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة.
- تساعد الجامعات على التحول من إستراتيجية إلى أخرى، وبأقل تكلفة في الوقت والجهد والأداء.
- تساعد الجامعات في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات العملاء من خلال عملية التطوير المستمر للخدمات وبما يضمن تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل.

- تسهم في تعزيز مكانة الجامعات في السوق، وتحسين مستويات الأداء وتعزيز الابتكار بما يضمن قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية المختلفة التي تواجهها.

مراحل المرونة الإستراتيجية:

- للمرونة الإستراتيجية أربع مراحل أساسية يمكن تلخيصها في الآتي (Michael, 2015, p 3):
- التوقع: يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الدافعة للتغيير ووضع التصورات المحتملة من خلال تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية.
- الصياغة: تتمثل في تطوير إستراتيجيات مستقبلية مثلى وتحديد العناصر الأساسية والمحتملة لهذه الإستراتيجيات.
- التجميع: بمعنى الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية الأساسية، واختيار العناصر اللازمة لوضع الإستراتيجيات المحتملة.
- التشغيل: تنفيذ الإستراتيجية الأساسية مع رصد التغيرات البيئية وتطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها حسب الحاجة.

أبعاد المرونة الإستراتيجية:

بعد الاطلاع على بعض مفاهيم المرونة الإستراتيجية التي أشارت إلى أبعادها الدالة على محتواها ومضمونها، وفي ضوء الدراسات التي تناولت أبعاد المرونة الإستراتيجية، يمكن عرض تلك الأبعاد كما يلي:

أولاً: المرونة التنافسية:

تُمثّل المرونة التنافسية قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين الحاليين الجدد، وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها الهامة بسهولة، ونشرها وتكريسها لعمليات سوق الإنتاج والاستجابة لطلبات الزبائن، وتنويع خياراتها الإستراتيجية المتوافرة لديها لتتنافس بشكل فعّال، وتأكيد الاستجابة للحاجات الفريدة للمستهلكين، والشركاء، والتغيير التكنولوجي، وعملية الإبداع والابتكار (يحيى، 2010، ص 11).

وتعد المرونة التنافسية عاملاً رئيساً من عوامل المرونة الإستراتيجية، فنمو المؤسسات وتوسعها في السوق يتوقف على مثل هذا النوع من أنواع المرونة الإستراتيجية (Wang, Lo, Chi, & Yang, 2004, p 34). وذكر العنزي (2014، ص 41) أن المرونة التنافسية تُسهم في تحسين أداء المؤسسات وتطويرها، وذلك لأنها تعتمد على تحديث الأساليب الابتكارية والإبداعية بشكل مستمر لإنجاز مهامها في بيئتها الداخلية والخارجية.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف المرونة التنافسية لغرض الدراسة بأنها: "قدرة الجامعات الأهلية العاملة في اليمن على المنافسة من خلال الاستجابة لحاجات العملاء المتغيرة ومواجهة التغيرات في البيئة المحيطة".



كما أن معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي المحلية والدولية جعلت مؤسسات التعليم العالي أمام تحديات لا بد لها أن تتخطأها، من خلال الوصول إلى المستوى الذي يؤهلها لمنافسة المؤسسات النظرية لها محلياً وإقليمياً ودولياً، وبناءً على ذلك فإنَّ عامل المنافسة يشكل عبئاً على مؤسسات التعليم العالي، ما يجعلها تسعى لزيادة حصتها السوقية (الإبراهيم، 2012، ص 68).

وبناءً على ما سبق يمكن قياس المرونة التنافسية في الجامعات من خلال المؤشرات الآتية:

- تشخيص التغيرات التي تحصل في البيئة من وقت لآخر.
- تعديل أسعار الخدمات حسب التغيرات في سوق العمل.
- مدى توفر خيارات إستراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات.
- مدى قدرة الجامعات على وضع الخطط والبرامج التسويقية لبرامجها الأكاديمية وخدماتها البحثية في الوقت المناسب.
- سرعة الاستجابة لحاجات العملاء.
- الدخول لأسواق جديدة.
- تقديم برامج وخدمات جديدة.

ثانياً: مرونة الموارد

وتعني مدى توسع وتنوع القدرات التي تمتلكها موارد المنظمة، فهي مرونة متأصلة في الموارد المالية والتكنولوجية والبشرية للمنظمة وتركز على سمات هذه الموارد (السبتي، 2017، ص 78). وامتلاك الجامعات لهذه الموارد يجعلها أكثر قدرة على المنافسة وعلى تطبيق إستراتيجياتها المختلفة بنجاح، حيث إن مرونة الموارد تعد مصدراً رئيساً لتحسين الأداء والتميز في بيئات الأعمال المتعددة.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف مرونة الموارد بأنها: قدرة المنظمات على تكييف مواردها المادية والبشرية لتلبية احتياجات عملائها للحفاظ على ميزتها التنافسية.

وبناءً على ما سبق يمكن قياس مرونة الموارد في الجامعات من خلال المؤشرات الآتية:

- القدرة على استخدام مواردها في مجالات مختلفة.
- القدرة على توفير موارد إضافية عند الحاجة إليها.
- القدرة على أداء عدد من الوظائف بالفاعلية والكفاءة نفسها.
- القدرة على توظيف الأفكار الإبداعية للعاملين في تقديم خدمات متميزة.
- وجود موارد متنوعة تمكّنها من تطوير وتقديم خدمات مختلفة.
- إيجاد استخدامات جديدة للموارد الرئيسية الموجودة بين جميع الوحدات.
- تدريب العاملين لإكسابهم مهارات نوعية للقيام بأعمال جديدة.



- امتلاك كادر أكاديمي وإداري يمكنها من أداء أدوار متنوعة.

تطور مفهوم المرونة الإستراتيجية:

- لقد مر مفهوم المرونة الإستراتيجية في تطوره بعدد من المراحل على النحو الآتي (عمر، 2019، ص 92):
1. المرونة الإستراتيجية في السبعينيات (1970-1979م): وصفت فيها المرونة بأنها أسلوب من أساليب المناورة الإستراتيجية والتي تعكس الدرجة التي يتم بها ظهور السلوك الإستراتيجي للمنظمات؛ إذ تُعد المناورة الإستراتيجية محددًا لحرية حركة المنظمات تجاه البيئة والمنافسين.
 2. المرونة الإستراتيجية في الثمانينيات (1980-1989م): وفيها شكّل عنصر المنافسة الافتراضية **العنصر الرئيسي** لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وانطلاقًا من ذلك، فإن التحلي بالمرونة الإستراتيجية يرتبط بقدرة المنظمات على إعادة هيكلة نفسها داخليًا بالإضافة إلى إعادة هيكلة علاقاتها بالبيئة الخارجية بما في ذلك آليات المنافسة.
 3. المرونة الإستراتيجية في الفترة (1990-2017م): وفي هذه المرحلة تم التأكيد على أن المرونة الإستراتيجية تُعد مشابهة لمفهوم القدرات التي تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، أي إن المرونة الإستراتيجية في هذه الحقبة حملت وجهتي نظر، هما (Parnell, 2003, p 15):
 - ✓ المرونة الإستراتيجية من وجهة النظر الخارجية: وتعني أن التغيرات في بيئة عمل المنظمة يتطلب من المنظمات إعادة تقييم الإستراتيجية المستخدمة ضمن مجموعة من البدائل الإستراتيجية، وهو ما يوضح أن البدائل الإستراتيجية قد تم بناؤها بالاعتماد على كيفية قيام المنظمة بتقييم وضعها في تلك البيئة.
 - ✓ المرونة الإستراتيجية من وجهة النظر الداخلية: وتعني أن المرونة الإستراتيجية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة تتكون من ثلاثة مستويات تتعلق بتحليل الإستراتيجية، وهي المستوى العالي (التوجه التنظيمي)، والمستوى المتوسط (الهيكل التنظيمي)، والمستوى المنخفض (العمليات التنظيمية).

مداخل بناء المرونة الإستراتيجية:

هناك مجموعة مداخل لبناء المرونة الإستراتيجية يمكن توضيحها كالاتي (الياسري، الخالدي، والحميري، 2014، 6: 85-88; Zhang, 2006):

- مدخل رد الفعل: يقوم هذا المدخل على رد فعل المنظمة، بحيث تسعى المنظمة باستمرار للتكيف والاندماج عن طريق رد فعل سريع على تغيرات المحيط.
- مدخل الاستباقية: وفق نظرية الموارد فهذا المدخل يهدف إلى فهم محددات بناء ميزة تنافسية في بيئة تتميز بالتغير السريع، ويمكننا تحليل الدور الإستراتيجي للمرونة التي تشير إلى المرونة الاستباقية التي



تركز على الاستباق مقارنة بالمحيط، كما تعتبر المرنة من القدرات التنظيمية الأساسية التي يجب أن تمتلكها المنظمة.

- المدخل الوظيفي: المرنة الوظيفية وفق هذا المدخل هي مرونة تصنعية، وترتبط الأفكار التي يستند إليها هذا المدخل بنظام الإنتاج الواسع الذي تبنته شركة فورد الأمريكية التي ركزت من خلاله على معيارية المخرجات والاستفادة من اقتصاديات الحجم.
- مدخل التغييرات الهيكلية: يؤكد بعض الباحثين على التغييرات الهيكلية التي توائم الهياكل التنظيمية، مع المتغيرات التكنولوجية، وأنه لا يوجد أسلوب أمثل لصياغة الهياكل التنظيمية، بل إن الحالات المختلفة تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، في حين يؤكد آخرون أن الهياكل التنظيمية تتكيف بصورة عقلانية، وعلى الرغم من اختلاف المجموعتين من الباحثين، فإنهما تتفقان على أن أكبر وأقوى المنظمات هي التي تمتلك قدرة أكبر على التكيف مع التغيير البيئي.
- مدخل المناورات الإستراتيجية: إذ يجمع هذا المدخل بين أربعة أنماط للمناورات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة في عملياتها وهي مناورات (المبادأة - الاستشعارية - الوقائية - التصحيحية).

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف وصف طبيعة العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (المرونة الإستراتيجية) واعتبارها متغيراً مستقلاً، و(الميزة التنافسية المستدامة)، متغيراً تابعاً، وذلك من خلال تتبع الدراسات السابقة والمصادر والتقارير ذات العلاقة بموضوعات الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن والبالغ عددهم (1154)، والذي شمل القيادات العليا وتتكون من (رؤساء الجامعات ونوابهم ومساعدتهم، أمناء ومديري العموم)، والقيادات الوسطى وتتكون من (عمداء الكليات ونوابهم)، والقيادة التنفيذية وتتكون من (مديري الإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية)، وقد اعتمدت الدراسة على الجامعات التي مضى على تأسيسها أكثر من عشر سنوات والتي لا يقل عدد أعضاء هيئة التدريس فيها عن (45) عضواً، وعددها (8) جامعات (وذلك بموجب آخر دليل صادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لعام 2013-2014).



عينة الدراسة:

تم تحديد حجم العينة بناءً على نموذج العينات لـ (Krejcie & Morgan, 1970)، الذي يحدد عينة الدراسة لمجتمع يتكون من (1100-1200) عنصر بعدد مقداره (291) مفردة (العريقي والنشحي، 2019، 121)، وتم اختيار أفراد العينة بواسطة العينة العشوائية الطبقية، والجدول (1) يوضح حجم العينة. جدول (1):

حجم عينة الدراسة

م	الجامعة	عام التأسيس	حجم عينة المجتمع			النسبة من حجم العينة
			عليا	وسطى	تنفيذية	
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	1992	6	42	592	42%
2	الجامعة اليمنية	1993	10	14	70	10%
3	جامعة الملكة أروى	1996	3	13	49	7%
4	الجامعة الوطنية	1994	7	8	80	8%
5	جامعة المستقبل	2004	6	12	70	8%
6	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	2003	5	11	55	8%
7	الجامعة اللبنانية الدولية	2006	4	8	23	6%
8	جامعة الناصر	2007	5	16	45	10%
			46	124	984	100%

ونظرًا للظروف التي تمر بها البلاد وحرصًا على رفع نسبة استعادة الاستبانة، فقد تم زيادة حجم العينة، بعدد (23) استبانة، وبذلك يصبح عدد الاستبانة الموزعة (313) استبانة. وحدة التحليل:

اعتمدت هذه الدراسة وحدة التحليل على مستوى الجامعة، وقد تم جمع البيانات من العاملين بالجامعات الأهلية العاملة في اليمن.

مصادر جمع البيانات:

- المصادر الأولية: تمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من قبل أفراد عينة الدراسة، بواسطة الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة.
- المصادر الثانوية: تمثلت في الدراسات والأبحاث العلمية، والدوريات، والمؤتمرات، والمقتنيات العلمية ذات العلاقة بمجال الدراسة، والكتب المتخصصة بمجال الدراسة، ومواقع الإنترنت.



أداة الدراسة:

بناء أداة الدراسة:

لقد تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال الرجوع إلى الأدبيات العلمية المختلفة ذات العلاقة، والتي تناولت موضوعات الميزة التنافسية المستدامة، والمرونة الإستراتيجية، وتم الاستعانة بها لتحديد مؤشرات متغيرات الدراسة وأبعادها المتضمنة في محتوى أداة الدراسة، وقد ساعد ذلك على الاستفادة من بعض النماذج والدراسات السابقة في الميزة التنافسية المستدامة (أبو هادي، 2019؛ آسية، 2017)، والاستجابة لحاجات العميل (أبو هادي، 2019؛ حميدة، 2018)، والمرونة الإستراتيجية (عمر، 2019؛ أبو ردن والعززي، 2017؛ عابد، 2016؛ الشريف، 2015).

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين، هما:

القسم الأول: المتعلق بالبيانات العامة، وقد شملت المتغيرات الديمغرافية، وعددها (6) وتمثلت في:

(النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، طبيعة العمل، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: المتعلق بالبيانات الموضوعية لإجابات عينة الدراسة حول متغيراتها المتمثلة في المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية المستدامة) وأبعاده: الكفاءة (8 فقرات)، والجودة (9 فقرات)، والاستجابة لحاجات العميل (9 فقرات)، والمتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية)، وأبعاده: المرونة التنافسية (9 فقرات)، ومرونة الموارد (10 فقرات)، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لمنح الإجابات الدرجات الآتية: موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، وغير موافق درجتان، وغير موافق بشدة درجة واحدة.

اختبار الصدق والثبات:

أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والتخصصات ذات العلاقة في عدد من الجامعات والمؤسسات اليمنية ممن يحملون درجة الدكتوراه وعددهم (11) محكمًا، لتحكيم الاستبانة، وإبداء آرائهم، والاستفادة من كفاءتهم وخبراتهم، والتأكد من وضوح وصلاحيه فقرات الاستبانة، وقد تم الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم من حيث (الحذف والتعديل والإضافة) بعد عرضها على المشرف العلمي، ما جعل الاستبانة أكثر موضوعية؛ لقياس ما وضعت من أجله.

ثانيًا: اختبار الثبات لمتغيرات الاستبانة

ولمعرفة درجة ثبات متغيرات الاستبانة ومصدقية إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)، وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وصدق إجابات أفراد العينة، كما يوضح ذلك الجدول (2).



جدول (2):

نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لمتغيرات الاستبانة

درجة المصدقية $\sqrt{\alpha}$	درجة الثبات alpha	عدد الفقرات	متغيرات الاستبانة
0.966	0.933	19	المرونة الإستراتيجية
0.985	0.971	35	تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

وجاءت متغيرات الاستبانة بدرجة ثبات تتراوح بين (0.933) و(0.971) وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.966) و(0.985)، والجدول (3) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) على مستوى جميع الأبعاد في الاستبانة.

جدول (3):

نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأبعاد الاستبانة

درجة المصدقية $\sqrt{\alpha}$	درجة الثبات alpha	عدد الفقرات	الأبعاد	المتغيرات
0.941	0.886	9	المرونة التنافسية	المرونة الإستراتيجية
0.944	0.891	10	مرونة الموارد	
0.947	0.898	8	الكفاءة	تحقيق الميزة
0.957	0.915	9	الجودة	التنافسية المستدامة
0.968	0.936	9	الاستجابة لحاجات العميل	

يتضح من خلال الجدول (3) أن قيمة درجة الثبات لجميع الأبعاد تراوحت بين (0.886) و(0.936)، وجاءت درجة المصدقية لإجابات العينة بين (0.941) و(0.968). وهذا يدل على أن أفراد العينة متجانسين في الاستجابة على جميع أبعاد الاستبانة، ويمكن الاعتماد على نتائجها-أيضا- في تعميمها على مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

1. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية إجابات أفراد العينة على مستوى متغيرات الدراسة وأبعادها.
 2. التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
 3. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Analysis)؛ لاختبار الفرضيات الأولى والثانية والثالثة.
- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:
- تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لأخذ إجابات أفراد العينة حول فقرات متغيرات الدراسة، والجدول (4) يوضح كيفية تفسير القيم التي سترد في الجداول المتعلقة بنتائج مستوى متغيرات الدراسة.



جدول (4):

كيفية احتساب قيم المتوسط الحسابي والنسب المئوية لأبعاد وفقرات أداة الدراسة

مستوى الممارسة / التحقق	إذا كانت النسبة	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
منخفض جداً	أقل من 36%	غير موافق بشدة	أقل من 1.8
منخفض	من 36% إلى أقل من 52%	غير موافق	من 1.8 إلى أقل من 2.6
متوسط	من 52% إلى أقل من 68%	محايد	من 2.6 إلى أقل من 3.4
عالٍ	من 68% إلى أقل من 84%	موافق	من 3.4 إلى أقل من 4.2
عالٍ جداً	من 84% حتى 100%	موافق بشدة	من 4.2 حتى 5

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فإن قيمته تُعبّر عن مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، فإذا اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (0)، فهذا يدل على أن تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي بسيط جداً، وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري، فهذا يدل على وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة عن متوسط إجاباتهم.

عرض وتحليل مستوى ممارسة المرونة الإستراتيجية:

جدول (5):

خلاصة نتائج المتغير المستقل (المرونة الإستراتيجية)

الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الممارسة	تقدير مدى الممارسة لدى مجتمع الممارسة	مستوى الممارسة
2	المرونة التنافسية	3.782	0.609	75.6%	الدراسة بدرجة ثقة 95%	الدرجة العليا
1	مرونة الموارد	3.931	0.545	78.6%	الدراسة بدرجة ثقة 95%	الدرجة الدنيا
	المرونة الإستراتيجية	3.857	0.542	77.1%		

يتضح من خلال الجدول (5) أن مستوى ممارسة المرونة الإستراتيجية بشكل عام كان (عالياً) وبنسبة ممارسة (77.1%)، حيث جاءت (مرونة الموارد) في المرتبة الأولى بمستوى ممارسة (عالٍ) بمتوسط حسابي (3.857) وانحراف معياري (0.542) وبنسبة ممارسة بلغت (78.6%)، ويعزى ذلك إلى امتلاك الجامعات موضوع الدراسة موارد مرنة؛ كما أن متطلبات مرونة الموارد يمكن توفيرها بشكل أسهل مقارنة بمتطلبات المرونة التنافسية.

وجاءت (المرونة التنافسية) في المرتبة الثانية وبمستوى ممارسة (عالٍ) أيضاً، وبمتوسط (3.782) وانحراف معياري (0.609) وبنسبة ممارسة بلغت (75.6%)، وهذه تعتبر نسبة عالية ومقاربة مع نسبة ممارسة مرونة الموارد، ويعود ذلك إلى اهتمام الجامعات بمؤشرات المرونة التنافسية؛ كونها مرتبطة بتموّهها وتوسعها في السوق.



عرض وتحليل مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة:
جدول (6):

خلاصة نتائج المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية المستدامة)

الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التحقق	تقدير مدى التحقق لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95%		مستوى التحقق
					الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	الجودة	4.017	0.622	%80.3	%81.8	%78.9	عالٍ
2	الكفاءة	3.816	0.632	%76.3	%77.8	%74.9	عالٍ
3	الاستجابة لحاجات العميل	3.567	0.739	%71.3	%73.1	%69.6	عالٍ
	الميزة التنافسية المستدامة	3.757	0.610	%75.1	%76.6	%73.7	عالٍ

يتضح من خلال الجدول (6) أن مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة بشكل عام كان (عاليًا) حيث بلغت نسبة التحقق (75.1%)، وجاء بُعد (الجودة) في المرتبة الأولى بمستوى تحقق (عالٍ)، بمتوسط حسابي (4.017) وانحراف معياري (0.622)، وبنسبة تحقق بلغت (80.3%)، وقد يُعزى ذلك إلى توجه الجامعات موضوع الدراسة واهتمامها بالجودة، باعتبارها متطلبًا أساسيًا من متطلبات الاعتماد الأكاديمي. وجاء بُعد (الاستجابة لحاجات العميل) في المرتبة الأخيرة بمستوى تحقق (عالٍ) أيضًا، بمتوسط حسابي (3.567) وانحراف معياري (0.739)، وبنسبة تحقق بلغت (71.3%)، وقد يُعزى ذلك إلى وجود قصور لدى بعض الجامعات في توفير خدمات تلبى حاجات العملاء إضافة إلى ارتفاع مستوى توقعات العملاء مقارنة بما تقدمه الجامعات العالمية بحسب ما يمتلكه العملاء من معلومات عن تلك الجامعات.

عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

عرض نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية للدراسة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح ذلك الجدول (7).

جدول (7):

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية	R	R2	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن".	0.833	0.694	643.712	*0.000	0.833	25.371	*0.000

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (<0.05).



يتضح من خلال الجدول (7) أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.694)، وهذا يعني أن (المرونة الإستراتيجية) بشكل عام تفسر ما نسبته (0.694) من التباين أو التغيرات في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ ما يشير إلى أن (69.4%) من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن ناتج عن ممارسات المرونة الإستراتيجية التي تعتمد عليها هذه الجامعات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.833)، وهذا يعني أنه بافتراض تثبيت أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ فستكون أي زيادة في تطبيق ممارسة المرونة الإستراتيجية بدرجة واحدة تؤدي إلى زيادة بمقدار (83.3%) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (643.712)، وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث جاءت أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.874). ومن ثم ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، وبذلك تثبت صحة الفرضية الرئيسية.

أولاً: عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نصت هذه الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (8).

جدول (8):

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R2	R	نص الفرضية
*0.000	21.222	0.783	*0.000	450.352	0.613	0.783	"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن".

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (<0.05).

يتضح من خلال الجدول (8) أن قيمة معامل التحديد (R^2)، بلغت (0.613)، وهذا يعني أن (مرونة الموارد) تفسر ما نسبته (0.613) من التباين أو التغيرات في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ ما يشير إلى أن (61.3%) من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن ناتج عن ممارسات مرونة الموارد التي تعتمد عليها هذه الجامعات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.783)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ فستكون أي زيادة في تطبيق ممارسة مرونة الموارد بدرجة واحدة قد تؤدي إلى زيادة بمقدار (78.3%) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (450.352)، وهي دالة عند مستوى (0.05)، حيث جاءت أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.874)، ومن ثم تثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ثانياً: عرض نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت هذه الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (9).

جدول (9):

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية	R	R2	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن".	0.781	0.610	443.249	*0.000	0.781	21.053	*0.000

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (<0.05).

يتضح من خلال الجدول (9) أن قيمة معامل التحديد (R^2)، بلغت (0.610)، وهذا يعني أن المرونة التنافسية) تفسر ما نسبته (0.610) من التباين أو التغيرات في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ ما يشير إلى أن (61.0%) من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن ناتج عن ممارسات المرونة التنافسية التي تعتمدها هذه الجامعات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.781)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ فستكون أي زيادة في تطبيق ممارسة المرونة التنافسية بدرجة واحدة قد تؤدي إلى زيادة بمقدار (78.1%) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (443.249) وهي دالة عند مستوى (0.05) حيث جاءت أكبر من قيمة (F) الجدولية (3.874). ومن ثم تثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية



للمرونة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ثانياً: مقارنة نتائج أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

انسجمت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة آسية (2017، 254)، والتي أظهرت نتائجها أن (80.7%) من أفراد العينة يتفقون على أن المرونة الإستراتيجية، في مؤسسة الاتصالات موبيليس بالجزائر، قد أثرت في مستوى التنافسية. كما انسجمت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الياسري، وآخرين (2014)، التي تؤكد أن المرونة الإستراتيجية تأخذ أهمية خاصة، في البيئات التي تتسم بالمنافسة الشديدة، والعولمة والانفتاح، فعن طريق المرونة الإستراتيجية تستطيع المنظمة تكييف إستراتيجياتها أو تغييرها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاحتفاظ بمكانة مميزة، وحصّة في أسواق منتجات المنظمات المنافسة.

كما أن نتائج دراسة Mercede (2012) أكدت أهمية المرونة في تحقيق أفضل النتائج في ظل البيئة الديناميكية والمتغيرات المتسارعة في الأسواق وانخفاض أسعار الخدمات والسلع وارتفاع جودة المنتج وحاجة العملاء. وتانسجم هذه الدراسة مع دراسة آسية (2017، ص 254)، التي أجريت في مؤسسة موبيليس بالجزائر، وأظهرت أن هناك أثراً إيجابياً للمرونة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وتانسجم هذه النتيجة أيضاً مع نتائج دراسة الشريف (2015، ص 135)، التي أظهرت وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمرونة الموارد في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية.

الاستنتاجات:

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

1. يوجد اهتمام لدى الجامعات موضوع الدراسة بممارسة المرونة الإستراتيجية ببعديها المرونة التنافسية ومرونة الموارد.
2. أن أعلى ممارسة للمرونة الإستراتيجية في الجامعات موضوع الدراسة، كان في بعد مرونة الموارد، وأقلها ممارسة بعد المرونة التنافسية.
3. يوجد لدى الجامعات محل الدراسة اهتمام بشبكات الاتصالات الداخلية، لتسهيل تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية.
4. يوجد لدى الجامعات موضوع الدراسة اهتمام بإنشاء علاقات واسعة مع غيرها من المؤسسات.
5. تؤثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات موضوع الدراسة.
6. أن أكثر أبعاد المرونة الإستراتيجية تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات موضوع الدراسة هو بعد مرونة الموارد، يليه بعد المرونة التنافسية.



التوصيات:

1. تعزيز ممارسة المرونة الإستراتيجية لا سيما بعد المرونة التنافسية؛ كونها الأقل ممارسة في الجامعات موضوع الدراسة.
2. العمل على زيادة الاهتمام بتطوير واستخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات في الجامعات موضوع الدراسة.
3. الاستمرار في إقامة علاقات تعاون وشراكة مع الجامعات والمؤسسات، والعمل على توسيعها وتطويرها.
4. ضرورة تعزيز ممارسة المرونة الإستراتيجية في الجامعات موضوع الدراسة، وتوليد خيارات إستراتيجية لمواجهة التهديدات عند قيامها بالتخطيط.
5. الاهتمام بتلبية حاجات العملاء من خلال تطوير وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم وفق احتياجاتهم وتوقعاتهم.
6. ضرورة تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بجميع أبعادها، لا سيما بعد الاستجابة لحاجات العميل؛ كونه الأقل تحققًا.
7. ضرورة التقييم المستمر لعمل الجامعات موضوع الدراسة وفق معايير واضحة وتشجيع المتميزة منها.

المراجع:

- الإبراهيم، سامي محمود. (2012). نموذج لتطبيق التسويق في مؤسسات التعليم العالي [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة بورسعيد.
- إبراهيم، محمد. (2009). المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي، 1-2 نوفمبر، جامعة المنصورة.
- أبو رذن، إيمان بشير محمد، والعززي، دلال شكري محمود. (2017) المرونة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة جامعة دهوك، 20(2)، 237-274.
- أحمد، حنان سمير عبدالعظيم، جان، إلهام صدقة سليمان، و خليل، عزة عبدالنبي إبراهيم. (2015). متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتميز وأثرها في تطوير الأداء الوظيفي لأنشطة عضو هيئة التدريس من وجهة نظر المعيدات والمحاضرات بجامعة الطائف. مجلة علوم وفنون - دراسات وبحوث، 27(2)، 343-366.
- أحمد، سعدية إبراهيم. (2018). الدور الوسيط للتغيير الإداري في العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية للشركات الصناعية العاملة بالسودان [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- أحمد، سلايمي، والسبتي، جريبي. (2015). المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية للإستراتيجية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفية واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (44)، 83-104.



- أحمد، محمد مختار إبراهيم، ومحمد، هدى علي عبدالواحد. (2019). الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 20(1)، 51-70.
- إسحق، أثير حسو. (2013). دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقة الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية، *مجلة بحوث مستقبلية*، 4(2)، 49-88.
- آسية، بن أحمد. (2017). أثر المرونة الإستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الجليلي اليابس سيدي بلعباس.
- البرادعي، منى. (2009). الوصول والمساواة والتنافسية حالة التعليم العالي في مصر، المؤتمر الإقليمي العربي نحو فضاء عربي للتعليم العالي التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية، 31 مايو - 2 يونيو، مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في الدول العربية.
- بزاوغ، دينا سعيد عبد الحميد. (2015). مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.
- البكري، ثامر، و بني حمدان، خالد. (2013). الاطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، *مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 9(3)، 3-11.
- بن نذير، نصر الدين ، وبداوي، مصطفى. (2010). رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، 1(1)، 167-188.
- تجاني، وافية. (2016). مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو - متوسطة حالة المؤسسات الصناعية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- جميل، هادية النور محمد نور الهدى. (2018). دور القياس والإفصاح المحاسبي عن معلومات التنمية المستدامة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال السودانية: دراسة ميدانية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة النيلين.
- حسين، وليد حسين. (2016). أثر المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الإستراتيجية، *مجلة المنصور*، 25(2)، 67-91.
- الحواجرة، كامل محمد. (2013). ممارسات سلسلة التوريد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الأردن، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 9(4)، 768-801.
- خاطر، محمد إبراهيم. (2015). تدويل التعليم أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، *دراسات تربوية ونفسية*، 1(87)، 223-278.
- الخطيب، أحمد محمد. (2010). الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية: أنموذج مقترح، عالم الكتب.



- خليفة، حسن منصور. (2013). نموذج خلايا التكلفة: منهج مقترح لتعزيز المزايا التنافسية في المنشآت النسيجية السورية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة دمشق.
- خليل، نبيل مرسي. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال (ط.1). مركز الإسكندرية للكتاب.
- الدهار، مروان حمودة. (2006). العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، غزة.
- دودين، أحمد يوسف. (2015). مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن من وجهة نظر الاداريين الأكاديميين: دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 8(19)، 173-155.
- الدوسري، نوف بنت محمد. (2013). تصور مقترح للجودة والاعتماد الأكاديمي لكلية التربية جامعة الأميرة نورة في ضوء بعض التجارب العالمية، دراسات في التعليم الجامعي، (24)، 490-441.
- الزعبي، حسن. (2005). نظام المعلومات الإستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- زعلان، عبد الفتاح جاسم. (2017). استخدام الذكاء التسويقي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال الرصد البيئي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء شركة زين للاتصالات في العراق، مجلة جامعة كربلاء العلمية، 15(3)، 199-170.
- الزهيري، ابراهيم عباس. (2012). الخيار الإستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع لكلية التربية النوعية، 11-12 إبريل، جامعة المنصورة.
- زيتون، محيا. (2008). التعليم في الوطن العربي في ظل العولمة وثقافة السوق: رؤية تنموية، ندوة بدائل التنمية العربية، 13-14 أبريل، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية ومركز البحوث العربية والأفريقية، القاهرة، مصر.
- سليم، إيمان علي، فلمبان، غدير زين الدين، وشريفي، علي. (2011). دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات المعلومات، (12)، 158-51.
- السوسى، يوسف رزق الله عبد الله. (2015). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السيبي، صلاح الدين حسن. (2015). منهج التفكير الإستراتيجي وتحقيق التميز الإداري والتنافسي بين المؤسسات، دار الكتاب الحديث.
- الشريف، بوقاس، وربيع، بلايلي. (2017). المرونة الإستراتيجية كمدخل للإبداع التسويقي وتقييم التميز في أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، 1(7)، 290-272.
- الشريف، روان باسم عيد. (2015). أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- الصالح، عثمان بن عبد الله. (2012). بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة أم القرى.
- صالح، ماجد محمد. (2017). عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2(38)، 144-180.
- طالب، علاء فرحان، و البناء، زينب مكي. (2012). إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر (ط.1). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العابدي، علي رزاق جواد. (2012). انعكاسات نظم عمل الأداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية: دراسة تجريبية بتطبيق نظرية تعدد المستويات لعينة من الجامعات العراقية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة بغداد.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد. (2018). إدارة الإنتاج والعمليات المتقدمة (ط.1). مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- عايض، عبد اللطيف مصلح، وعمر، حسن محمد عمر. (2019). المرونة الإستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، 5(2)، 111-136.
- عبادة، ابراهيم عبد الحلیم (2016)، كفاءة إدارة الجودة الشاملة ودورها في نجاح المصارف الإسلامية في ظل المنافسة، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، 5(2)، 72-89.
- عبد اوي، نوال. (2017). مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون: دراسة حالة مؤسسة Condor للإلكترونيات [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد خضير، الجزائر.
- العتيبي، بدر مبروك. (2014). تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة أم القرى، السعودية.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل، والنشعي، مراد محمد. (2019). طرق البحث العلمي (ط.6). الأمين للنشر والتوزيع.
- علي، علي محمد عليان. (2013). متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي وجهة النظر القائمة على الموارد [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عمر، حسن محمد عمر. (2019). التخطيط الإستراتيجي وأثره في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الإستراتيجية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.
- العنزي، أميرة خضير. (2013). دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة- دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 1(16)، 67-83.
- العنزي، فهد عواد. (2014). أثر المرونة الإستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.



- عون، وفاء محمد، اليوسف، جواهر، والعريفي، منيرة. (2015). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في برامج تدريب عمادة تطوير المهارات في جامعة الملك سعود من وجهة أعضاء هيئة التدريس كلية التربية. *مجلة رابطة التربية الحديثة*، 7(24)، 134-135.
- عيدروس، أحمد نجم الدين أحمد. (2015). إدارة فرق العمل الافتراضية كألية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، *مجلة كلية التربية جامعة بنها*، 26(101)، 75-176.
- فتيحة، حبشي. (2007). إدارة الجودة الشاملة والأيزو في التعليم العالي، *مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة*، 1(28)، 133-134.
- محسن، السيد ليث شاكر. (2012). دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث استطلاعي في شركات التامين العراقية العامة، *مجلة دراسات محاسبية*، 7(21)، 35-70.
- محمد، رضوان. (2015). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية*، 29(4)، 610-636.
- مصطفى، أحمد سيد. (2006). تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين دعوة للتأمل، *مجلة التربية- اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم*، 32(144)، 124-131.
- المعاضدي، معن عبدالله، والطائي، أيمن جاسم محمد. (2011). إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، *مجلة تنمية الرافدين*، 33(105)، 111-140.
- المعاضدي، معن وعد الله. (2007). *إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية، الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية*، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السابع، (إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة)، 16-18 نيسان، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة.
- المولى، مثنى عبدالوهاب. (2019). *أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية: دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في العراق*، [رسالة ماجستير]، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الناصر، علاء حاكم محسن. (2010). إدارة الجودة الشاملة: أنموذج في الإدارة الجامعية، *مجلة الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية*، (80)، 39-78.
- النجار، صباح مجيد، ومحسن، عبد الكريم. (2012). *إدارة الإنتاج والعمليات* (ط.4). الذاكرة للنشر والتوزيع.
- النعيمات، عصام محمد. (2014). *الدور المعدل للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين إستراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة المنافسة*، [أطروحة دكتوراه]، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- النعيمي، حارث حسين علي. (2018). تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة كورك للهاتف النقال في العراق، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 1(41)، 46-75.



الوادي، محمود، والزعبي، على. (2011). مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطبيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية: دراسة تحليلية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 4(8)، 60-95.
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2010). *تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي: قانون رقم (13) لسنة 2010*، صنعاء.

ويح، محمد عبد الرزاق. (2013). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها، *مجلة كلية التربية جامعة بنها*، 24(95)، 21-24.
الياسري، أكرم، والخالدي، عواد، والحميري، بشار. (2014). أثر المرونة الإستراتيجية في الاداء المصرفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق، *مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، 6(3)، 1-43.
يحيى، بسمة، وليد سليم. (2010). *أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الإستراتيجية*، [رسالة ماجستير]، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

References

- Abū rdn, Īmān Bashīr Muḥammad, wāl' nzy, Dalāl Shukrī Maḥmūd. (2017) almrwnh al-Istirātījyah madkhal li-taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah al-mustadāmah, *Majallat Jāmi'at Duhūk*, 20 (2), 237-274, (in Arabic).
- Abuzaid, A. N. (2014). The effect of supply chain management practices on strategic flexibility: Applied study on the Jordanian manufacturing companies. *European, Journal of Business and Management*, 6(5), 167-176.
- Aḥmad, Ḥanān Samīr 'bdāl'zym, Jan, Ilhām Ṣadaqah Sulaymān, wa-Khalīl, 'Azzah 'bdālby Ibrāhīm. (2015). Mutaṭallabāt Idārat al-jawdah al-shāmīlah wa-al-tamayyuz wa-atharuhā fi taṭwīr al-adā' al-wazīfī l'nshth 'uḍw Hay'at al-tadrīs min wījhat nazar alm'ydāt wa-al-muḥāḍarāt bi-Jāmi'at al-Tā'if. *Majallat 'ulūm wa-funūn-Dirāsāt wa-buḥūth*, 27(2), 343-366. , (in Arabic)
- Aḥmad, Muḥammad Mukhtār Ibrāhīm, wa-Muḥammad, Hudā 'Alī 'bdālwāhd. (2019). al-Dawr al-Wasīṭ llmrwnh al-Istirātījyah wa-taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah, *Majallat al-'Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-idāriyah*, 20(1), 51-70, (in Arabic).
- Aḥmad, Sa'dīyah Ibrāhīm. (2018). *al-Dawr al-Wasīṭ lil-taghyīr al-idārī fi al-'alāqah bayna al-ibdā' wālmzyh al-tanāfusīyah lil-sharikāt al-Ṣinā'iyah al-'āmilah bi-al-Sūdān* [uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah], *Jāmi'at al-Sūdān lil-'Ulūm wa-al-Tiknūlūjīyā*, (in Arabic).
- Aḥmad, slāmy, wālsbty, jryby. (2015). almrwnh al-Istirātījyah min al-nazāriyah al-taqlīdīyah ll'strātyjyih ilā Nazāriyat al-mawārid qirā'ah falsafīyah wa-iqtirāḥ namūdḥaj mutakāmil, *Majallat Kullīyat Baghdād lil-'Ulūm al-iqtisādīyah al-Jāmi'ah*, (44), 83-104, (in Arabic).
- al-'Ābīdī, 'Alī Razzāq jṣād. (2012). *In 'ikāsāt nazm 'amal al-adā' al-'Alī fi al-mukhrājāt al-wazīfīyah b'tār mumārasāt murūnat al-mawārid al-basharīyah : dirāsah tajrībīyah bi-taṭbīq Nazāriyat Ta'addud al-mustawayāt li-'ayyīnah min al-jāmi'āt al-'Irāqīyah* [uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah], *Jāmi'at Baghdād*, (in Arabic).



- al-‘Anzī, Amīrah Khudayr. (2013). Dawr Tamkīn al-‘āmilīn fi almyzh al-tanāfusīyah al-mstdamt-dirāsah istiqlā‘iyah taḥlīlīyah li-ārā‘ ‘ayyīnah min altdrysyn fi al-Kulliyāt al-Ahliyah bi-Muḥāfazat al-Najaf al-Ashraf, *Majallat al-Qādisiyah lil-‘Ulūm al-Idāriyah wa-al-iqtisādīyah*, 1(16), 67-83, (in Arabic).
- al-‘Anzī, Fahd ‘Awwād. (2014). *Athar almrwnh al-Istirātījiyah fi Jawdah al-adā’ al-mu’assasī* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah], Jāmi‘at al-Sharq al-Awsaṭ, al-Kuwayt, (in Arabic).
- al-Bakrī, Thāmīr, wa Banī Ḥamdān, Khālid. (2013). al-iṭār almfahmy llastdāmh wālmyzh al-tanāfusīyah al-mustadāmah Muḥākāh Sharikat HP fi i‘timādahā l’strātiyijh alāstdāmh, *Majallat al-Akādīmīyah lil-Dirāsāt al-ijtimā‘iyah wa-al-insāniyah*, (9), 3-11, (in Arabic).
- al-Barādī‘ī, Muná. (2009). *al-wuṣūl wa-al-musāwāh wa-al-tanāfusīyah ḥālat al-Ta‘lim al-‘Ālī fi Miṣr*, al-Mu‘tamar al-iqlīmī al-‘Arabī Naḥwa faḍā‘ ‘Arabī lil-ta‘lim al-‘Ālī al-taḥaddiyāt al-‘Ālamīyah wālm’swlyāt al-mujtama‘iyah, 31 Māyū-2 Yūniyū, Maktab al-Yūniskū al-iqlīmī lil-Tarbiyah fi al-Duwal al-‘Arabīyah, (in Arabic).
- al-Dawsarī, Nawf bint Muḥammad. (2013). Taṣawwur muqtarah lil-jawdah wa-al-i‘timād al-Akādīmī li-Kulliyat al-Tarbiyah Jāmi‘at al-Amīrah Nūrah fi ḍaw‘ ba‘ḍ al-tajārib al-‘Ālamīyah, *Dirāsāt fi al-Ta‘lim al-Jāmi‘ī*, (24), 441-490, (in Arabic).
- Aldhār, Marwān Ḥammūdah. (2006). *al-‘alāqah bayna al-tawajjuh al-istirātījī ladā al-Idārah al-‘Ulyā fi al-jāmi‘āt al-Filasṭīniyah wmyzthā al-tanāfusīyah : dirāsah maydāniyah ‘alā jāmi‘āt Qīṭā’ Ghazzah* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah], al-Jāmi‘ah al-Islāmīyah, Ghazzah, (in Arabic).
- Alḥwājrh, Kāmil Muḥammad. (2013). mumārasāt Silsilat al-tazwid wa-dawruhā fi almyzh al-tanāfusīyah wa-taḥsīn adā’ al-A‘māl fi sharikāt albātwn al-jāhiz fi al-Urdun, *al-Majallah al-Urdunīyah fi Idārat al-A‘māl*, 9(4), 768-801, (in Arabic).
- ‘Alī, ‘Alī Muḥammad ‘Alyān. (2013). *Mutaṭallabāt asdāmīh almyzh al-tanāfusīyah fi al-Ta‘lim al-‘Ālī wījhat al-naẓar al-qā’imah ‘alā al-mawārid* [Risālat mājistīr ghayr manshūrah], al-Jāmi‘ah al-Islāmīyah, Ghazzah, (in Arabic).
- al-Ibrāhīm, Sāmī Maḥmūd. (2012). *namūdḥaj li-taṭbīq al-Taswīq fi Mu’assasāt al-Ta‘lim al-‘Ālī* [uṭrūḥat duktūrah ghayr manshūrah], Jāmi‘at Būrsa‘īd, (in Arabic).
- al-Khaṭīb, Aḥmad Muḥammad. (2010). *al-I‘timād wa-ḍabaṭa al-jawdah fi al-jāmi‘āt al-‘Arabīyah : Unmūdḥaj muqtarah*, ‘Ālam al-Kutub, (in Arabic).
- al-Ma‘ādīdī, Ma‘n Allāh, wāltā’y, Ayman Jāsim Muḥammad. (2011). Is‘hāmāt al-Qiyādah al-Istirātījiyah fi ta‘zīz almrwnh al-Istirātījiyah li-munazzamāt al-A‘māl, *Majallat Tanmiyat al-Rāfidayn*, 33(105), 111-140, (in Arabic).
- al-Ma‘ādīdī, Ma‘n Wa‘d Allāh. (2007). *Idārat al-makhāṭir al-Istirātījiyah al-musabbibah lfqdān al-Munazzamah lilmzayā al-tanāfusīyah, al-āliyāt wa-al-mu‘ālaḥāt : dirāsah Naẓariyat taḥlīlīyah, baḥth muqaddam lil-Mu‘tamar al-‘Ilmī al-sābi‘*, (Idārat al-makhāṭir wa-iqtisād al-Ma‘rifah), 16-18nysān, Jāmi‘at al-Zaytūnah al-Urdunīyah al-khāṣṣah, (in Arabic).
- al-Mawlā, Muthanná ‘Abd-al-Wahhāb. (2019). *Athar al-tawajjuh bi-idārat al-jawdah al-shāmīlah wa-al-tamayyuz al-tanzīmī fi almyzh al-tanāfusīyah al-mustadāmah fi al-Kulliyāt al-Ahliyah : dirāsah taṭbīqīyah ‘alā ‘ayyīnah min al-Kulliyāt al-Ahliyah fi al-‘Irāq* [Risālat mājistīr], Jāmi‘at al-Sūdān lil-‘Ulūm wa-al-Tiknūlūjiyā, (in Arabic).



- al-Najjar, Şabah Majid, wa-Muhsin, ‘Abd al-Karim. (2012). *Idarat al-intaj wa-al-‘amaliyat* (4th ed.). al-dhakhirah lil-Nashr wa-al-Tawzi‘.
- al-Nasir, ‘Ala’ Hakim Muhsin. (2010), Idarat al-jawdah al-shamilah : Unmudhaj fi al-Idarah al-Jami‘iyah, *Majallat al-Idarah wal-iqtisadiyah-al-jami‘ah al-Mustanşiriyyah*, (80), 39-78, (in Arabic).
- al-Nu‘aymāt, ‘Işām Muḥammad. (2014). *al-Dawr al-mu‘addal llmrwnh al-Istirātijiyah fi al-‘alāqah bayna istirātijiyah al-‘amaliyat wa-al-qudrah ‘alā muwājahat al-munāfasah*, [uṭrūḥat duktūrāh], Jāmi‘at al-Sharq al-Awsat, al-Urdun, (in Arabic).
- al-Nu‘aymī, Hārith Ḥusayn ‘Alī. (2018). Ta‘thir tajribat alzbwn fi taḥqiq almyzh al-tanāfusiyah al-mustadamah, dirāsah taḥlīliyah li-ārā‘ ayyinah min alāfrād al-‘āmilin fi Sharikat kwrk lil-Hatīf alnqāl fi al-‘Irāq, *Majallat Tikrit lil-‘Ulūm al-Idāriyah wa-al-iqtisādiyah*, 1 (41), 46-75, (in Arabic).
- al-Şalih, ‘Uthmān ibn ‘Abd Allāh. (2012). *binā‘ almyzh al-tanāfusiyah fi al-jāmi‘at al-ḥukūmiyah al-Sa‘ūdiyyah*, [uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah], Jāmi‘at Umm al-Qurā, (in Arabic).
- al-Sharīf, bwfās, wa-Rabi‘, blālyh. (2017). almrwnh al-Istirātijiyah ka-madkhal lil-ibdā‘ al-taswiqī wtqyq al-Tamyiz fi adā‘ al-mu‘assasāt al-iqtisādiyah al-Jazā‘iriyah, *Majallat al-Dirāsāt al-māliyah wa-al-muḥāsabiyah*, 1 (7), 272-290, (in Arabic).
- al-Sharīf, Rawān Bāsīm ‘Id. (2015). *Athar almrwnh al-Istirātijiyah fi al-‘alāqah bayna al-ta‘allum al-istirātijī wa-taḥqiq almyzh al-tanāfusiyah fi sharikāt al-ta‘mīn al-Urdunīyah* [Risālat mājistir ghayr manshūrah], Jāmi‘at al-Sharq al-Awsat, al-Urdun, (in Arabic).
- al-Sīsī, Şalāh al-Dīn Ḥasan. (2015). *Manhaj al-tafkir al-istirātijī wa-taḥqiq al-Tamyiz al-idārī wālnāfsy bayna al-mu‘assasāt*, Dār al-Kitāb al-ḥadīth, (in Arabic).
- al-Sūsī, Yūsuf Rizq Allāh ‘Abd Allāh. (2015). *darajat mumārasat al-Kulliyāt al-Tiqniyah fi Muḥāfazāt Ghazzah li-idarat al-Tamyiz wa-‘alāqatuhā bālmlyzh al-tanāfusiyah* [Risālat mājistir ghayr manshūrah], al-Jāmi‘ah al-Islāmiyah, Ghazzah, (in Arabic).
- al-‘Urayqī, Maṣṣūr Muḥammad Ismā‘il, wālnshmy, Murād Muḥammad. (2019). *Ṭuruq al-Baḥth al-‘Ilmī* (6th ed.). al-Amin lil-Nashr wa-al-Tawzi‘, (in Arabic).
- al-‘Utaybi, Badr Mabruk. (2014). *Taswiq al-Khidmāt al-Jāmi‘iyah wa-dawruhu fi Taḥsin al-qudrah al-tanāfusiyah lil-Jāmi‘at al-Sa‘ūdiyyah* [uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah], Jāmi‘at Umm al-Qurā, al-Sa‘ūdiyyah, (in Arabic).
- al-Wādī, Maḥmūd, wālz‘by, ‘alā. (2011). mstlzmāt Idarat al-jawdah al-shamilah ka-adāh li-taṭbiq almyzh al-tanāfusiyah fi al-jāmi‘at al-Urdunīyah : dirāsah taḥlīliyah, *al-Majallah al-‘Arabīyah li-Damān Jawdah al-Ta‘līm al-Jāmi‘ī*, 4 (8), 60-95, (in Arabic).
- al-Yāsiri, Akram, wa-al-Khalidī, ‘Awwād, wālhmyry, Bashshār. (2014). Athar almrwnh al-Istirātijiyah fi al-adā‘ al-mašrifī : dirāsah istiqlā‘iyah li-ārā‘ ayyinah min almdrā‘ fi ‘adad min al-mašarīf al-Tijāriyah al-khāsshah fi al-‘Irāq, *Majallat Kulliyat al-Idarah wa-al-iqtisadiyah lil-Dirāsāt al-iqtisādiyah wa-al-idāriyah wa-al-māliyah*, 6 (3), 1-43, (in Arabic).
- al-Zu‘bi, Ḥasan. (2005). *Niẓām al-ma‘lūmāt al-Istirātijiyah*, Dār Wā‘il lil-Ṭibā‘ah wa-al-Nashr wa-al-Tawzi‘, (in Arabic).



- al-Zuhayrī, Ibrāhīm ‘Abbās. (2012). *al-khiyār al-istirātijī al-mustaqbalī li-mu’assasāt al-Ta’līm al-‘Āli*, al-Mu’tamar al-‘Ilmī al-Sanawī al-‘Arabī al-rābi’ li-Kulliyat al-Tarbiyah al-naw‘iyah, 11-12 Ibrīl, Jāmi‘at al-Manṣūrah, (in Arabic).
- Āsiyah, ibn Aḥmad. (2017). *Athar almrwnh al-Istirātijyah ‘alā Jawdah fā‘iliyat al-adā’ wtnāfsyh al-Mu’assasah : dirāsah taṭbiqiyah ‘alā Sharikat al-ittiṣālāt mwbylys* [uṭrūḥat duktūrah ghayr manshūrah], Jāmi‘at al-Jilālī al-yābis Sidi Bal‘abbās, (in Arabic).
- ‘Awn, Wafā’ Muḥammad, al-Yūsuf, Jawāhir, wāl‘ryfy, Munīrah. (2015). darajat taṭbiq ma‘āyir Idārat al-jawdah al-shāmilah fi Barāmij Tadrīb ‘Imādat taṭwir al-mahārāt fi Jāmi‘at al-Malik Sa‘ūd min wjihat a‘ḍā’ Hay‘at al-tadrīs Kulliyat al-Tarbiyah, *Majallat Rābiṭat al-Tarbiyah al-ḥadīthah*, 7(24), 134-135, (in Arabic).
- ‘Aydārūs, Aḥmad Najm al-Dīn Aḥmad. (2015). Idārat firaq al-‘amal al-iftirāḍiyah ka-āliyah istirātijyah li-taḥqīq almyzh al-tanāfusiyah fi al-jāmi‘at al-Miṣriyah, *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah Jāmi‘at Banhā*, 26 (101), 75-176, (in Arabic).
- ‘Āyid, ‘Abd al-Laṭif Muṣliḥ Muḥammad. (2018). *Idārat al-intāy wa-al-‘amaliyāt al-mutaqaddimah* (1st ed.). Markaz al-Amīn lil-Nashr wa-al-Tawzī‘, (in Arabic).
- ‘Āyid, ‘Abd al-Laṭif Muṣliḥ, wa-‘Umar, Ḥasan Muḥammad ‘Umar. (2019). almrwnh al-Istirātijyah wa-atharuhā fi adā’ al-jāmi‘at al-Yamaniyah, *Majallat al-Dirāsāt al-ijtimā‘iyah*, 5(2), 111-136, (in Arabic).
- ‘Bdāwy, Nawāl. (2017). *musāhamah almrwnh al-Istirātijyah lil-mu’assasah al-iqtisādiyah al-Waṭāniyah fi khalq qayyimah Ilzbwn : dirāsah ḥālat Mu’assasat Condor Il’ktrwnyāt* [uṭrūḥat duktūrah ghayr manshūrah], Jāmi‘at Muḥammad Khuḍayr, al-Jazā‘ir, (in Arabic).
- Boeva, B. (2007). Competitiveness of education in international economy and business in UNWE in the conditions of integration into the European Higher Education Space, *Economic Alternatives*, (1), 148-151.
- Bzādwh, Dīnā Sa‘īd ‘Abd al-Ḥamid. (2015). *mustawā al-ibda’ al-idārī li-ru‘asā’ al-aqsām al-Akādīmiyah fi al-jāmi‘at al-Urdunīyah wa-‘alāqatuhu bmstwā taḥqīq almyzh al-tanāfusiyah min wjihat naẓar a‘ḍā’ Hay‘at al-tadrīs* [Risālat mājjistīr ghayr manshūrah], Jāmi‘at al-Sharq al-Awsaṭ, (in Arabic).
- Cohendet, P., & Llerena. P. (1999). Flexibilité et modes d’organisation [Flexibility and modes of organization], *Revue Française de Gestion*, (123), 72-80.
- Dūdīn, Aḥmad Yūsuf. (2015). mustawā taṭbiq Mutaṭallabāt Idārat al-jawdah al-shāmilah fi Mu’assasāt al-Ta’līm al-‘Āli fi al-Urdun min wjihat naẓar alādāryyn al-akādīmīyīn : dirāsah maydāniyah. al-Majallah al-‘Arabīyah li-Damān *Jawdah al-Ta’līm al-Jāmi‘ī*, 8(19), 155-173, (in Arabic).
- Fatīḥah, Ḥabashī. (2007). Idārat al-jawdah al-shāmilah wāl‘āyẓw fi al-Ta’līm al-‘Āli, *Majallat al-‘Ulūm al-Insāniyah, Jāmi‘at Qusanṭīnah*, 1(28), 133-134, (in Arabic).
- Feng, J., & Papatla, P. (2011). Advertising: stimulant or suppressant of online word of mouth?, *Journal of Interactive Marketing*, 25(2), 75-84.
- Ginn, G. O., Lee, R. P., & Ellis, T. (2006). Community orientation, strategic flexibility, and financial performance in hospitals. *Journal of healthcare Management*, 51(2), 111.



- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). *Essentials of strategic management*, (3rd ed.). Massachusetts: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalization – Concepts*, (12th ed.), Boston, Massachusetts: Cengage Learning.
- Ḥusayn, Walid Ḥusayn. (2016). Athar almrwnh al-Istirātījīyah li-munazzamāt al-A‘ māl fi Tarshīd qarārāthā al-Istirātījīyah, *Majallat al-Manşūr*, (25), 67-91, (in Arabic).
- Ibn Nadhīr, Naşr al-Dīn, wbdāwy, Muşţafā. (2010). Ra’s al-māl al-fikrī ka-madkhal li-ta‘ zīz al-ibdā‘ wa-tahqīq myzh tanāfusiyat mustadāmah, *Majallat al-iqtisād wa-al-tanmiyah al-bashariyah*, (1), 167-188, (in Arabic).
- Ibrāhīm, Muḥammad. (2009). al-Mashrū‘at al-tanāfusiyah fi al-jamī‘at al-Mişrīyah bayna al-wāqī‘ wa-al-mā‘mūl, baḥth muqaddam ilā al-Mu‘tamar al-dawli al-Thānī li-taṭwīr al-Ta‘lim al-‘Āli, 1-2 Nūfimbir, Jāmi‘at al-Manşūrah, (in Arabic).
- Ishāq, Athīr Ḥasū. (2013). Dawr Idārat al-Ma‘rifah fi ta‘ zīz fā‘iliyat Idārat ‘alāqat alzbān li-Ḍamān imtilāk mazāyā tanāfusiyat, *Majallat Buḥūth mustaqbaliyah*, 4 (2), 49-88, (in Arabic).
- Jamil, Hādiyah al-Nūr Muḥammad Nūr al-Hudā. (2018). *Dawr al-qiyās wāl’fşāh al-Muḥāsibī ‘an ma‘lūmāt al-tanmiyah al-mustadāmah fi tahqīq almyzh al-tanāfusiyah li-munazzamāt al-A‘ māl al-Sūdāniyah : dirāsah maydāniyah* [uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah], Jāmi‘at al-Nīlayn, (in Arabic).
- Kekale, T., De Weerd-Nederhof, P., Visscher, K., & Bos, G. (2010). Achieving sustained innovation performance through strategic flexibility of new product development. *International, journal of innovation and learning*, 7(4), 377-393.
- Khalifah, Ḥasan Manşūr. (2013). *namūdḥaj khlāyā al-Taklifāh : Manḥaj muqtarāḥ li-ta‘ zīz al-mzāyā al-tanāfusiyah fi al-munsha‘āt alnsyjh al-Sūriyah* [uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah], Jāmi‘at Dimashq, (in Arabic).
- Khalil, Nabil Mursī. (1998). *almyzh al-tanāfusiyah fi majāl al-A‘ māl* (1st ed.). Markaz al-Iskandariyah lil-Kitāb, (in Arabic).
- Khāṭir, Muḥammad Ibrāhīm. (2015). tadwīl al-Ta‘lim aḥad madākhil tahqīq almyzh al-tanāfusiyah lil-Jāmi‘at al-Mişrīyah, *Dirāsāt tarbawīyah wa-nafsīyah*, 1 (87), 223-278, (in Arabic).
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Li, Y., Su, Z., Liu, Y., & Li, M. (2011). Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles, *Chinese Management Studies*, 5(3), 256-271.
- Mercede, G. (2012). The Relation between Inter-Organizational Factors and Agility Rate of Manufacturing Companies Science Road Publishing Corporation. *Trends in Advanced Science and Engineering, (TASE)*, 3(2) 99-103.
- Michael, R. (2015). Strategic flexibility, A deloitte research monograph. *Journal of Economics, Business and Management, (JOEBM)*, 3(1), 19-23.
- Muḥammad, Raḍwān. (2015). darajat taṭbīq Idārat al-jawdah al-shāmilah fi Kulliyat al-Tarbiyah al-riyāḍiyah bi-Jāmi‘at Şan‘ā, *Majallat Jāmi‘at al-Najāh lil-Abḥāth : al-‘Ulūm al-Insāniyah*, 29(4), 610-636, (in Arabic).



- Muhsin, al-Sayyid Layth Shākīr. (2012). Dawr Idārat al-jawdah al-shāmilah fi taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah al-mustadāmah, baḥth istiṭlā‘ī fi sharikāt al-ta‘mīn al-‘Irāqīyah al-‘Āmmah, *Majallat Dirāsāt muḥāsabīyah*, 7(21), 35-70, (in Arabic).
- Muṣṭafā, Aḥmad Sayyid. (2006). tanāfusiyat al-Ta‘lim al-Jāmi‘ī al-‘Arabī fi al-qarn al-ḥādī wa-al-‘ishrīn Da‘wat lil-ta‘ammul, *Majallat al-ṭribūt-al-Lajnah al-Waṭaniyah al-Qaṭariyah lil-Tarbiyah wa-al-Thaqāfah wa-al-‘Ulūm*, 32 (144), 124-131, (in Arabic).
- Parnell, J. (2003). Five critical challenges in strategy making. *SAM Advanced. Management Journal*, 68(2), 15-22.
- Ṣālīḥ, Majīd Muḥammad. (2017). ‘Anāshir al-taḥsīn al-Mustamīr wa-dawruhā fi taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah al-mustadāmah : dirāsah taḥlīliyah, *Majallat Tikrīt lil-‘Ulūm al-Idāriyah wa-al-iqtisādīyah*, 2 (38), 144-180, (in Arabic).
- Salīm, Īmān ‘Alī, Filimbān, Ghadīr Zayn al-Dīn, wshryfy, ‘Alī. (2011). dirāsah taḥlīliyah li-athar al-taḥawwul ilā mujtama‘ al-Ma‘rifah fi Da‘m almyzh al-tanāfusīyah li-mu‘assasāt al-Ta‘lim al-‘Ālī bi-al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah, *Majallat Dirāsāt al-ma‘lūmāt*, (12), 51-158, (in Arabic).
- Singh, D., Singh Oberoi, J., & Singh Ahuja, I. (2013). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations, *Management Decision*, 51(7), 1442-1461.
- Somuyiwa, A., & Adebayo, I. (2013). Firm’s competitiveness through supply chain responsiveness and supply chain management practices in Nigeria, *Journal of Poverty, Investment and Development*, 1. 142-147.
- Ṭālib, ‘Alā’ Farḥān, wa al-binā’, Zaynab Makkī. (2012). *istīrāṭīyah al-muḥīṭ al-Azraq wālmīydh al-tanāfusīyah al-mustadāmah : madkhal mu‘āshir* (1st ed.). Dār al-Ḥāmid lil-Nashr wa-al-Tawzī‘, (in Arabic).
- Tarondeau, J. C. (1999). La flexibilité’ dans les entreprises, [Flexibility in companies]. Paris, France: PUF.
- Tijānī, wāfiyah. (2016). *musāhamah Barnāmaj al-ta’ḥīl fi Taḥsīn tanāfusiyat al-Mu‘assasah al-iqtisādīyah al-Jazā’irīyah fi iṭār al-Sharākah al’rw-mutawassīṭīyah ḥālat al-mu‘assasāt al-Ṣinā’iyah* [uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrāh], Jāmi‘at al-Ḥājj Lakhḍar, Bātnah, (in Arabic).
- ‘Ubādah, Ibrāhīm ‘Abd al-Ḥalīm (2016), kafa‘at Idārat al-jawdah al-shāmilah wa-dawruhā fi Najāḥ al-maṣārīf al-Islāmīyah fi zill al-munāfasah, *al-Majallah al-‘Ālamīyah lil-Taswīq al-Islāmī*, 5(2), 72-89, (in Arabic).
- ‘Umar, Ḥasan Muḥammad ‘Umar. (2019). *al-Takhṭīṭ al-istīrāṭījī wa-atharuhu fi adā‘ al-jāmi‘at al-Yamanīyah min khilāl almrwnh al-istīrāṭījīyah* [uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrāh], Jāmi‘at al-‘Ulūm wa-al-Tiknūlūjiyā, Ṣan‘ā’, (in Arabic).
- Wang, Y., Lo, H. P., Chi, R., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China, *Managing service quality*, 14(2-3), 169-182.
- Wayḥ, Muḥammad ‘Abd al-Razzāq. (2013). Mutaṭallabāt taṭwīr Ra’s al-māl al-fikrī li-taḥqīq almyzh al-tanāfusīyah lil-Jāmi‘at : dirāsah maydāniyah ‘alā Jāmi‘at Banḥā, *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah Jāmi‘at Banḥā*, 24 (95), 21-24, (in Arabic).



- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability*, (13th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Wizārat al-Taʿlīm al-ʿĀli wa-al-Baḥth al-ʿIlmī. (2010). *Tashrīʿāt al-Taʿlīm al-ʿĀli wa-al-Baḥth al-ʿIlmī: Qānūn raqm (13) li-sanat 2010*, Ṣanʿāʾ.
- Yaḥyá, Basmah, Walīd Salīm. (2010). *Athar almwrnh al-Istīrāṭijyah kmtghyr wasīṭ bayna ʿadam altʿkd al-bīʿi wa-ittikhādh al-qarārāt al-Istīrāṭijyah*, [Risālat mājīstīr], Jāmiʿat al-Sharq al-Awsaṭ, al-Urdun, (in Arabic).
- Yongsun, P. (1991). *The impact of strategic flexibility on business performance in international business environment*, [Doctoral dissertation], University of Washington, Washington.
- Yuqiong, L. I., Dongmei, Z. H., Fuquan, Z. H. (2013). The empirical study on the relations among network structure, strategic flexibility and technology innovation performance. *International Business & Management*, 6(1), 26-31.
- Zaʿlān, ʿAbd al-Fattāḥ Jāsim. (2017). istikhdam al-dhakāʿ al-taswīqī li-taḥqīq almyzh al-tanāfusiyah al-mustadamah lil-Munazzamah min khilāl al-Raṣd al-bīʿi : dirāsah taḥlīliyah li-ārāʿ ʿayyīnah min mdrāʿ Sharikat Zayn lil-Ittiṣālāt fi al-ʿIrāq, *Majallat Jāmiʿat Karbalāʿ al-ʿIlmiyah*, 15(3), 170-199, (in Arabic).
- Zaytūn, Muḥayyā. (2008). *al-Taʿlīm fi al-waṭan al-ʿArabī fi zill al-ʿawlamah wa-thaqāfat al-Sūq : ruʿyah tanmawiyah*, Nadwat Badāʿil al-tanmiyah al-ʿArabīyah, 13-14 Abrīl, al-Jamʿiyah al-ʿArabīyah lil-Buḥūth al-iqtisādīyah wa-Markaz al-Buḥūth al-ʿArabīyah wa-al-Afrīqiyah, al-Qāhirah, Miṣr., (in Arabic)
- Zhang, M. J. (2006). IS support for strategic flexibility, environmental dynamism, and firm performance, *Journal of Managerial Issues*, 18(1), 84-103.

