

## أثر المقدرات الجوهريّة في تحقيق التميز المنظمي - دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية اليمنية

أ.د. مراد محمد عبد الله النشمي<sup>(\*)1</sup>  
د. سلوى محمد علي هبه<sup>2</sup>

© 2020 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2020 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

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

<sup>2</sup> باحثة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

\* عنوان المراسلة: [m.alnashmy@ust.edu](mailto:m.alnashmy@ust.edu)

## أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي - دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية اليمنية

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، ولتحقيق ذلك اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من (150) عميدا ومديرا في الجامعات الأهلية، وأيضا تحليل البيانات باستخدام تحليل معامل الانحدار البسيط. وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي بالجامعات الأهلية موضع الدراسة، وتبين أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير حجم الجامعة. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في محور التميز المنظمي يتعلق بتوفر بعد تحقيق الحوكمة يعزى لحجم الجامعة. وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة بناء وتطوير المقدرات الجوهرية كمصدر مهم من مصادر تحقيق التميز والميزة التنافسية في الجامعات، والاستفادة منها في تقديم خدمات متميزة، مما يسهم في الوصول إلى شريحة كبيرة من المستفيدين، بالإضافة إلى تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة لضمان إحداث تغييرات إيجابية في البيئة الداخلية وتطوير ادائها بشكل عام، وإحداث تغييرات إيجابية في المجتمع المحيط بها.

الكلمات المفتاحية: التميز المنظمي، الجامعات الأهلية اليمنية، المقدرات الجوهرية.

## The Impact of Core Competencies on Achieving Organizational Excellence: A Field Study at Yemeni Private Universities

### Abstract:

The study aimed at identifying the impact of core competencies in achieving organizational excellence in Yemeni private universities. To achieve this goal, the study used the descriptive analytical method. For the purpose of data collection, a questionnaire was developed and distributed to (150) deans and directors at the universities. The data were analyzed using simple regression analysis. The results showed that there is a significant effect of the core competencies on organizational excellence in private universities in Yemen. Results also showed that there were significant differences attributed to the variable of university size. The results also showed that there were significant differences related to organizational excellence at the 0.05 level attributed to the size of the university. The study recommends building and developing the core competencies, as an important source for achieving organizational excellence and competitive advantage in universities, and making use of them to form a unique feature that is difficult to imitate, contributing to providing distinguished services. This can contribute to reaching a large segment of beneficiaries. Yemeni private universities should also promote the application of the principles of corporate governance to ensure positive changes in the internal environment and develop their performance in general, which may result in making positive changes in the surrounding community.

**Keywords:** organizational excellence, Yemeni private universities, core competencies.

## المقدمة:

يشهد العالم تغيرات هائلة امتدت إلى جميع جوانب الحياة، ومنها بيئة الأعمال، فأصبحت المنظمات تعيش في عصر يتسم بالتغيرات والتجديدات في كافة القطاعات، وأصبحت الأساليب التقليدية في إدارة المنظمات غير قادرة على استثمار فرص المرحلة الجديدة التي تستند إلى التكنولوجيا والموارد والمعرفة، وبالتالي أجبرت هذه المنظمات على مراجعة أوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية والخدمية وأساليب إدارتها للحفاظ على مكانتها بين بقية المنظمات، وتحقيق التميز عليها؛ لأن التميز يعد مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعمولة التي تؤكد فلسفتها على أنه لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة.

ومن هنا نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومكونات بناء المنظمات على أسس متفوقة، تحقق لها قدراتها لمواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها الجوهرية (الافتلاوي، 2013)، وهذا يعد من المدخل الحديثة للإدارة الاستراتيجية، والمحدد الأقوى للربحية وتفعيل واستثمار موارد وقدرات المنظمات، بالإضافة إلى مساهمتها في رفع قدرتها على مواجهة المنافسة، وذلك من خلال الممارات والقدرات الفريدة التي تتكامل مع بعضها لاستغلال نقاط قوة المنظمة وتوليد قيمة مضافة تؤدي إلى تميزها عن بقية المنظمات (Priem & Butler, 2001, 22).

ولم يكن نظام التعليم العالي معزول عما يجري في العالم من تغيرات بيئية ومنافسة أدت إلى إحداث التقدم السريع في محتوى التعليم، ومناهجه وأساليبه وطرق إدارته، وأصبح لزاماً على المنظمات المختلفة التي منها المنظمات التعليمية اتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة هذه التحديات (قتديل، 2010).

ويشكل التعليم العالي نقطة مركزية في توليد القدرات الفكرية، بالإضافة إلى دوره في بناء وتطوير المعرفة، وتنمية المجتمع، ومساعدته في مواجهة التحديات والصعوبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهذا ما يفرض على منظمات التعليم العالي العمل على تغيير أساليبها الإدارية؛ وذلك لأن كفاءتها الخارجية تتأثر بالكفاءة الداخلية المتمثلة بمواردها وعملياتها؛ ولذلك بات تحسين أداء منظمات التعليم الجامعي، يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم.

وقد شهد التعليم العالي في البلدان المتقدمة خلال العقدين الأخيرين تحديات غير مسبوقه في إدارة المنظمات الجامعية، كما طغت على الأدبيات الإدارية مفاهيم جديدة مثل العمولة والحوكمة، وفي ذات الوقت دخلت في نظم التسيير الإداري الجامعي ممارسات تستأنس بأساليب إدارة المؤسسات الاقتصادية، كما تبنت هياكل التعليم العالي في البلدان الأكثر تقدماً في السنوات الأخيرة مبادئ المشاركة المدنية والمسئولية الاجتماعية، بل شرعت في مراجعة آليات صنع القرار وتنفيذه، وتوزيع المسئوليات في إطار رؤية إستراتيجية تضبط أهدافها المستقبلية (الدقي، 2011).

ونظراً لما تواجهه الجامعات الأهلية من التغيرات البيئية المتسارعة والتطور العلمي والمعرفي، فإنها بحاجة ماسة إلى أساليب حديثة لمواجهة هذه التغيرات، وهذا يتطلب إمتلاكها لقدرات وخبرات ومهارات عالية غير تقليدية، واستثمارها والحفاظ عليها من أجل تحقيق التميز المنظمي، وعلى الرغم من تفوق معظم المؤسسات التي تبنت أنظمة الجودة، فإن مؤسسات التعليم العالي اليمينية كانت بعيدة عن هذه الفلسفة، حيث يشير مؤتمر ضمان الجودة في التعليم العالي (2009) إلى ضعف الوعي والالتزام بالجودة والتحسين والتخطيط والمتابعة والتقييم وإجراء التصحيح الذي يؤدي إلى ضمان الجودة في كل الجامعات اليمينية، بالإضافة إلى انخفاض جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها تلك الجامعات، وعدم مواكبة مؤسسات التعليم العالي للتغيرات المتلاحقة، كما تشير إستراتيجية التعليم العالي اليميني (2006-2010) إلى أن نظام التعليم العالي يواجه العديد من المشكلات، أهمها: أن الأنظمة الإدارية الحالية للجامعات يعترضها العديد من أوجه القصور والضعف التي أفرزت كثيراً من السلبيات على الأداء الكلي للجامعات، مما يحول دون تحقيق رسالتها وأهدافها التعليمية.

## ال خلفية النظرية للدراسة:

### أولاً / التمييز المنظمي:

#### أ. مفهوم التمييز المنظمي:

تعمل الجامعات في بيئة تتسم بالتغيرات المستمرة، وتغير أذواق المستهلكين وصعوبة المنافسة، مما ينتج عنها تحديات مستمرة، وتحاول الجامعات أن تنجح من خلال التركيز على القيام بأفضل الممارسات في كل شيء، واحداً مؤشرات النجاح هي الأرباح، ومع ذلك لا ينبغي أن يكون المؤشر الأكثر أهمية، فهناك جانب آخر يجب النظر إليه كمؤشر آخر وهو مفهوم التمييز في الأعمال، حيث يمثل التمييز مفهوماً مهماً للغاية يجب على الجامعات اعتمادها للتوافق مع سياق العصر والوصول إلى النجاح في عالم اليوم (Vartiak & Jankalova, 2017, 918).

ويعد مفهوم التمييز المنظمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام المنظمات بمختلف أنواعها ومنها الجامعات الأهلية، وذلك لارتباطها بشكل كبير بارتقاء وتطوير منظومة التعليم العالي، بما يضمن استمراريته على المدى الطويل، حيث يعبر التمييز عن قدرة الجامعات على تعظيم وتعزيز الأداء الكلي وبصورة تميزها عن غيرها من الجامعات المنافسة، وقد ذكر Eskildsen و Juhl (2001) أن التمييز هو العمل على تفاعل أربعة عناصر، هي: الإدارة حيث تقوم بعمليات القيادة وتحديد استراتيجية المنظمة ومستويات الأداء، والأفراد، من حيث إدارة وتوجيه سلوكهم، وتحقيق رضاهم، بالإضافة إلى النظام المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية اللازمة لأداء المهام وصولاً إلى النتائج والتي تتمثل في تحقيق رضا العملاء ورفاهية المجتمع والمكاسب المالية (شوقي، 2010).

ويعرف التمييز المنظمي بأنه: محصلة الجهود التي تبذلها الجامعة لإنجاز أهداف المنظمة، واستراتيجياتها، وعملياتها، لتصبح الجامعة الأفضل في كل شيء، ومختلفة عن الجامعات الأخرى، بحيث تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة، والموظفين، والمجتمع، وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى (شوقي، 2010).

وعلى الرغم من أن جذور التمييز المنظمي يعود إلى الجودة، فإن Knowles (2011) يرى أن الجودة موجودة كمطابقة للمتطلبات، كما يتم تعريفها من خلال خصائصها مع القدرة على تلبية حاجة معينة، والأهم من ذلك أن الجودة تعني درجة من التمييز (Vartiak & Jankalova, 2017, 918)، وكما يرى Eriksson et al. (2016, 10) أن المبادئ والقيم الحالية لنماذج التمييز لا تدعم الجامعات عندما يواجهون التحديات المستقبلية التي تتعلق بالجودة.

ونتيجة لما سبق فقد كانت هناك ضرورة إلى أن يتم تطوير نموذج يتسم بالشمولية ويسد الفجوات التي تركتها نماذج التمييز الأخرى، وتتضمن عناصر تلبي الاحتياجات وتتكيف مع التغيرات في البيئات غير المستقرة؛ ولذلك تزايد الاهتمام حديثاً بموضوع الحوكمة لإدارة المؤسسات وتعظيم أدائها، من خلال مجموعة من المبادئ التي تحدد توزيع الحقوق والمسئوليات والإجراءات الكفيلة بسير العمل داخل المؤسسات، وجعل المؤسسات مسؤولة على القيام بالمسئولية الاجتماعية من أجل البقاء والتطور، وذلك لتأثيرها المباشر وغير المباشر على زيادة القيمة لأعمال المنظمة، وتحسين صورتها بشكل عام.

#### ب. أهمية التمييز المنظمي:

تكمن أهمية التمييز المنظمي في أنه يبرز المنظمات - ومنها الجامعات الأهلية - بصورة تختلف عن غيرها من المؤسسات الأخرى؛ وذلك نتيجة تفوق أداءها عن غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال عملها، وأكد على تلك الأهمية المتزايدة للتمييز ريتشبرج (2017)، حيث يرى أن للتمييز المنظمي أهمية تكمن في تحقيق معدلات التغير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكانة التنظيمية لمواجهة التغيرات المتسارعة، وتوفير القيادة، والعاملين الأكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة، والقدرة على إدارة العمليات، واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين، من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية، وجذب العملاء

وتحقيق ولائهم، وذلك من خلال التميز بإدارة العمليات، والتميز بمستوى الأداء، بما ينعكس على البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الأداء وصولاً إلى حالة من التميز المنظمي.

كما أن التميز المنظمي يعمل على تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسات؛ بهدف توليد بيئة مناسبة للابتكار، والمعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والاجتماعية والبيئية التي تسهم في بقاء ونماء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات (الخرشة، الزريقات، ونور، 2013).

ج. أبعاد التميز المنظمي:

تم قياس التميز المنظمي من خلال أبعاد تمثلت في: تحقيق الحوكمة، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، ورضا العاملين، وتميز الخدمة، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

### 1. تحقيق الحوكمة:

تكمن أهمية الحوكمة في أنها تمثل منظومة من الممارسات الحديثة التي تمكن إدارة المنظمة من الاستثمار الأفضل لمواردها، بحيث يضمن لها كفاءة وفاعلية الأداء التي تنعكس على تطور الإدارة، والتي تؤثر على صياغة غرض المنظمة، وتحديد توجهها الاستراتيجي. وتعد الحوكمة إحدى الآليات التي تعمل على تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتوليد القيمة المضافة، كما تمثل نظاماً رقابياً فعالاً لحماية الأطراف التابعة لها (الزاوي ومسعودي، 2017). وكلما كانت المنظمات أكثر التزاماً بتحقيق الحوكمة كانت أكثر قدرة على الصمود أمام المنافسين، وأكثر نجاحاً وتميزاً؛ نتيجة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق أهداف جميع أصحاب المصلحة.

### 2. الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية:

تعتبر الجامعات من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤدي دوراً مهماً للارتقاء بالمجتمع فكرياً وعلمياً من خلال نشر المعرفة وتكوين العقلية الواعية لحل مشكلات المجتمع والبيئة المحيطة. وتعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: تصرف الجامعات على نحو يتسم بالمسؤولية والمساءلة، ليس فقط أمام أصحاب حقوق الملكية، ولكن أمام أصحاب المصلحة الأخرى بمن فيهم الموظفون والعملاء والحكومة والشركاء والمجتمعات المحلية والأجيال القادمة (الأسرج، 2010).

وقد ذكر عواد (2010) أن العلاقة بين الجامعة والمجتمع قائمة على ما تقدمه الجامعة للمجتمع من وظائف تتمثل في النمو المعرفي، حيث تسهم الجامعة في استحداث أساليب وأدوات للحصول على المعرفة، وتخزينها واسترجاعها وتطبيقها مما جعل قوة الجامعة، وكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية فيها، ومستوى طلابها هو المحور الأساس لدرجة التقدم الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، وتحقيق التنمية الشاملة والوصول بها إلى اقتصاد المعرفة.

### 3. رضا العاملين:

يعتبر رضا العاملين أو الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت باهتمام المدراء والباحثين في المجالات الإدارية المختلفة؛ وذلك لارتباطه بالأداء والإنتاجية، والتحفيز ودوران العمل والمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى أثره على سلوكيات العاملين، حيث يعبر الرضا عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، والذي ينتج عن إدراكهم لما قدمته الوظيفة، وإدراكهم لهذه النتيجة، وكلما قلت الفجوة بين الإدراكين زاد رضا العاملين (شاويش، 2005)، ويؤكد شرشبر (2000) على أن شعور الأفراد بالرضا الوظيفي يشجع على زيادة حماسهم، وإقبالهم نحو العمل بكل فخر ورضا، وبالتالي يزيد عطاؤهم وإنتاجيتهم وجودة خدماتهم، ويزيد تمسكهم في عملهم، مما يساعد على بقاء الأفراد في منظماتهم أطول فترة ممكنة.

#### 4. تميز الخدمة :

يعتبر تميز الخدمة وضمان حصول العملاء سواء كانوا داخليين أم خارجيين على ما يريدون هو استراتيجية حاسمة لضمان الربحية وبقاء الجامعات، ويتطلب ذلك تعزيز المعرفة والمهارات لدى العاملين وامتلاك الجامعات للقادرة على إدارة العلاقة في كل المستويات الإدارية وأداء الأعمال بشكل مختلف عن المنافسين. وقد أكد عدد من الباحثين أمثال (Giltthorpe, 2006; Martone, 2003; Oakland, 2001) على أن التميز في الخدمة يمكن أن يسهم في جذب الأعمال الجديدة والاحتفاظ بالعملاء، ويؤدي ذلك إلى تطوير المنظمات ونجاحها وزيادة الربحية على المدى الطويل، كما أن نهج التميز يعد "عاملاً رابحاً"، ويسهم بشكل كبير في الميزة التنافسية لمنظماتهم (Matlay & Khan, 2009, 776-777).

#### ثانياً: المقدرات الجوهرية :

##### أ. مفهوم المقدرات الجوهرية :

يعد مدخل المقدرات الجوهرية من المداخل الحديثة لإدارة الاستراتيجية، الذي يركز على كلا البينتين الداخلية والخارجية، ويفسر أكثر الاختلاف في الأداء بين المنظمات من خلال نقاط قوة المنظمة في الموارد الداخلية غير الملموسة والتي تتفاوت من منظمة لأخرى، حيث إن حيازة المنظمة لموارد فريدة والكفاءة في توظيف هذه الموارد وتطويرها يجعل من الصعب تقليدها من قبل المنافسين.

وتعرف المقدرات الجوهرية عند Hamel وParahalad بأنها التعلم المتراكم الذي تحصل عليه المنظمة، والذي يتناول كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتعددة، وتحقيق التكامل بين أنماط التكنولوجيا المختلفة، وهي بذلك تتصل بتنظيم العمل في المنظمة، وتسهم في خلق القيمة (Pöyhönen, 2004, 82). وقد وصف طالب والبناء (2012, 195) المقدرات الجوهرية بأنها "القدرة على استثمار موارد المنظمة بكفاءة وفعالية، فضلاً عن توزيع هذه الموارد بشكل ديناميكي، وبالصورة التي تتيح أداء الأنشطة بشكل أفضل من المنافسين". أما Dean, Snell, Youndt, Lepak و (2008, 35) فقد ذكر أن قيمة المقدرات الجوهرية تكمن في صياغة استراتيجيات تحسن الكفاءة، وتكشف فرص السوق، وأن قيمة رأس المال البشري يتحدد أصلاً بإمكانياته لتكوين الميزة التنافسية والقدرات الجوهرية.

كما تنظر نظرية الموارد إلى منظمة الأعمال الناجحة على أنها مجموعة متماسكة من المقدرات الجوهرية والموارد الفريدة والنادرة وذات المقاومة الكبيرة التي يصعب تقليدها، ومن ثم فإنها هي التي تشكل القاعدة الأساسية للتميز التنافسي المتواصل والأرباح المستمرة (Schoemaker, 1992, 67).

نستنتج مما سبق أن النظرية تؤكد على أهمية امتلاك المنظمات - ومنها الجامعات الأهلية - مزيجاً متنوعاً وكفوءاً من هذه الموارد، وكلما تم تفعيلها واستثمارها لتحقيق استراتيجيتها حققت مستويات أداء عالية ومختلفة عن المنافسين، وكانت فرصتها في المنافسة أكبر، بالإضافة إلى تحقيق الأرباح والتفوق؛ وذلك لأن المقدرات الجوهرية تمتلك خصائص تجعلها مورداً استراتيجياً مهماً، ومصدراً فريداً لتمييز المنظمة يصعب تقليدها، وقاعدة تستند عليها الميزة التنافسية وفق النظرية المبنية على الموارد، فهي وسيلة أساسية لضمان البقاء للمنظمة على المدى القصير والطويل، وأساس رؤية المنظمة وخياراتها الاستراتيجية وتنفيذ أهدافها، وتطوير خدماتها، ومن هذه الخصائص: توليد القيمة، صعوبة التقليد، الندرة، التراكمية.

##### ب. أبعاد المقدرات الجوهرية :

تباينت آراء الباحثين حول أبعاد المقدرات الجوهرية إلى حد كبير، حيث وردت آراء متنوعة نتيجة اختلاف رؤيتهم لها أو لاختلاف المقدرات الجوهرية من منظمة لأخرى بسبب اختلاف طبيعة عمل المنظمات، واتفق عدد من الباحثين (Kak & Sushil, 2002; Kak, 2004; Kak & Al-Hawary, 2009; Bani-Hani & Al-Hawary, 2009) البغدادي والعطوي، (2014) على أربعة أبعاد للمقدرات الجوهرية، وهي: (التعلم التنظيمي، وإدارة التكنولوجيا، ورأس المال البشري، والمرونة الاستراتيجية)، وهذه الأبعاد هي التي ستعتمد عليها الدراسة الحالية في قياس المقدرات الجوهرية، إضافة إلى بعد القيادة الاستراتيجية، وذلك على النحو الآتي:



## 1. القيادة الاستراتيجية :

تؤدي القيادة الاستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الاستراتيجية عبر مجموعة من الممارسات الاستراتيجية (ميلودي، 2015). وتعتبر قدرات القيادة الاستراتيجية من المتطلبات الأساسية لكي يؤدي القائد الاستراتيجي مهامه وأدواره داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة وصولاً إلى تميز الأداء، ومن أهمها أن يكون لدى القيادة الاستراتيجية فهم أساسي للمنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

## 2. رأس المال البشري :

يعتبر رأس المال البشري مصدراً للقيمة، وترتبط قيمته بمستوى المهارة والمعرفة وتراكم الخبرة، وهو يمثل أهم عناصر الإنتاج، وأساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصره المادية والبشرية، وهو مفتاح تطوير الجامعات. وتؤكد أدبيات الإدارة الاستراتيجية القائمة على الموارد الدور الجوهري لرأس المال البشري في تكوين القيمة لأنشطة المنظمات؛ وذلك لأن التنافس الحالي بين المنظمات يقوم على أساس التسابق على تقديم الأفكار والخدمات والمنتجات الجديدة بالسرعة الممكنة، ولا يمكن لأي منظمة أن تبلغها دون وجود رأس مال بشري يتضمن مقدرات ومعارف. ومن خلال هيكلية وإدارة ومشاركة هذه المعرفة يمكن أن يجري تطوير مقدرات جوهرية يصعب تقليدها، وبذلك يمكن المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة (Gates & Langevin, 2010, 112).

## 3. التعلم التنظيمي :

تعد عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها الجامعات في التعامل مع بيئة الأعمال بما تتضمنه من فرص وتحديات وتحديات، كما يعتبر مدخل الموارد أن التعلم التنظيمي هو أحد الخيارات الاستراتيجية لتميز الجامعات؛ وذلك لدوره في توليد مقدرات جديدة على المستوى الجماعي، يصعب على المنافسين محاكاتها، ويؤدي إلى تحسين الأداء، وتحقيق القدرات التنافسية في الجامعات.

## 4. إدارة التكنولوجيا :

نتج عن التطورات التكنولوجية السريعة وازدياد المعرفة والانتقال إلى اقتصاد المعرفة تحديات مختلفة تواجه الجامعات، مما جعلها مطالبة بتقديم الأفضل، والسعي إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في مجال الأعمال، لذلك وجب عليها متابعة البيئة التكنولوجية باستمرار، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج والخدمات حتى تعزز من مستوى أدائها، حيث يعد استخدام التكنولوجيا وإدارتها نشاطاً أساسياً في المرونة الاستراتيجية.

## 5. المرونة الاستراتيجية :

تعد المرونة الاستراتيجية ضرورية للمنظمات؛ كونها تضمن الاستعمال المرن للموارد وإعادة ترتيب العمليات، وتظهر القابليات الدينامية التي تمكن المنظمات من إنجاز ميزة تنافسية في الأسواق المضطربة، حيث تولد بيئة في المنظمة تمكنها من تحسين أوضاعها، وتجعلها تستعمل وتستوعب معلومات جديدة (البغدادي والجبوري، 2015) كما أنها تعطي قدرات حاسمة لمنظمات الأعمال، وتمكنها من المنافسة في الظروف الراهنة المتسمة بالعوثة والانفتاح، وتغيير استراتيجيتها عندما يتحول عملاؤها من منتجاتها وخدماتها إلى منتجات المنظمات المنافسة (Hatch & Zweig, 2001, 44).

## الدراسات السابقة:

فيما يلي مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تم تصنيفها بحسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

هدفت دراسة عيدان (2019) إلى بيان تأثير المقدرات الجوهرية بأبعادها: (العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، ورضا الزبائن) على الأداء التنظيمي بأبعاده: (الموارد التنظيمية، مشاركة الرؤيا، التمكين، والتعاون)، في أوساط الإداريين والمحاسبين في شركة آسيا سبيل للاتصالات في بابل والديوانية، وتم التوصل



إلى وجود علاقة تأثير قوية بين أبعاد محاور الدراسة : المقدرات الجوهرية والأداء التنظيمي، ومن أهم التوصيات ضرورة اهتمام الشركة بمواردها البشرية من ذوي الخبرات والمهارات والمقدرات الجوهرية كأداة استراتيجية لدعم أداؤها التنظيمي وتطوير معرفتهم ومهارتهم لكي يتسنى لهم خوض المنافسة .

أما دراسة توحى (2019) فقد هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين المقدرات الجوهرية بأبعادها (الموارد، القابليات، الكفاءة، الاتصالات، العمل الجماعي، والقيادة) والمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الموقعية، والمرونة الزمانية) وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة برئاسة جامعة الموصل، ويعينة عشوائية من القيادات الإدارية والعاملين من مختلف المستويات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج، ومنها : وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين المقدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية ومن أبرز مقترحاتها أهمية سعي الإدارات العليا لتعزيز مستوى الإسهام الفعلي الذي تحققه أبعاد المقدرات الجوهرية في المرونة التنظيمية عبر تفعيلها بشكل جيد، واعتماد أفضل الأساليب الممكنة في ذلك.

في حين هدفت دراسة العزاوي ومحسن (2017) إلى تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي بأبعاده : (الإبداعية، تقبل المخاطرة، الاستباقية، الهجومية التنافسية، والاستقلالية) والتميز التنظيمي والذي تضمن : (القيادة، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي)، وتآلف مجتمع الدراسة من (12) كلية في جامعة بغداد، وتكونت عينة الدراسة من عمداء الكليات، ومن معاوني العميد، ورؤساء الأقسام، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وعلاقة تأثير بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، حيث جاء مستوى توفر التوجه الريادي والتميز التنظيمي جيداً في الكليات المعنية .

كما سعت دراسة Al Shobaki وNaser (2017) إلى معرفة مدى وضوح التميز المنظمي في الجامعات الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من ثلاث جامعات فلسطينية في قطاع غزة، وقد وجدت الدراسة أن هناك إجماعاً بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات حول أهمية التميز القيادي كواحد من عناصر التميز المؤسسي، وحظيت بموافقة كبيرة، كما حظيت آراء أعضاء هيئة التدريس بموافقة كبيرة على أهمية تميز الخدمة .

وأظهرت دراسة Cader وRifas، Nimsith (2016) تأثير المقدرات الجوهرية بأبعادها : (قاعدة نظم المعرفة، الموارد الفريدة، العمليات، الإجراءات، والقدرات) على الميزة التنافسية بأبعادها : (المرونة، الجودة، التكلفة، والاستجابة) للشركات المصرفية السريلاكية، ولعرفة ما إذا كانت المقدرات الجوهرية المحددة يتم استخدامها من قبل الشركات المصرفية لتحقيق تنافسية أفضلية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية في الشركات المصرفية، وأن للمقدرات الجوهرية تأثيراً كبيراً على الميزة التنافسية في هذه المصارف. كما وجدت الدراسة أن البنوك اعتمدت على المقدرات الجوهرية من أجل الحفاظ على نجاحها.

وفي نفس السياق بينت دراسة كاظم، عبيد، ومخيف (2015) طبيعة العلاقة والأثر بين المقدرات الجوهرية بأبعادها : (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، والمرونة الاستراتيجية) والتجديد الاستراتيجي وأبعاده : (الميل الريادي، الاستكشاف، واستثمار الفرص) في القطاع المصرفي الخاص، وتوصلت الدراسة إلى قوة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، وأن المهارات والإمكانات والموارد غير الملموسة التي تملكها المصارف عينة الدراسة لها ارتباط إيجابي بتوجه تلك المصارف إلى ما تتيحه البيئة من فرص وتضادي التهديدات المحتملة .

كما سعت دراسة بوسالم (2015) إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي بأبعاده : (تميز الثقافة التنظيمية، تميز الاستراتيجية، تميز القيادة، تميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي)، بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، وقد توصلت الدراسة

إلى أن هناك دوراً للتمكين الإداري في تفسير التميز التنظيمي والأبعاد التابعة له، حيث تمثل مستوى الدور للتمكين الإداري بنسبة (56.3%) في التميز التنظيمي.

أما دراسة محمود (2014) فقد بينت أثر رأس المال البشري: (التدريب، إدارة المعرفة، والأبداع التنظيمي) في التميز التنظيمي المتمثل في بعد القيادة الإبداعية في بعض شركات النفط الليبية بين مديري الشركات والإدارات والعاملين فيها، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لرأس المال البشري على التميز التنظيمي، وان درجة تحقيق التميز التنظيمي في الشركات النفطية الليبية تقع بشكل إجمالي في المدى المنخفض.

وتعرفت دراسة شلاش والخفاجي (2014) على مدى تأثير المقدرات الجوهرية بأبعادها: (القوى العاملة، التسهيلات، المعرفة المالية، المعرفة التسويقية، والأنظمة والتكنولوجيا) في أداء العمليات بأبعادها: (الكلفة، الجودة، التسليم، والمرونة) في الشركة العامة للصناعات النسيجية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر بين المقدرات الجوهرية وأداء العمليات في الشركة، وأن مستوى المقدرات الجوهرية في الشركة دون المستوى المطلوب، مما انعكس سلباً على أداء العمليات في مختلف مجالات عمل الشركة.

في حين تناولت دراسة Başlar وAlper, Jerab (2011) تأثير المقدرات الجوهرية بأبعادها: (الموارد الفريدة، ميزة التركيز الاستراتيجي، مهارات الموظفين الرئيسيين، نظم إدارة المعرفة، إجراءات العمل الرئيسية، مرافق الشركة والبنية التحتية، وقدرات ديناميكية) على المزايا التنافسية (ميزة تمايز الجودة، ميزة قيادة التكلفة، ميزة الوقت، والربحية، والنمو) في الشركات السياحية الشهيرة (الأفضل أو الأكبر) في إسطنبول، وكيفية الحفاظ على نجاح هذه الشركات، وتوصلت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية، والمزايا التنافسية ونجاح الشركة، حيث أظهرت النتائج أن أبعاد المقدرات الجوهرية لها تأثير كبير في نجاح الشركة.

كما هدفت دراسة حسوني (2010) إلى اختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، استغلال القدرات الجوهرية، المحافظة على تطوير رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية الفاعلة، والتركيز على الممارسات الأخلاقية) والتميز التنظيمي بأبعاده: (تميز الرؤوسين، تميز الهيكل، وتميز الإستراتيجية) بين المديرين العاملين ومعاونيهم، ومدراء الشعب والأقسام في شركة الصناعات الميكانيكية العراقية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد التميز التنظيمي.

وهدفت دراسة النصور (2010) إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة: (التعليم المستمر، الحوار، والتمكين، والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي: (القيادة، الموارد البشرية، المعرفة، والتميز المالي)، وطبقت الدراسة في وزارة التعليم العالي والبحث الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بكل أبعاده.

التعليق على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات واختلفت أهدافها التي سعت إلى تحقيقها ومتغيراتها، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت مع بعض الدراسات السابقة من حيث طريقة اختيار العينة ومجتمع الدراسة والبيانات التي تمت فيها، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تم تطبيقها في الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية.

أما من حيث المتغيرات فقد سلطت الدراسات السابقة الضوء على أثر بعض المتغيرات على التميز المنظمي كـ(التوجه الريادي، التمكين الإداري، رأس المال البشري، ممارسات القيادة الاستراتيجية، خصائص المنظمة المتعلمة)، بينما ربطت الدراسة الحالية بين المقدرات الجوهرية بأبعادها والتميز المنظمي وهو ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية، حيث تم اعتماد المقدرات الجوهرية كمتغير مستقل وفق نموذج Kak (2004)، التي تضمنت إبعاداً فرعية أربعة تمثل متغيرات مستقلة رئيسية في الدراسات الأخرى، والتي أكدت على أنها كعناصر مستقلة تحقق التميز المنظمي، وتمثل هذه الأبعاد

مقدرات داخلية موجودة في كل المنظمات بمختلف أنواعها والتي تمتلك القدرة على توليد اختلافات مستمرة في الأداء بين المنظمات ويصعب تقليدها، وبذلك شكلت نقاط قوة رئيسية للمتغير المستقل، كما يعد إضافة عنصراً خامساً لأبعاد المقدرات الجوهرية والمتمثل في بعد القيادة الاستراتيجية مصدر مهم من مصادر التضرر والتميز لهذه الدراسة، وهو ما لم يتبناه أي باحث من قبل بحسب الاطلاع على الدراسات السابقة، وذلك لأهمية القيادة في بناء استراتيجيات تحقق النجاح للمنظمات والعديد من المزايا، حيث أكدت دراسة حسوني (2010) ودراسة حافظ وكهيه (2014) على أهمية متغير القيادة وأنه مدخل من مداخل التميز؛ ولذلك تعد المقدرات الجوهرية بأبعادها الخمسة مجتمعة من مصادر تميز الدراسة الحالية.

بالإضافة إلى تميز الدراسة الحالية بتحديد عناصر للتميز المنظمي في الجامعات الأهلية؛ لذا فهي تعد من الدراسات القليلة التي تستخدم هذه الأبعاد - بحسب علم الباحثين - والتي تم اقتراحها كنموذج بديل عن النموذج الأوروبي، ليلتزم التوجه الحديث لطبيعة عمل مؤسسات التعليم العالي، حيث تتبنى الدراسة الحالية أبعاداً لم تتبناها نماذج التميز السابقة كأبعاد مجتمعة ضمن متغير رئيسي واحد.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

من خلال مسح الدراسات السابقة، لمس الباحثان افتقار قطاع التعليم العالي إلى الدراسات والأبحاث التي تركز على التميز باستخدام الأساليب الحديثة، حيث كانت معظم الدراسات تنصب في جانب الاهتمام بالاعتماد الأكاديمي أو بالجودة، كدراسة الحاوري والقانص (2018)، ودراسة الرشدي (2009)، حيث ركزت الجودة على جوانب خاصة من الأعمال كجودة العمليات والأنظمة. وعلى الرغم من أهمية الجودة في التعليم العالي ومحاولة اختيار أكثر من أسلوب لتطبيقها، فإن التوجهات الحديثة تهتم أكثر بالبيئة الداخلية للجامعات وتطويرها (السعد ومنهل، 2006)، وذلك لأن التحديات التي تواجه الجامعات الأهلية تتطلب منها إعادة النظر في مواردها وأساليبها الإدارية المتبعة، وتحسين وتطوير قدراتها الداخلية وامتلاك مقدرات غير تقليدية ونوعية جديدة من المهارات تستطيع من خلالها رفع مرونتها وقدرتها على التكيف والتعلم بشكل أسرع، ومواكبة التغيرات في البيئة الخارجية التي أدت إلى تغيير الكثير من المفاهيم الإدارية ومنها التحول من جودة الخدمات إلى تميز الخدمات، وبالتالي أدت إلى ضرورة التميز وليس فقط البقاء والاستمرار، ولا يمكن أن تكون الجامعات متميزة في مجال معين بينما تعاني المجالات الأخرى من القصور؛ كون التميز مفهوماً شاملاً غير قابل للتجزئة، ويجب أن يشمل جميع جوانب المنظمة بما فيها الجانب الإداري.

ومن هنا جاءت أهمية المقدرات الجوهرية، حيث تمثل المرتكزات الأساسية التي تستطيع من خلالها الجامعات مواكبة التغيرات المتسارعة، وتحسين عملياتها الخدمية، واستثمار الفرص في البيئة المحيطة وتضادي التهديدات، فهي مورد تنظيمي مهم إذا استخدم بصورة صحيحة قد يؤدي إلى تحقيق التفوق في المنظمة، ونظراً لأنها مستمدة من الموارد الداخلية للمنظمة المتمثلة بمهاراتها وخبراتها المتراكمة، فهي تسهم في إضافة قيمة فريدة للمنظمة لا يستطيع المنافسون تقليدها.

ويمكن تحديد المشكلة وصياغتها في السؤال الرئيس الآتي:

هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتغيرات المقدرات الجوهرية على التميز المنظمي؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس أربعة أسئلة فرعية، وهي:

1. ما مستوى توفر التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمينية؟
2. ما مستوى توفر المقدرات الجوهرية في الجامعات الأهلية اليمينية؟
3. ما أثر المقدرات الجوهرية بجمع أبعادها في تحقيق التميز المنظمي؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمينية تعزى لمتغيري سنة التأسيس والحجم؟

## أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، ويندرج تحت هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:
1. معرفة مستوى توفر التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية.
  2. معرفة مستوى توفر المقدرات الجوهرية في الجامعات الأهلية اليمنية.
  3. قياس أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية.
  4. معرفة الفروق في مستوى المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية تبعاً لسنة تأسيس الجامعة وحجمها.

## أهمية الدراسة:

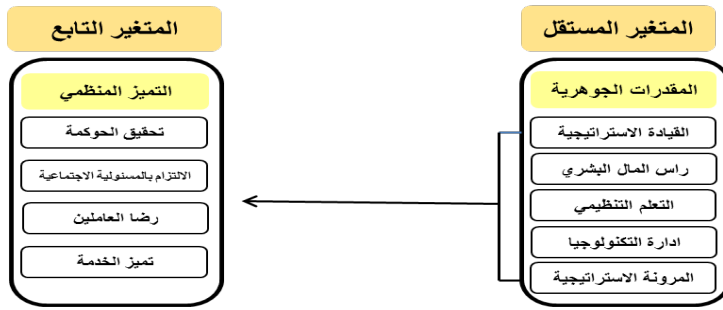
نظراً للتغيرات المتسارعة التي جعلت من التميز ضرورة ملحة لجميع المؤسسات التعليمية، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال تسليطها الضوء على حداثة متغيراتها التي تتضمن المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي، ومن قلة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات وأبعادها وجمعت بين جميع هذه المتغيرات - على حسب علم الباحثين - على مستوى البيئة المحلية والإقليمية، والتي تقدم فكاراً إدارياً حديثاً يمس جوهر أعمال الجامعات، ويثمن مواردها، ويبين علاقتها بالقيمة التي تضيفها لأعمالها، ويشكل مصدر قوة لمن يمتلكها، وأساساً تستند عليه الجامعات في تميزها لتحقيق أهدافها بأساليب تختلف عن باقي الجامعات المنافسة.

وبناءً على ذلك فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من جانبين هما:

- الأهمية العلمية: حيث تمثل هذه الدراسة إضافة للتراكم المعرفي حول موضوع المقدرات الجوهرية والذي يعتبر أحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة الاستراتيجية، وأثرها على تحقيق التميز في الجامعات؛ نظراً لوجود ندرة في الدراسات التي تبحث في هذا الموضوع على المستوى المحلي والإقليمي، وبالتالي يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبات، من خلال ما تقدمه من الأدبيات النظرية والعملية في موضوع الدراسة.
- الأهمية العملية: الخروج بنتائج عملية قد تفيد منها مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، والجامعات الأهلية بشكل خاص، بالإضافة إلى الاستفادة من النموذج المعرفي للدراسة، بما يتضمنه من المقدرات والمهارات المطلوبة لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتحديد الأولويات منها، والتي تسهم في توليد القيمة واستغلالها بشكل أمثل واستثمارها لفتح آفاق جديدة لمجالات البحث في التميز من عدة جوانب، بالإضافة إلى رفع وعي القيادات في مؤسسات التعليم العالي لأهمية المقدرات الجوهرية وتعزيزها وتوليد مقدرات جديدة منها، مما يسهم في الارتقاء بأداء تلك الجامعات بشكل علمي وعملي، ويحقق نتائج ملموسة بتقديم أفضل الخدمات وصولاً إلى التميز المنظمي.

## النموذج المعرفي للدراسة:

تكون النموذج المعرفي من متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل ويتمثل في المقدرات الجوهرية بأبعادها: (رأس المال البشري، التعلم التنظيمي، إدارة التكنولوجيا، والمرونة الاستراتيجية)، بحسب نموذج Kak (2004)، إضافة إلى بعد القيادة الاستراتيجية، والمتغير التابع المتمثل في التميز المنظمي والذي يتضمن: (تحقيق الحوكمة - الالتزام بالمسئولية الاجتماعية - رضا العاملين - تميز الخدمة). حيث تم الرجوع إلى أدبيات سابقة تناولت هذه الأبعاد كعناصر متفرقة بالإضافة إلى عناصر أخرى كدراسة Sinha و Ringrose (2013)، ودراسة Maleki, Siyadat, Keikha و Salari (2013)، ودراسة البحصي و Hashemy, Yousefi, Soodi و Omid (2016)، ودراسة Al Shobaki و Naser (2017).



شكل (1): النموذج المعرفي

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية بأبعادها في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

(1-1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي.

(2-1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق التميز المنظمي.

(3-1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تحقيق التميز المنظمي.

(4-1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التكنولوجيا في تحقيق التميز المنظمي.

(5-1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي في الجامعات الأهلية تعزى لمتغيري سنة تأسيس الجامعة وحجمها.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

(1-2) توجد فروق في مستوى المقدرات الجوهرية في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى لسنة تأسيس الجامعة وحجمها.

(2-2) توجد فروق في مستوى التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى لسنة تأسيس الجامعة وحجمها.

## مصطلحات الدراسة:

- التميز المنظمي: يُعرف إجرائياً بأنه محصلة الجهود التي تبذلها الجامعة لإنجاز أهدافها، واستراتيجياتها، وعملياتها، لتصبح الجامعة الأفضل في كل شيء، ومختلفة عن الجامعات الأخرى، بحيث تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل أصحاب المصلحة. وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى، ويقاس من خلال الأبعاد الآتية: تحقيق الحوكمة، والالتزام بالمسئولية الاجتماعية، ورضا العاملين، وتميز الخدمة.
- المقدرات الجوهرية: يقصد بها مجموعة من المهارات والقدرات الفريدة، التي تتكامل مع بعضها لاستغلال نقاط قوة الجامعة وتوليد قيمة مضافة متميزة لأعمالها من أجل تحقيق التميز المنظمي، وتقاس من خلال القيادة الاستراتيجية، ورأس المال البشري، والتعلم التنظيمي، وإدارة التكنولوجيا، والمرونة الاستراتيجية.

- الجامعات الأهلية اليمنية : تُعرف بأنها "كل مؤسسة خاصة تعمل في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، وتحتوي على كليتين على الأقل، ولا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات أو ما يعادلها، وتمنح الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس أو ليسانس) على الأقل، وتملكها جهة غير حكومية في الجمهورية اليمنية (وزارة الشؤون القانونية، 2013).

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة :

تمثلت طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها المعطيات الموضوعية لاختيار المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذه الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات الكافية عن الموضوع وتحليلها بطريقة موضوعية.

### أداة الدراسة :

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وتكونت من محورين : الأول (المقدرات الجوهرية) ويشمل الأبعاد الآتية : (القيادة الاستراتيجية وتم قياسها من خلال خمس فقرات، ورأس المال البشري وقد تكونت من ست فقرات، والتعلم التنظيمي وقد تكونت من ست فقرات، وإدارة التكنولوجيا تكونت من خمس فقرات، والمرونة الاستراتيجية تكونت من ست فقرات).

والمحور الثاني (التميز المنظمي) : ويشمل الأبعاد الآتية : (تحقيق الحوكمة وتم قياسها من خلال عشر فقرات، والمسئولية الاجتماعية وقد تكونت من عشر فقرات، ورضا العاملين فقد تكونت من خمس فقرات، وتميز الخدمة تكونت من أربع فقرات).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبانة، والمكون من خمس فقرات، أما عن قيم المتوسط الحسابي التي سترد في جداول النتائج، فالجدول (1) يوضح كيفية تفسير هذه القيم.

جدول (1) : تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

المعنى أو التقدير اللفظي		النسبة المئوية (درجة التوفر)	إذا كان المتوسط
درجة التوفر	درجة الموافقة		
منخفضة جداً	غير موافق إطلاقاً	أقل من 36%	أقل من 1.8
منخفضة	غير موافق	من 36% إلى أقل من 52%	من 1.8 إلى أقل من 2.6
متوسطة	محايد	من 52% إلى أقل من 68%	من 2.6 إلى أقل من 3.4
عالية	موافق	من 68% إلى أقل من 84%	من 3.4 إلى أقل من 4.2
عالية جداً	موافق تماماً	من 84% إلى 100%	من 4.2 إلى 5

### صدق أداة الدراسة وثباتها :

#### أ. الصدق الظاهري :

عُرِضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية لأخذ آراءهم وملاحظاتهم عن مدى ملائمة الأداة، ومدى انتماء المحاور للأداة، وكذا انتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، وتم الحصول على بعض الملاحظات القيمة التي تخدم القياس، وعلى ضوءها تم إجراء التعديلات بحسب اقتراحات المحكمين.



ب. اختبار ثبات أداة الدراسة :

أولاً / اختبارات الثبات للمحاور الرئيسية في الاستبانة :

معرفة درجة ثبات المحاور الرئيسية في الاستبانة ومصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) - Cronbach's (alpha) ؛ وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة، وصدق آراء العينة كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لمحاور الاستبانة الرئيسية

محاور الاستبانة الرئيسية	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
التميز المنظمي	31	0.967	0.983
المقدرات الجوهرية	28	0.959	0.979

يتضح من الجدول (2) أن محاور الاستبانة الرئيسية جاءت بدرجة ثبات تتراوح بين (0.967) للتميز المنظمي كحد أعلى و(0.959) للمقدرات الجوهرية كحد أدنى، ويدل ذلك على تمتع الدراسة بمعدل ثبات عالٍ، كما تراوحت درجة المصدقية ما بين (0.983) كحد أعلى و(0.979) كحد أدنى؛ وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، وأن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة. كما يبين الجدول (3) نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) على مستوى جميع الأبعاد الفرعية في الاستبانة.

جدول (3): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) للأبعاد الفرعية في الاستبانة

محاور الاستبانة	أبعاد المحاور	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
التميز المنظمي	تحقيق الحوكمة	10	0.911	0.954
(المتغير التابع)	المسؤولية الاجتماعية	12	0.915	0.957
	رضا العاملين	5	0.917	0.957
	تميز الخدمة	4	0.893	0.945
المقدرات الجوهرية	القيادة الاستراتيجية	5	0.869	0.932
(المتغير المستقل)	رأس المال البشري	6	0.794	0.891
	التعلم التنظيمي	6	0.888	0.943
	إدارة التكنولوجيا	5	0.928	0.963
	المرونة الاستراتيجية	6	0.878	0.937

يتضح من الجدول (3) أن قيمة درجة الثبات لجميع الأبعاد الفرعية للاستبانة تراوحت بين (0.794) و(0.928)، وجاءت درجة المصدقية لإجابات العينة تتراوح بين (0.891) و(0.963)، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على جميع محاور الاستبانة، ويمكن أيضاً الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها :

تمثل المجتمع في الدراسة الحالية بالجامعات الأهلية اليمينية، كمجال لتطبيق الدراسة والحصول على البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة، وكون مجال الدراسة هو التميز المنظمي الذي لا يتحقق إلا عبر سنوات من العمل، فإن الجامعات الحديثة النشأة لم يتم اختيارها في هذه الدراسة، وتم اختيار الجامعات الأهلية التي لا يقل عمرها التأسيسي عن (5) سنوات، والتي تمثلت في (19) جامعة أهلية، وأصبح المجتمع المتاح بعدد (16) جامعة أهلية، ونسبة (61.5%) من إجمالي الجامعات الأهلية اليمينية في صناعاء، والتي



يبلغ عددها (26) جامعة أهلية، ونظراً لمحدودية عدد أفراد المجتمع وكون المسؤولية تقع على عاتق الإدارة العليا وعمداء الكليات ومدراء الإدارات في الجامعات الأهلية اليمنية في تفعيل المقدرات الجوهرية فقد تم اعتماد طريقة الحصر الشامل للمجتمع في هذه الدراسة والبالغ عددهم (174) فرداً، وتم توزيع الاستبانة على كل مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (150) استبانة، ولم يتم استبعاد أية استبانة، حيث كانت كل الاستبانات المسترجعة صالحة للتحليل (نظراً للنزول بشكل شخصي وتوصيل الاستبانات لهذه القيادات) وبنسبة (86.21%) من حجم العينة الأصلية، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (4): الجامعات الأهلية اليمنية موضع الدراسة بحسب سنة التأسيس والاستبانات الموزعة والمسترجعة

م	اسم الجامعة	سنة التأسيس	عدد أفراد العينة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	1994	30	30	24
2	الجامعة اليمنية	1994	11	11	9
3	الجامعة الوطنية	1994	9	9	9
4	جامعة سبأ	1994	11	11	10
5	جامعة الملكة اروى	1996	8	8	8
6	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	2003	15	15	14
7	جامعة المستقبل	2004	8	8	7
8	جامعة العلوم الحديثة	2004	12	12	9
9	الجامعة اللبنانية الدولية	2007	8	8	7
10	جامعة ازال للعلوم والتكنولوجيا	2007	8	8	6
11	الجامعة العربية للعلوم والتقنية	2008	7	7	5
12	جامعة اليمن	2008	10	10	9
13	الجامعة اليمنية الأردنية	2008	12	12	11
14	جامعة تونتك الدولية	2008	10	10	9
15	جامعة الحكمة	2008	4	4	4
16	جامعة دار السلام للعلوم والتكنولوجيا	2009	11	11	9
	الإجمالي		174	174	150

### أساليب التحليل الإحصائي:

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية ومنها الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية؛ وذلك لعرض نتائج مستوى توفر المحاور لتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى أساليب أخرى مثل تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، ومعاملات ثبات ألفا كرونباخ، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وغيرها من الأساليب الإحصائية.

### 3. الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما مستوى توفر التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان باستخراج مستوى توفر التميز المنظمي كما في الجدول (5).

جدول (5): ملخص نتائج محور التميز المنظمي للجامعات الأهلية موضع الدراسة بشكل عام

الرتبة	م	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التوفر	مدى نسبة التوفر لمجتمع	
						الدراسة بدرجة ثقة 95%	
						الدرجة العليا	الدرجة الدنيا
4	1	تحقيق الحوكمة	3.442	0.736	68.8%	71.2%	66.5%
2	2	المسئولية الاجتماعية	3.511	0.700	70.2%	72.5%	68.0%
3	3	رضا العاملين	3.472	0.921	69.4%	72.4%	66.5%
1	4	تميز الخدمة	3.748	0.773	75.0%	77.4%	72.5%
		الدرجة الكلية للتقدير	3.543	0.713	70.9%	73.1%	68.6%

يبين الجدول (5) أن مستوى توفر التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية جاء بدرجة عالية بلغت (70.9%)، وبتعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة نجد أن درجة توفرها بشكل عام تراوحت ما بين (3.748-3.442) بدرجة ثقة (95%)، حيث جاء بعد تميز الخدمة في المرتبة الأولى، بنسبة توفر عالية (75.0%)، وفي المرتبة الثانية بعد المسئولية الاجتماعية بنسبة توفر (70.2%)، وفي المرتبة الثالثة بعد رضا العاملين بنسبة توفر (69.4%)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد تحقيق الحوكمة بنسبة توفر عالية (68.8%). وقد يعود ارتفاع نسبة التوفر لبعده تميز الخدمة مقارنة بالابعاد الأخرى إلى أن الجامعات الأهلية في ظل ظهور ثقافة الجودة وتأسيس مجلس الاعتماد الأكاديمي قد أدى ذلك دورا في تنقيف الجامعات والحرص على تميز الخدمات التي تقدمها؛ سعيا وراء استقطاب أكبر عدد من المستفيدين نتيجة تزايد أعداد الجامعات الأهلية؛ وذلك لتوسيع حصتها السوقية، أما بالنسبة لبعده تحقيق الحوكمة فإن انخفاض نسبة توفرها قد يعزى إلى أن هذا المفهوم حديث بالنسبة لأغلب الجامعات الأهلية، كما أن بعضها ملك أفراد محددين أو عائلة واحدة، وتتسم بعدم اهتمام مالكيها بالحوكمة أو عدم وعي أفرادها بأهمية الحوكمة والدور الذي تؤديه في الوصول إلى النجاح وزيادة الربحية.

السؤال الثاني: ما مستوى توفر المقدرات الجوهرية في الجامعات الأهلية اليمنية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ودرجة التوفر لكل بعد من أبعاد محور المقدرات الجوهرية، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): ملخص نتائج محور المقدرات الجوهرية للجامعات الأهلية موضع الدراسة بشكل عام

الرتبة	م	الابعاد الفرعية للمحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التوفر	مدى نسبة التوفر لمجتمع	
						الدراسة بدرجة ثقة 95%	
						الدرجة العليا	الدرجة الدنيا
1	1	القيادة الاستراتيجية	4.052	0.691	81.0%	83.3%	78.8%
2	2	رأس المال البشري	3.949	0.591	79.0%	80.9%	77.1%
3	3	التعلم التنظيمي	3.731	0.784	74.6%	77.1%	72.1%
4	4	إدارة التكنولوجيا	3.693	0.844	73.9%	76.6%	71.2%
5	5	المرونة الاستراتيجية	3.691	0.758	73.8%	76.2%	71.4%
		الدرجة الكلية للتقدير	3.823	0.635	76.5%	78.5%	74.4%

يبين الجدول (6) أن مستوى توفر المقدرات الجوهرية في الجامعات الأهلية اليمنية جاء بدرجة عالية بلغت (76.5%)، وبتعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة نجد أن درجة توفرها بشكل عام تراوح ما بين (3.691-4.052) بدرجة ثقة (95%)، حيث جاء بعد (القيادة الاستراتيجية) في المرتبة الأولى،

بنسبة توفر عالية (81.0%)، وفي المرتبة الثانية بعد رأس المال البشري بنسبة توفر (79.0%)، وفي المرتبة الثالثة بعد التعلم التنظيمي بنسبة توفر (74.6%)، وفي المرتبة الرابعة بعد إدارة التكنولوجيا بنسبة توفر (73.9%)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بعد (المرونة الاستراتيجية) بنسبة توفر عالية (73.8%)، وقد يرجع ارتفاع نسبة التوفر لبعدها القيادة الاستراتيجية مقارنة بالأبعاد الأخرى إلى أن القيادة الاستراتيجية تعتبر حجر الأساس في الجامعات، ومن يوجه نشاطاتها حالياً ومستقبلاً؛ لذلك من الطبيعي أن تكون أكثر توافراً، أما بالنسبة لحصول بعد المرونة الاستراتيجية على المرتبة الأخيرة فقد يعود ذلك إلى ارتباطها بعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تبين النتائج وجود قصور في ذلك، فلا يمكن أن تكون هناك مرونة استراتيجية بدون تخطيط استراتيجي؛ حيث ترتبط العمليتان بإدارة الموارد وسهولة تكيفها مع التغيرات البيئية.

السؤال الثالث: ما أثر المقدرات الجوهرية بجميع أبعادها في تحقيق التميز المنظمي؟

للإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى واختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى، وتوضيح ذلك على النحو الآتي:

أولاً / اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية بأبعادها في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد. والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (7): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الحكم	VIF	Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R <sup>2</sup>	R	متغيرات النموذج
					0.000*	95.819	0.785	0.886	Model Fit
	2.005	0.016*	2.447	0.172					القيادة
	2.318	0.014*	2.482	0.183					الاستراتيجية
إشبات	3.423	0.000*	3.697	0.349					رأس المال البشري
	1.449	0.022*	2.315	0.147					التعلم التنظيمي
	1.839	0.037*	2.106	0.144					إدارة التكنولوجيا
									المرونة الاستراتيجية

\* ارتباط ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل، قيمة F الجدولية = 2.277، قيمة T الجدولية = 1.967، وقيم معامل تضخم التباين جاءت أقل من القيمة المعيارية (10) حيث تراوحت بين (1.449) و(3.423).

يتضح من الجدول (7) النتائج الآتية:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط متوسط بين المقدرات الجوهرية وتحقيق التميز المنظمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعددة R (0.886)
2. بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.785)، وهذه القيمة تدل على أن أبعاد المقدرات الجوهرية تسهم بنسبة (78.5%) في تحقيق التميز المنظمي.
3. نموذج الانحدار المتعدد دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة F (95.819)، وهي دالة بمستوى دلالة أقل من (0.05) بقيمة بلغت (0.000).

ومما تقدم يمكن الاستنتاج بأن الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية بأبعادها في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية" قد تم التأكد من صحتها وبالتالي يمكن إثباتها.

وبالنظر إلى التفاصيل نجد أن درجة تأثير Beta لأبعاد (المقدرات الجوهرية) المتمثلة في (القيادة الاستراتيجية) و(رأس المال البشري) و(التعلم التنظيمي) و(إدارة التكنولوجيا) و(المرونة الاستراتيجية) بلغت (0.172) و(0.183) و(0.349) و(0.147) و(0.144) على التوالي، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) يقيم مستوى دلالة تراوحت بين (0.000) و(0.037)، وهي جميعاً أقل من (0.05)، حيث اتضح أن (التعلم التنظيمي) في الجامعات الأهلية اليمنية له دور أكثر أهمية في تحقيق التميز المنظمي لها، يليه (رأس المال البشري) ثم (القيادة الاستراتيجية)، ثم (إدارة التكنولوجيا) وأخيراً (المرونة الاستراتيجية).

وحتى لا يكون الباحثان متحيزان في هذا الطرح تم إثبات وجود الأثر لجميع الفرضيات الفرعية الخمس، حيث تم اختبار كل منها على حده باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

وقد تطابقت نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسات أخرى مشابهة لها، وهي كالتالي:

- دراسة Nimsith et al. (2016، 64) التي توصلت نتائجها إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية في الشركات المصرفية، وأن للمقدرات الجوهرية تأثيراً كبيراً على الميزة التنافسية في هذه المصارف.
- دراسة Agha، Alrubaiee، وJamhour (2012، 192) التي بينت نتائجها أن للمقدرات الجوهرية تأثيراً قوياً وإيجابياً على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، كما أن الميزة التنافسية لها تأثير كبير أيضاً على الأداء التنظيمي، وأن هناك أهمية متفاوتة لأبعاد المقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية.
- دراسة Jerab et al. (2011، 1) التي أظهرت نتائجها أن أبعاد المقدرات الجوهرية لها تأثير كبير على نجاح الشركة.
- دراسة Chew، Yan، وCheah (2008، 203) التي بينت نتائجها أن هناك علاقات إيجابية بين القابليات الجوهرية والقدرة على المنافسة الاستراتيجية، ويشير ذلك إلى ضرورة موازنة المقدرات الجوهرية والاستراتيجية التنافسية كشرط أساسي للأداء المتميز.
- دراسة البغدادي والعطوي (2014) التي أكدت على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية في التسويق الريادي.
- دراسة الياسري، الخالدي، والحميري (2014) التي أثبتت وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المقدرات الجوهرية والأداء المصرفي.
- دراسة Zahari وJabbouri (2014) التي توصلت إلى أن المقدرات الجوهرية يمكن أن تساعد على تحسين فعالية الأداء التنظيمي لمختلف البنوك.
- دراسة كاظم وآخرين (2015) التي توصلت إلى وجود قوة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة: التفسيرية (المقدرات الجوهرية) والاستجابية (التجديد الاستراتيجي).
- دراسة شلاش والخفاجي (2014) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية وأداء العمليات في الشركة المبحوثة.

## ثانياً / نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى

جدول (8) : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R <sup>2</sup>	R	الأبعاد	الفرضيات الفرعية (1 إلى 5)
*0.000	10.889	0.667	*0.000	118.567	0.445	0.667	القيادة الاستراتيجية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية بأبعادها في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمينية
*0.000	12.062	0.704	*0.000	145.489	0.496	0.704	رأس المال البشري	
*0.000	18.551	0.836	*0.000	344.157	0.699	0.836	التعلم التنظيمي	
*0.000	13.142	0.734	*0.000	172.723	0.539	0.734	إدارة التكنولوجيا	
*0.000	14.456	0.765	*0.000	208.966	0.585	0.765	المرونة الاستراتيجية	

يتضح من الجدول (8) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتميز المنظمي، حيث يتضح من خلال درجة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.445) أن القيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (0.445) من التباين أو التغيرات في عمليات التميز المنظمي بالجامعات الأهلية. مما يشير إلى أن (44.5%) من عمليات التميز المنظمي المتحققة في الجامعات الأهلية ناتج عن بعد القيادة الاستراتيجية في هذه الجامعات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.667)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تثبيت أثر بقية المتغيرات ستكون أي محاولة للزيادة في مستوى القيادة الاستراتيجية بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (66.7%) في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (118.567)، وهي دالة عند مستوى (0.05)، وبالتالي ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في التميز المنظمي. وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى.

وقد تطابقت نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسات أخرى مشابهة، كدراسة حسوني (2010) التي توصلت إلى "وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد التميز" وقد كان التأثير الأقوى على بعد تميز الاستراتيجية، ودراسة حافظ وكهيه (2014) التي كانت من أهم نتائجها "عدم وجود علاقة تأثيرية معنوية بدلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتميز التنظيمي، ماعدا التأثير الجزئي الذي يوضح وجود علاقة تأثيرية بين نمط القيادة الديمقراطية والقيادة المشاركة والتميز التنظيمي".

كذلك هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والتميز المنظمي؛ حيث يبين درجة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.496) أن رأس المال البشري يفسر ما نسبته (0.496) من التباين أو التغيرات في عمليات التميز المنظمي بالجامعات الأهلية؛ مما يشير إلى أن (49.6%) من عمليات التميز المنظمي المتحققة في الجامعات الأهلية ناتج عن بعد رأس المال البشري في هذه الجامعات. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.704)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تثبيت أثر بقية المتغيرات؛ ستكون أي محاولة للزيادة في مستوى بعد رأس المال البشري بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (70.4%) في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (145.489)، وهي دالة عند مستوى (0.05). وبالتالي يتم قبول وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري في التميز المنظمي. وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.

وقد تطابقت نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسة محمود (2014) التي أكدت على وجود تأثير لرأس المال البشري وأهميته في تحقيق التميز التنظيمي.

وبالمثل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والتميز المنظمي، حيث فسر معامل التحديد  $R^2$  (0.699) ما نسبته (0.699) من التباين أو التغيرات في عمليات التميز المنظمي بالجامعات الأهلية؛ مما يشير إلى أن (69.9%) من عمليات التميز المنظمي المتحققة في الجامعات الأهلية ناتج عن بعد التعلم التنظيمي في هذه الجامعات. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.836)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستكون أي محاولة للزيادة في مستوى بعد التعلم التنظيمي بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (83.6%) في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (344.157) وهي دالة عند مستوى (0.05). وبالتالي ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في التميز المنظمي. وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى. وقد تطابقت نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسة بن صويلح (2017) التي توصلت إلى تأكيد فعالية دور التعلم التنظيمي في ترقية العمل المؤسسي، وإدارة التغيير، وتحقيق التكيف البيئي، والجودة المهنية وبناء ثقافة التميز التنظيمي. وكذلك دراسة النسور (2010) التي بينت وجود تأثير لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بكل أبعاده.

هناك أيضاً أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التكنولوجيا والتميز المنظمي، حيث يتضح من خلال درجة معامل التحديد  $R^2$  (0.539) أن إدارة التكنولوجيا تفسر ما نسبته (0.539) من التباين أو التغيرات في عمليات التميز المنظمي بالجامعات الأهلية؛ مما يشير إلى أن (53.9%) من عمليات التميز المنظمي المتحققة في الجامعات الأهلية ناتج عن بعد إدارة التكنولوجيا في هذه الجامعات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.734)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستكون أي محاولة للزيادة في مستوى بعد إدارة التكنولوجيا بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (73.4%) في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (172.723)، وهي دالة عند مستوى (0.05). وبالتالي ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التكنولوجيا في التميز المنظمي. وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى.

كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والتميز المنظمي، حيث يتضح من خلال درجة معامل التحديد  $R^2$  (0.585) أن المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (0.585) من التباين أو التغيرات في عمليات التميز المنظمي بالجامعات الأهلية؛ مما يشير إلى أن (58.5%) من عمليات التميز المنظمي المتحققة في الجامعات الأهلية ناتج عن بعد المرونة الاستراتيجية في هذه الجامعات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.765)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستكون أي محاولة للزيادة في مستوى بعد المرونة الاستراتيجية بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (76.5%) في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (208.966)، وهي دالة عند مستوى (0.05). وبالتالي ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في التميز المنظمي. وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى. وبذلك حققت الفرضية الأولى هدف الدراسة الذي نص على "قياس تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية".

أظهرت النتائج السابقة بشكل عام أن المقدرات الجوهرية تؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية، وأنها تمثل نقاط القوة الخاصة التي تتميز بها أي جامعة عن بقية الجامعات، والتي يصعب تقليدها؛ كونها تكونت بتراكم السنين وتتميز بمروريتها وتطورها بمرور الوقت؛ ولذلك تعد المقدرات الجوهرية قوة استراتيجية تعمل على رفع مستوى الأداء ومن المكونات الأساسية للنجاح، وتحسين مركز الجامعات التنافسي.



وقد تبين من خلال التحليل أن بعد التعلم التنظيمي كان الأكثر تأثيراً، وبعد القيادة الاستراتيجية الأقل تأثيراً، ويعزى ذلك إلى أهمية التعلم التنظيمي في تميز الجامعات، حيث إن الجامعات تعد بيت خبرة معرفية وإدارية أكثر من أي منظمات أعمال أخرى؛ ولذلك فهي تسعى دائماً إلى التطوير والاستفادة من التجارب والتحديث، وهذا يعكس التعلم التنظيمي المستمر فيها، ويرتبط ذلك بتحقيق التميز بدرجة أساسية؛ إذ أن التعلم التنظيمي يجعل الجامعات مبدعة وتعمل على توظيف المعرفة في أساليب عملها وحلها للمشاكل مما يعزز قوة أداؤها التنظيمي، ويمنحها القدرة على التعامل مع كل المواقف، والتفاعل مع البيئات الدينامية من خلال تأثيره على المرونة الاستراتيجية التي تمكن الجامعات من تلبية حاجات وتوقعات ورغبات عملائها بشكل أفضل؛ نتيجة التنسيق والاستغلال الأمثل للموارد الداخلية المتاحة، كما أن الجامعات عند سعيها لتحقيق التميز غالباً ما تعود إلى التجارب السابقة التي تركز على مخرجات الندوات والمؤتمرات التي تعقدتها باستمرار؛ كونها مؤسسات أكاديمية بحثية، وبذلك فإن التعلم التنظيمي يعد من أهم سبل التميز على المنافسين.

وعلى الرغم من استفادة الجامعات الأهلية من التعلم التنظيمي، حيث إن أغلب الجامعات تعتمد على فرق العمل في معظم أنشطتها، فإن ذلك يعد من أهم إستراتيجيات التعلم؛ كونه يعمل على استثمار طاقة العاملين وزيادة رغبتهم في التعلم وتعديل سلوكهم وممارساتهم وإكسابهم المهارات اللازمة للتوافق مع معطيات بيئة الأعمال المحيطة بهم، والوصول إلى الأداء الأفضل. فقد تبين من خلال التحليل أن ذلك التعلم ربما يعد جهداً ذاتياً من العاملين أنفسهم، وذلك من خلال العلاقات المتميزة التي تسود بينهم، والتي يتم فيها تشارك المعرفة والخبرة التي يمتلكونها، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة جماعية وصولاً إلى التعلم التنظيمي.

ويمكن تفسير نتيجة كون القيادة الاستراتيجية أقل الأبعاد أثراً في التميز المنظمي، حيث اتضح من خلال التحليل ضعف إدراك القيادات في الجامعات الأهلية لأهمية التعلم التنظيمي وقلة تشجيعه بالأساليب المختلفة، بالإضافة إلى غيابها في القيام بدورها وعدم الاهتمام بالتخطيط على الرغم من وجوده لدى بعض الجامعات لكنه لم يكن ظاهراً في أغلبها، وتأثير ذلك على وضع الاستراتيجيات على مستوى الجامعات، وعلى مستوى الاستراتيجيات الوظيفية التي يجب أن يتم تطبيقها في العمل، وهي من العناصر الحاسمة في نجاح الاستراتيجيات، ويتطلب ذلك من القيادة الاستراتيجية استشراف المستقبل وابتكار رؤية بعيدة المدى توصلها للعاملين بوضوح وتضمن فهمهم ومشاركتهم في تطبيقها، ولكن هناك أيضاً قصور في وضوح الرؤية الاستراتيجية، وبالتالي عدم وضوح الرسالة والأهداف الاستراتيجية.

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى لمتغيري سنة التأسيس والحجم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية واختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية. نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية يعزى لمتغير سنة تأسيس الجامعة وحجمها" وتفرعت منها فرضيتان: الفرضية الفرعية الأولى: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المقدرات الجوهرية في الجامعات الأهلية اليمنية يعزى لمتغير سنة تأسيس الجامعة وحجمها"، والفرضية الفرعية الثانية "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية يعزى لمتغير سنة تأسيس الجامعة وحجمها"، واختبار الفرضيتين تم استخدام تحليل التباين باتجاه واحد (One-Way ANOVA) كما في الجدول (9).



جدول (9): اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية

One-Way ANOVA					
المتغير	المحور	داخل المجموعات		بين المجموعات	
		درجة الحرية	المتوسط التربيع	درجة الحرية	المتوسط التربيع
سنة التأسيس	المقدرات الجوهرية	147	0.396	2	1.009
		147	0.497	2	1.392
التميز المنظمي	المقدرات الجوهرية	146	0.303	3	5.298
		146	0.393	3	6.150

\* فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي تعزى لمتغير سنة التأسيس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي تعزى لمتغير حجم الجامعة.

وبذلك توصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الثانية جزئياً، حيث لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي تعزى لمتغير سنة التأسيس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي تعزى لمتغير حجم الجامعة.

## الاستنتاجات:

بناء على النتائج، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- توفر مستوى التميز المنظمي بدرجة عالية في الجامعات الأهلية اليمنية لجميع الأبعاد، فقد كان أكثر الأبعاد توفراً بعد تميز الخدمة، وأقلها توفراً بعد تحقيق الحوكمة، ويبين ذلك أن تميز الخدمة هو ما تهتم به الجامعات؛ كونها جامعات خاصة، أما بالنسبة للحكومة فلم تكن ضمن اهتمام إدارة الجامعات.
- تحقق مستوى متوفر بدرجة عالية من المقدرات الجوهرية في الجامعات الأهلية اليمنية لجميع الأبعاد، حيث كان البعد الأكثر توفراً بعد القيادة الاستراتيجية، في حين كان بعد المرونة الاستراتيجية الأقل توفراً، وهذا يؤكد على أن الجامعات الأهلية لديها قيادات وهذه ظاهرة طبيعية وإيجابية يجب الاستفادة منها، كما يعزى قلة توفر بعد المرونة الاستراتيجية إلى ضعف الاهتمام بالتحضير وبالرؤية الاستراتيجية التي تعمل على تحديد التوجه المستقبلي للجامعات.
- تبين أن المقدرات الجوهرية تؤثر في تحقيق التميز المنظمي بالجامعات الأهلية موضع الدراسة، ويختلف مستوى هذا التأثير باختلاف البعد، حيث كان البعد الأكثر تأثيراً بالتعليم التنظيمي، والأقل تأثيراً هو بعد القيادة الاستراتيجية، وربما يعود ذلك إلى تعاون العاملين وسيادة العلاقات المتميزة فيما بينهم؛ مما يعزز تشارك المعرفة والخبرة التي يمتلكونها، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة جماعية وصولاً إلى التعلم التنظيمي، وغياب تأثير الدور القيادي في تحقيق التميز المنظمي في بعض الجامعات الأهلية.
- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي تعزى لمتغير سنة تأسيس الجامعات، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير حجم الجامعة.

## التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بالتميز المنظمي بجميع عناصره من خلال الاهتمام بجميع أصحاب المصلحة واشباع حاجاتهم ورغباتهم ولاسيما العملاء الداخليين؛ كونهم مصدر التميز في الخدمة.
- ضرورة تحديد المقدرات الجوهرية التي تمتلكها الجامعات الأهلية والاستفادة من مهاراتها وخبراتها واستثمارها، وعلى رأسها القيادة الاستراتيجية، وذلك من خلال تفعيل وتعظيم أدوارها المتعددة في تحسين الأداء، ومن أهمها صياغة رؤية واضحة وملهمة وإيصالها ومشاركتها مع جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية؛ وذلك لأن نشرها يؤدي إلى إدراك العاملين الغاية الرئيسية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، ومساعدتهم في فهم دورهم في ذلك وتضمينها في مهام أعمالهم، بالإضافة إلى دور الرؤية في فاعلية التعلم التنظيمي الذي يعد من أساليب التميز، كذلك تطوير رأس المال البشري واكتشاف المقدرات، وممارسة التخطيط الاستراتيجي والربط بينه وبين المرونة الاستراتيجية لأهميته في استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل، والتنسيق بينها.
- ضرورة بناء وتطوير المقدرات الجوهرية كمصدر مهم من مصادر تحقيق التميز والميزة التنافسية، وزيادة مستواها بتجديدها وتنويعها بما يتناسب مع طبيعة عمل الجامعات والمحافظة عليها وتوظيفها في أماكن ملائمة لها، بحيث يتم الاستفادة منها في تعزيز الأداء، وتفعيل الدور القيادي لأثره البارز في رفع أداء الجامعات الأهلية.
- أهمية تفعيل الجامعات الأهلية للمقدرات الجوهرية وما تمتلكه من مهارات وخبرات، والاستفادة منها في تكوين ميزة فريدة من نوعها يصعب تقليدها، وتسهم في تقديم خدمات متميزة تجعلها مختلفة عن بقية الجامعات، مما يسهم في الوصول إلى شريحة كبيرة من المستفيدين. كما ينبغي على الجامعات الأهلية بجميع أحجامها الاهتمام بتطبيق الحوكمة لضمان إحداث تغييرات إيجابية في المجتمع المحيط بها وتطويره معرفياً؛ وذلك لأن الحوكمة تعد من الأساليب التي تعمل على توجيه الجامعة لذاتها ولجميع عملياتها في البيئة الداخلية، وتطوير أدائها بشكل عام، وتحسين صورتها، وتوجيه علاقاتها مع المؤسسات في البيئة الخارجية.

## المراجع:

- الأسرح، حسين (2010)، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، (90)، 2-14.
- البيحيصي، عبدالمعطي محمود (2014)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة وصفية (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم عبيد (2015)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(1)، 17-32.
- البغدادي، عادل هادي، والعطوي، مهند حميد (2014)، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي - دراسة وصفية تحليلية - في الشركات الخاصة الصغيرة أو متوسطة الحجم، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(4)، 53-70.
- بن صويلح، ليليا (2017)، التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الاعمال، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، (14)، 9-38.
- بو سالم، أبو بكر (2015)، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة وصفية تحليلية في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية (أطروحة دكتوراه)، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.
- توحي، حلافان داغر امين الملا (2019)، القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، 25(111)، 222-240.

- حافظ، عبدالناصر علك، وكهيه، حسين عليوي (2014)، تأثير الأنماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة وصفية تحليلية في قطاع هيئة التعليم التقني في محافظة بغداد، *مجلة كلية المأمون الجامعة*، (24)، 132-161.
- الجاوري، عبدالغني احمد، والقانص، غالب حميد حميد (2018)، دور قيادة جامعة صنعاء في تفعيل أنظمة الجودة، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 11 (33)، 49-72.
- حسوني، اشير عبد الامير (2010)، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في شركة الصناعات الميكانيكية، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 1 (2)، 208-221.
- الخرشة، ياسين كاسب، الزريقات، خالد خلف ونور، محمود إبراهيم (2013)، أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً، *دراسات: العلوم الادارية*، 40 (2)، 211-239.
- الدقي، نورالدين (2011)، تجارب عربية رائدة في إدارة التعليم العالي العربي، المؤتمر الثالث عشر للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي والبحث العملي في الوطن العربي، 7-8 ديسمبر، أبوظبي، الإمارات.
- الرشدي، احمد عبد الله (2009)، استخدام ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة الجزائر، الجزائر.
- ريتشبرج، نيل (2017)، رؤية حول الموارد البشرية في القطاع العام، *مجلة صدى الموارد البشرية*، (6).
- الزاوي، عبد الرزاق ومسعودي، جميلة (2017)، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية، دراسة حالة شركة سيفيتال، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، (3)، 163-183.
- السعد، مسلم علاوي، ومنهل، محمد حسين (2006)، بناء استراتيجيات تطوير القدرات في التعليم العالي، *مجلة العلوم الاقتصادية*، (18)، 137-158.
- شاويش، مصطفى نجيب (2005)، إدارة الموارد البشرية (ط3)، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- شرشير، صباح (2000)، الرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- شلاش، فارس جعبان، والخفاجي، هدى محمد (2014)، المقدرات الجوهرية واثرها في أداء العمليات: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية، *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، 16 (1)، 203-225.
- شوقي، قبطان (2010)، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح الجامعات في عصر العولمة والمنافسة، *الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية*، 8-9 نوفمبر، جامعة الشلف، الجزائر.
- طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكي (2012)، استراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة (ط1)، عمان الأردن: دار الحامد.
- العزاوي، شفاء محمد علي، ومحسن، زيد حضير (2017)، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية - في عدد من كليات جامعة بغداد، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 9 (18)، 276-314.
- عواد، يوسف ذياب (2010)، دليل المسؤولية المجتمعية للجامعات، رام الله، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.
- عيدان، افراح رحيم (2019)، تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية، *مجلة جامعة بابل*، 27 (1)، 127-145.

الفتلاوي، ماجد جبار غزاي (2013)، *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك واثرهما في تحقيق التميز: بحث استطلاعي في جامعة الكوفة* (أطروحة دكتوراه)، جامعة بغداد، العراق.  
قنديل، علاء محمد سيد (2010)، *معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بالإدارة التعليمية* (ط1)، القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

كاظم، صادق جبارو، عبید، علي جاسم، ومخيف، اميرنعمة (2015)، *المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي "العلاقة والأثر": دراسة وصفية تحليلية في قطاع المصارف الخاصة، مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10 (33)، 293-312.*

محمود، عالية عبدالسلام (2014)، *أثر رأس المال البشري علي التميز التنظيمي: دراسة وصفية تحليلية في قطاع النفط في ليبيا* (أطروحة دكتوراه)، جامعة عين شمس، مصر.

مسلم، بسام (2016)، *مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة، دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية، 22 (49)، 233-282.*

مؤتمر ضمان الجودة في التعليم العالي (2009)، *تقرير المؤتمر، 11-13 أكتوبر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.*

ميلودي، رحيمة (2015)، *رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud - أوماش - بسكرة* (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

النسور، اسماء سالم (2010)، *أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية* (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

وزارة الشؤون القانونية (2013)، *تشريعات التعليم العالي والبحث (ط2)، الجمهورية اليمنية: وزارة الشؤون القانونية.*

الياسري، اكرم، الخالدي، عواد، والحميري، بشار عباس (2014)، *انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصري في ضوء بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الخاصة العراقية، مجلة أهل البيت، 1 (16)، 244-293.*

Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192-204.

Bani-Hani, J. S., & Al-Hawary, F. (2009). The impact of core competencies on competitive advantage: Strategic challenge. *International Bulletin of Business Administration*, 6(6), 93-104.

Chew, D. A., Yan, S., & Cheah, C. Y. (2008). Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China. *Chinese Management Studies*, 2(3), 203-214.

Eriksson, H., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Fundin, A., Wiklund, H., ... & Sörqvist, L. (2016). Exploring quality challenges and the validity of excellence models. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(10), 1-26.

- Gates, S., & Langevin, P. (2010). Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(1), 111-132.
- Gilthorpe, G. (2006). Lessons in service excellence. *Legal Marketing*, (April/May), 31-3.
- Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omid, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 230, 6-13.
- Hatch, J., & Zweig, J. (2001). Strategic flexibility: The key to growth. *Ivey Business Journal*, 65(4), 44-47.
- Jabbouri, N. I., & Zahari, I. (2014). The role of core competencies on organizational performance: An empirical study in the Iraqi private banking sector. *European Scientific Journal*, 1, 130-139.
- Jerab, D., Alper, M., & Başlar, A. (March 17, 2011). *The impact of core competencies on competitive advantages in Istanbul tourists companies*. Retrieved from SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1813163>
- Kak, A. (2004). Strategic management, core competence and flexibility: Learning issues for select pharmaceutical organizations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 5(4), 1-15.
- Kak, A., & Sushil, H. (2002). Sustainable competitive advantage with core competence: a review. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 3(4), 23-38.
- Knowles, G. (2011). *Quality management*. Woburn, United Kingdom: Graeme Knowles.
- Kristensen, K., Juhl, H. J., & Eskildsen, J. (2001). Benchmarking excellence. *Measuring Business Excellence*, 5(1), 19-23.
- Maleki, N., Siyadat, S. A., Salari, M., & Keikha, A. (2013). Knowledge management as an enabler of change management and maturity of organizational excellence. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4(8), 1532-1539.
- Martone, D. (2003). A guide to developing a competency-based performance-management system. *Employment Relations Today*, 30(3), 23-32.
- Matlay, H., & Khan, H. (2009). Implementing service excellence in higher education. *Education + Training*, 51(8/9), 769-780.
- Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational excellence and the extent of its clarity in the Palestinian universities from the perspective of academic staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(2), 47-59.

- Nimsith, S. I., Rifas, A. H., & Cader, M. J. A. (2016). Impact of core competency on competitive advantage of banking firms in Sri Lanka. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 3(7), 64-73.
- Oakland, J. S. (2001). *Total organisation excellence: Achieving world class performance*. London: Butterworth Heinemann..
- Pöyhönen, A. (2004). *Modeling and measuring organizational knowledge capacity* (Doctoral dissertation). Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Schoemaker, P. J. (1992). How to link strategic vision to core capabilities. *Sloan Management Review*, 34, 67-67.
- Sinha, M., & Ringrose, D. (2013). Development of an organizational excellence framework. *The TQM Journal*, 25(4), 441-452.
- Vartiak, L., & Jankalova, M. (2017). The business excellence assessment. *Procedia Engineering*, 192, 917-922.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.