

دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

الاستلام: 22/ديسمبر/2025
التحكيم: 10/يناير/2026
القبول: 17/يناير/2026

بسام علي أحمد مسلم^(1,*)
آية عبدالرحمن أحمد الحمادي^(2,*)
Bassam Ali Ahmed Musallam^(1,*)
Ayah Abdulrhmen Ahmed Al-Hammadi^(2,*)

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

© 2026 جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي من فئة (CC BY) شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

1 Assistant Professor of Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

2 MA Scholar in Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

1 أستاذ إدارة الأعمال المساعد، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

2 باحثة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

* عناوين المراسلة: b.musallam@ust.edu.ye، aya.alhammadi2020@gmail.com

دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، ومدى وجود فروق دالة إحصائية حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغيري: (حجم الجامعة، وعمر الجامعة). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في الكادر الإداري والأكاديمي بالجامعات الأهلية محل الدراسة، وتم اختيار عينة حجمها (298) مفردة، بطريقة العينة العشوائية الطبقية، ولتحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: أن مستوى التمكين الوظيفي في الجامعات اليمنية محل الدراسة كان عاليا بجميع أبعاده: (الاتصال والمعلومات، وتفويض السلطة، والتدريب والتأهيل، وفرق العمل، والتحفيز) على التوالي، كما أظهرت الدراسة أن مستويات الولاء التنظيمي في هذه الجامعات مرتفع نسبيا بجميع أبعاده: (الولاء الأخلاقي، والولاء العاطفي، والولاء المستمر) على التوالي، كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للتمكين الوظيفي بجميع أبعاده في تعزيز الولاء التنظيمي، باستثناء بُعد فرق العمل الذي لم يظهر له أثر معنوي، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى لمتغيري: (حجم الجامعة، وعمر الجامعة)؛ مما يشير إلى تقارب مستويات الولاء بين الجامعات، بغض النظر عن اختلاف حجمها أو عمرها، وأوصت الدراسة تبعا لذلك الاهتمام بتعزيز ممارسات التمكين الوظيفي كاستراتيجية فعالة لتعزيز الولاء التنظيمي، وتمكين الجامعات من الاستجابة للتحديات والمتغيرات المحيطة، والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، مع الاهتمام ببعدي التدريب والتأهيل والاتصال والمعلومات لتأخيرهما البارز في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، الولاء التنظيمي، الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

The Role of Job Empowerment in Enhancing Organizational Loyalty: A Field Study at Private Universities in the Capital Municipality of Sana'a

Abstract:

This study examined the role of job empowerment in enhancing organizational loyalty in private universities within the Capital Municipality of Sana'a and investigated whether statistically significant differences in organizational loyalty levels could be attributed to university size and age. The study adopted the descriptive-analytical method and targeted administrative and academic staff in private universities, from whom a stratified random sample of 298 participants was selected. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The findings indicated that job empowerment was high across all its dimensions, including training and development, communication and information, motivation, delegation of authority, and work teams, while organizational loyalty levels were relatively high across their dimensions, namely normative loyalty, affective loyalty, and continuance loyalty. The results also revealed a positive effect of job empowerment on enhancing organizational loyalty across all dimensions, except for the work teams dimension, which showed no statistically significant effect. Furthermore, no statistically significant differences in organizational loyalty levels were found attributable to university size or age, suggesting similarity in loyalty levels regardless of institutional characteristics. Accordingly, the study recommends continuing to strengthen job empowerment practices as an effective strategy for enhancing organizational loyalty and enabling universities to respond to emerging challenges and optimally utilize available resources, while emphasizing the need to develop and activate work teams by improving the work environment and increasing effective participation.

Keywords: job empowerment, organizational loyalty, private universities in the Capital Municipality of Sana'a.

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطوراً متسارعاً في مختلف مجالات الحياة؛ الأمر الذي أحدث تأثيراً بارزاً في منظومة العمل في منظمات الأعمال، وفي سبيل المحافظة على موقعها ومكانتها على المستوى المحلي أو الإقليمي والدولي، أصبح لزاماً عليها مواكبة كل ما هو جديد وامتلاكها مرونة كافية للتكيف مع المستجدات في بيئة عملها والحفاظ على قدرتها التنافسية، وفي ظل هذا الواقع، أصبح الولاء التنظيمي من الأولويات الاستراتيجية والركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات؛ لضمان الاستقرار الوظيفي، والمحافظة على كوادرها المؤهلة، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المستجدات، وبالتالي يمكن للمنظمة التي يحظى موظفوها بدرجة عالية من الولاء والالتزام أن تعزز قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة؛ لذلك فقد اتجهت المنظمات إلى إيلاء الكادر البشري اهتماماً بالغاً باعتباره العنصر المحوري في تحقيق الفاعلية التنظيمية، ورأس مال معرّف مهم ومستدام يدعم التطوير والإبداع، وفي إطار سعي منظمات الأعمال لتعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفيها، ظهرت مجموعة من الممارسات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى رفع مستوى التزام العاملين وانتمائهم للمنظمة، ومن بين أحدث هذه الأساليب يأتي أسلوب التمكين الوظيفي الذي يساهم في تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين، واستخراجها؛ للاستفادة منها في تحقيق الإبداع والتطوير، وتحسين بيئة العمل، وبناء علاقة إيجابية بين العاملين والمنظمة (العوده، 2018).

ولضمان تحقيق الولاء التنظيمي الذي أصبح ضرورة حتمية لا يمكن إغفالها من قبل منظمات الأعمال، لا سيما في ظل تزايد حاجتها الملحة لتحقيق التميز في الأداء، فقد أصبح لزاماً عليها التوظيف الكفاء والفعال لمواردها البشرية، والسعي الجاد للحفاظ عليها، بما يعزز من دافعيّتها لبذل أقصى الجهود في سبيل تحقيق أداء متميز يمكنها من البقاء والاستمرار؛ لذا فقد بات الولاء التنظيمي ضمن سلم أولويات منظمات الأعمال إيماناً منها بتأثيراته الإيجابية على مستويات أدائها (قوز، 2016)، وفي هذا الإطار يؤكد تيم (2018) على أن حرص المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي يشكل عاملاً أساسياً لتحقيق الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين، ويحقق لها ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من خلال توليد نوع من الإبداع والتعاون وحسن المبادرة لدى العاملين؛ مما يقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال قدراتها البشرية، ويولد الرغبة في الاستمرار في المنظمة، وبالتالي ينخفض معدل دوران العمالة فيها، مع المحافظة على طاقاتها البشرية التي تمتلئها؛ نظراً لأهميتها الفائقة وقدرتها على المساهمة إيجاباً أو سلباً في تحقيق أهداف المنظمة.

وفي الجانب الآخر، فإن ضعف الولاء التنظيمي يشكل عاملاً قلقاً لمنظمات الأعمال؛ إذ أنه ينتج عنه غالباً انخفاض في الإنتاجية وقصور في كفاءة المخرجات، وقد ينجم عنه صدام مستمر بين الإدارة والعاملين، وفقدان الدافعية للعمل بجدية (عقيلي، 2009)، كما أن ارتفاع معدل دوران العمالة الناتج عن ضعف الولاء مكلف للمنظمة، ويزيد من التكلفة الاستراتيجية للفرصة الضائعة، وهنا تؤكد دراسة زينوني (2016) أن الولاء التنظيمي يعد عاملاً حاسماً في استمرارية المنظمات، وفي زيادته إنتاجها، في حين أن تجاهله يؤدي إلى ضياع فرص تحسين أدائها ونموها.

ولتحقيق مزايا الولاء التنظيمي وتفاذي آثاره السلبية، بات من الضروري تبني نماذج إدارية تستند إلى الركائز الأساسية للتمكين، وفي هذا السياق تبرز أهمية منهجية التمكين الوظيفي كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تتحول بموجبها المنظمات من نموذج التحكم والأوامر التقليدي إلى نموذج المؤسسة المتمكنة (Empowerment Organization) الذي يعتمد على منح العاملين السلطة المفوضة، مع تحديد مسؤولياتهم وصلاحياتهم بوضوح ضمن نطاق عملهم، وتوفير فرص فعّالة للتأهيل والتدريب، وضمان سلاسة الاتصال وتدفق المعلومات، وتعزيز العمل ضمن فرق العمل بما يدعم التعاون، إلى جانب تقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تساهم في تعزيز شعور الأفراد بقيمتهم ودورهم، حيث إن هذه الممارسات التكاملية توفر بيئة عمل محفزة، وتدعم ارتباط العاملين بالمنظمة (سابق، 2023)، ومع ذلك لا تزال بعض التنظيمات، لا سيما في الدول النامية، تتجاهل تبني هذا المفهوم؛ نتيجة تخوفها من أن يكون تمكين

العاملين على حساب نفوذ وسلطة الإدارة؛ مما يؤدي إلى ضعف الثقة بهم، وعدم إتاحة الفرصة لتطوير مهاراتهم، والتعبير عن قدراتهم الإبداعية (الرقب، 2020).

وبالنظر إلى أن المنظمات التعليمية الجامعية تعد منظمات خدمية تعتمد بشكل أساسي على المورد البشري، فإن تحقيق ولاء تنظيمي عال لدى منتسبيها، يعد شرطاً أساسياً لاستمرارها، وازدهارها، وزيادة قدرتها التنافسية، وضمان جودة التعليم، واستمرارية الأداء المؤسسي، ولما كانت الجامعات معنية بصياغة العقول البشرية، فإنها تؤدي دوراً استراتيجياً في قيادة العملية التعليمية، وحشد الكفاءات المحلية والأجنبية، وتوجيهها نحو البحث العلمي، وهذا بلا شك يتطلب منح العاملين صلاحيات أوسع، ومشاركة حقيقية في صنع القرار، وتزويدهم ببرامج تدريبية وتطويرية، وتحفيز مستمر؛ مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء المؤسسي (الزبارقة وأبو عاشور، 2022).

وعلى المستوى المحلي فإن الجامعات اليمنية باتت في حاجة ماسة لتعزيز قدراتها التنافسية لا سيما في ظل ما تعانيه من ضعف في مواكبة متطلبات العصر، واحتياجات المجتمع نتيجة ضعف الإمكانيات المادية والبشرية لديها، مع القصور في المقومات الدافعة والداعمة للبحث العلمي، وعدم اكتمال الكوادر المتخصصة، وضعف البنى الأساسية الهيكلية، والافتقار إلى البيئة والمناخ الذي يساعد في تحقيق ولاء تنظيمي لدى منتسبيها، ويحقق لها البقاء والاستمرار (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014)؛ لذا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع التمكين الوظيفي في الجامعات الأهلية اليمنية، وهل يمكن لهذا التمكين الإسهام في تحقيق الولاء التنظيمي لدى منتسبيها؛ مما يؤدي إلى المحافظة على بقائها واستمراريتها للإسهام في أداء رسالتها؟

مفهوم الولاء التنظيمي:

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم المعاصرة، وسمة تميز المنظمات الحديثة، فهو يجمع بين جذور قيمية وأخلاقية أصيلة في الثقافة العربية والإسلامية، مع التأكيد على معاني الانتماء والإخلاص والثبات على العهد، وبين تطبيقات إدارية حديثة تهتم بتعزيز ارتباط العاملين بمنظماتهم من خلال الالتزام القيمي والعاطفي والسلوكي تجاه أهدافها؛ وبناء على ذلك، تناول الباحثون مفهوم الولاء التنظيمي بتعاريف متعددة وفقاً لمداخلهم الفكرية والإدارية؛ ومن أجل ذلك سيتم تناول تعريفات الباحثين الأكثر شمولية لهذا المفهوم.

فقد أشار السليمان (2023، 57) إلى أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه: "حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه".

أما سابق (2022، 16) فقد عرفه بأنه "أقصى مشاعر الانتماء والتمثل الطوعي لأهداف المنظمة وقيمه، وذلك من خلال وجود روابط تلاحمية وأخلاقية عالية، مع الرغبة في البقاء والاستمرارية في العمل لصالح المنظمة"، بينما عرفه الصالح وسليمة (2021، 12) بأنه "التفاني والشعور بالارتباط العميق للفرد بالمؤسسة الذي يظهر في الفكر والسلوك، وبعكس ولاء العامل تجاه أهدافها"؛ وبناء عليه يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه: أقصى الدرجة التي تعكس ارتباط الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأهلية ارتباطاً عاطفياً، وانتماء صادقاً للجامعة التي يعملون بها، والتزام أخلاقياً يدفعهم للعمل بجدية وإخلاص، انطلاقاً من شعورهم بالمسؤولية تجاهها، ورغبتهم في الاستمرار في العمل بها على الرغم مما قد يواجهونه من تحديات وظيفية، واستناداً لذلك فإن مضمون الولاء التنظيمي يركز على النقاط الآتية:

1. الارتباط العاطفي: وهو شعور الموظف بالفخر والانتماء تجاه منظمته، وإدراكه لأهميتها في حياته المهنية.
2. الالتزام القيمي والمعياري: وهو تمسك الفرد بقيم المنظمة ومبادئها، واستعداده للدفاع عنها، وتمثيلها بصورة إيجابية.

3. الرغبة في الاستمرار: وهي ميل الموظف للبقاء في المنظمة؛ نتيجة اقتناعه بعدالتها، ورضاه عن بيئة العمل فيها.

4. التفاني في الأداء: وهو استعداد العامل لبذل جهد إضافي؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمحافظة على سمعة المؤسسة.

5. الإسهام في النجاح المؤسسي: وهو مساهمة الموظف بفاعلية في تطوير المنظمة، وتحقيق أهدافها المشتركة بروح الولاء والانتماء.

أهمية الولاء التنظيمي:

يُعدّ الولاء التنظيمي من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري المعاصر؛ لما له من أثر مباشر في استقرار الموارد البشرية، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، وقد أولت العديد من الدراسات الإدارية اهتماماً متزايداً بهذا المفهوم؛ نظراً لنتائجها الإيجابية على مستوى الفرد، والمنظمة، والمؤسسات التعليمية، وتبرز أهمية الولاء التنظيمي من خلال المستويات الآتية (الشرجي وآخرون، 2025؛ القحطاني والعمار، 2021):

أولاً: على مستوى الموظف:

يرتبط الولاء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً برضا الموظفين واستقرارهم وتحفيزهم الذاتي، إذ يسهم في تعزيز شعورهم بالانتماء وتقوية ارتباطهم العاطفي بالمنظمة، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم المهني، كما يعمل على تعزيز الرضا الوظيفي من خلال الإحساس بالتقدير والثقة، مما يرفع الروح المعنوية والدافعية للعمل، ويقلل من معدلات الغياب ودوران العمل نتيجة شعور العاملين بالاستقرار المهني والرضا عن بيئة العمل، ويرفع من مستوى الالتزام والانضباط الذاتي بما يقلل العبء الإشرافي على الرؤساء ويزيد من الالتزام الطوعي بالتعليمات. كما يُمَيِّن السلوك الإبداعي لدى العاملين، إذ إن الأفراد ذوي الولاء المرتفع يميلون إلى المبادرة وتحسين الأداء، ويسهم في تحقيق التوافق المهني والنفسي الذي يحد من التوتر والاغتراب التنظيمي.

ثانياً: على مستوى المنظمة:

يُعدّ الولاء التنظيمي ركيزة أساسية لاستدامة النجاح المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية؛ إذ أنه يسهم في تحسين الأداء المؤسسي عبر رفع درجة الالتزام والمسؤولية لدى العاملين، كما أنه يؤدي إلى خفض تكاليف التشغيل؛ نتيجة تقليل معدلات دوران العمل وتكاليف التدريب والتوظيف، ويعزز من مستوى التماسك التنظيمي، وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون، إضافة إلى تعزيز قدرته المنظمة على التكيف مع التغيير بفضل استعداد العاملين لتقبل التحولات الإدارية، ويرفع فعالية جماعات العمل وتماسكها الداخلي؛ بما ينعكس على تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة، ويساعد أيضاً في المحافظة على الكفاءات البشرية المتميزة، وجذب أفضل العاملين؛ بفضل بيئة عمل يسودها الاحترام والانتماء؛ الأمر الذي يعزز صورة المنظمة وسمعتها لدى العملاء والمجتمع؛ مما يرفع ثقة المتعاملين والمستثمرين بها.

وفي المؤسسات الأكاديمية يحظى الولاء التنظيمي بأهمية خاصة؛ إذ أنه يسهم في استقرار الكادر الأكاديمي والإداري، وفي تحسين جودة الأداء الإداري والتربوي والبحثي، وذلك من خلال تعزيز الانتماء المؤسسي لديهم، وتنمية الابتكار والتميز الأكاديمي؛ مما يسهم في تطوير البرامج التعليمية والبحث العلمي، ويحسن المناخ التنظيمي في الجامعات؛ بما يحقق استقرارها واستمراريتها.

أبعاد الولاء التنظيمي:

يمثل تحديد أبعاد الولاء التنظيمي خطوة جوهرية في بناء الإطار المفاهيمي لهذا المتغير؛ إذ أن هذه الأبعاد تعبر عن المكونات الجوهرية التي توضح طبيعة ارتباط الفرد بمؤسسته، ومستوى اندماجه في تحقيق أهدافها، وتُعدّ هذه الأبعاد بمثابة المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى قوة الانتماء والولاء الذي يبديه العاملون تجاه منظماتهم، لاسيما في المنظمة التعليمية التي يعتمد نجاحها بدرجة كبيرة

على استقرار كودارها البشرية. ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة، يتبين أن هناك تنوعاً في تحديد أبعاد قياس الولاء التنظيمي تبعاً لاختلاف البيئات التنظيمية والثقافية، إلا أنهم يتفقون على أن جوهر الولاء التنظيمي يتمحور حول: مشاعر الانتماء العاطفي، والالتزام القيمي، والرغبة في الاستمرار داخل المنظمة (Mardani, 2025؛ البوري والعامري، 2024؛ حمزة وآخرون، 2024)، وبناء عليه يمكن الإشارة إلى أبعاد الولاء التنظيمي بشكل موجز، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الولاء الأخلاقي:

عرف البوري والعامري (2024) الولاء الأخلاقي بأنه "شعور إيجابي لدى الفرد العامل نحو المنظمة التي يعمل فيها، وهو نابع من إيمان الفرد بقيم المنظمة المرتبطة بخصائصه السلوكية أو الدينية"، ويرى مجذوب (2015) بأنه: "الارتباط بمبادئ الجماعة وبمعاييرها، وذلك من خلال تنصل الفرد لمبادئه السابقة واستسلامه الكامل لقرارات الجماعة وسلطانها".

ولأغراض هذه الدراسة يعرف الولاء الأخلاقي بأنه: الشعور العميق لدى الأكاديميين والإداريين في الجامعات الأهلية بالارتباط والالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية التي توطر سلوكه داخل المنظمة؛ مما يدفعه إلى العمل بنزاهة، مع محافظته على المعايير الأخلاقية في كافة الأنشطة المهنية.

ثانياً: الولاء المستمر:

عرف سلام وآخرون (2020، 110) الولاء المستمر بأنه: "عبارة عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار بالمنظمة، وتحدد درجة الولاء في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستمرارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة"، أما البوري والعامري (2024، 560) فيعرفانه بأنه: "ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، ورغبته بالاستمرار فيها؛ لشعوره بأهمية القيمة النفعية للمزايا التي تمنحها المنظمة، أو لشعوره بأفضلية البقاء فيها على البحث عن البديل"، ولأغراض هذه الدراسة يعرف الولاء المستمر بأنه: التزام العاملين في الجامعات الأهلية من (إداريين وأكاديميين) بالبقاء في الجامعة، بناء على مدى إدراكهم للقيمة الاستثمارية عند استمراريتهم في العمل، وللمزايا التي يحصلون عليها، مقارنة بالخسائر والتبعات السلبية الناجمة عن تركهم للعمل، وبحتمهم عن أعمال أخرى.

ثالثاً: الولاء العاطفي:

عرف البوري والعامري (2024) الولاء العاطفي بأنه: "درجة توافق الفرد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، وتوحده مع هويتها إلى درجة شعوره نفسياً ووجدانياً بارتباطه بها، مع رغبته الشديدة في الاستمرار والاندماج والانتماء لها"، أما السويسي (2018، 135) فقد عرفه بأنه:

شعور العامل بالارتباط في المنظمة والمساهمة فيها، وهذا النوع يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة في عمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف أو العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق بالعمل أو العاملين.

ولأغراض هذه الدراسة يعرف الولاء العاطفي بأنه: شعور العاملين الإيجابي بالانتماء لجامعتهم وإيمانهم العميق بمدى تحقق أهدافهم، من خلال السعي الدؤوب في تحقيق أهدافها، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، استناداً إلى مشاعره الإيجابية تجاهها.

مفهوم التمكين الوظيفي:

عرف حيور وبن دادو (2024، 14) التمكين الوظيفي بأنه:

مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمؤوسين؛ لأنها أساس نجاح العمل الإداري والثقة بالمؤوسين والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات؛ ليكونوا قادرين على ممارسة دور أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

أما سابق (2022، 13) فقد عرفه بأنه: "أسلوب إداري تنظيمي يقوم على إعادة هيكلة المؤسسة، وذلك من خلال تركيز آليات إدارته وتوجيه القوى وتوزيعها وإتاحة هامش الحرية للموظفين، وتضييق نطاق الإشراف والرقابة، ومن خلال السماح بالمشاركة، وتقديم الحوافز لتشجيع روح المبادرة وكسب ولاء العاملين"، ولأغراض هذه الدراسة يعرف التمكين الوظيفي بأنه: عملية استراتيجية تهدف إلى تعزيز قدرة منتسبي الجامعات الأهلية على المشاركة الفعالة في إدارة مهامهم المهنية، ومنحهم صلاحيات اتخاذ القرارات ذات الصلة المباشرة بأعمالهم، وذلك من خلال إثراء معلوماتهم، وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم، مع تعزيز روح العمل الجماعي لديهم، وتحقيق نوع من التوازن بين الأهداف التنظيمية، واحتياجات العاملين، وبناء بيئة عمل صحية ومستدامة، تدعم التطور والنمو الشخصي والمؤسسي.

أهمية التمكين الوظيفي:

يُعد التمكين الوظيفي مدخلا استراتيجيا يساهم في تطوير الموارد البشرية، وتحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز الانتماء لدى العاملين، فهو لا يقتصر على منح الصلاحيات، بل إنه يشمل بناء ثقافة مؤسسية تقوم على الثقة والمشاركة والمسؤولية والاحترام المتبادل، بما يحقق التكامل بين قدرات العاملين وأهداف المنظمة (الحربي، 2024)، وتبرز أهمية التمكين بالنسبة للموظف في تنمية المهارات، وزيادة الثقة والانتماء، وتحفيز الإبداع، بينما تظهر أهميته بالنسبة للمؤسسة في تحسين جودة الأداء والإنتاجية، ورفع القدرة التنافسية، وتعزيز المرونة التنظيمية، وبناء بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والمسؤولية (إبراهيم وآخرون، 2023، 254).

وفي المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، يساهم التمكين الوظيفي في تطوير جودة الخدمات الأكاديمية والإدارية، وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ورفع الكفاءة التعليمية، بما يواكب متطلبات التطور العلمي والتقني (العتيبي والشمري، 2021)، فهو يعد بذلك أداة أساسية لضمان استمرارية التميز الأكاديمي والبحثي، وذلك من خلال تهيئة بيئة عمل محفزة تعزز استقلالية العاملين وثقتهم بقدراتهم، وتزيد من مشاركتهم الفاعلة في اتخاذ القرارات، وتعزز مهارات القيادة والتواصل الداخلي، وترسخ الثقة المتبادلة بين الزملاء (الماضي والشنيقي، 2021، 315).

وبناء عليه يمكن القول: إن التمكين الوظيفي يساهم في تحقيق الكفاءة الفردية من خلال تطوير المهارات والثقة بالنفس، ورفع الولاء والانتماء التنظيمي عبر إشراك العاملين وتقدير جهودهم، وتحسين جودة الأداء المؤسسي من خلال بيئة عمل تقوم على المشاركة والثقة، كما يعزز القدرات الابتكارية والمبادرات التطويرية لدى أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية، ويرفع جودة الخدمات التعليمية، ويزيد الاستقرار الوظيفي والرضا المهني، ويمثل استثمارا استراتيجيا في رأس المال البشري، ويعزز بيئة عمل مستدامة تحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة واستمرارية.

أبعاد التمكين الوظيفي:

أولا: تفويض السلطة:

عرف حيور وين دادو (2024، 14) تفويض السلطة بأنه: "درجة تنازل الرئيس عن جزء من سلطاته وصلاحياته ومنحها للعاملين لأداء المهام المكلفين بها"، أما (Al-Omari et al., 2020, 841). فقد عرفها بأنها: "عملية إسناد المهام للمرؤوسين ومنحهم الصلاحيات اللازمة حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المحددة، وأداء العمل دون الرجوع إلى مديرهم، مع استعدادهم لتحمل مسؤولية قبول هذه المهام".

ولأغراض هذه الدراسة يعرف تفويض السلطة بأنه: عملية إدارية يتم من خلالها نقل بعض المهام والمسؤوليات وصلاحيات حق التصرف إلى العاملين في الجامعات الأهلية ضمن نطاق مسؤولياتهم؛ لتمكينهم من اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية، وتحمل تبعاتها؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة والمشاركة الفعالة في إدارتها.

ثانياً: التحفيز:

يعرف التحفيز بأنه: "عملية إدراك العدالة في المكافآت مقارنة بمدخلات ومخرجات الآخرين" (Hoffman-Miller, 2019)، أما تركي (2017، 192) فقد عرفه بأنه: "مجموعة من الممارسات التي يتم من خلالها تحريك دوافع العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم لبذل جهد أكبر في سبيل تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المؤسسة".

ولأغراض هذه الدراسة يعرف التحفيز بأنه: مجموعة السياسات والممارسات التي تعتمدها إدارة الجامعة لدفع العاملين لبذل أقصى جهودهم، وذلك من خلال تحقيق العدالة في توزيع المكافآت، وتلبية احتياجاتهم النفسية والمادية، بما يساهم في رفع مستوى أدائهم، وتعزيز إنجازاتهم داخل المؤسسة التعليمية.

ثالثاً: التدريب والتأهيل:

عرف (Al-Omari et al., 2020) التدريب والتأهيل بأنه: عملية تقديم برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين ومعارفهم الوظيفية في صنع القرار، وإدارة الصراع، وحل المشكلات، ومهارات الاتصال، والعمل ضمن فرق العمل، أما سني (2020) فقد عرفه بأنه: النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.

ولأغراض هذه الدراسة يعرف التدريب والتأهيل بأنه: عملية تطوير المهارات والمعرفة الوظيفية للعاملين في الجامعات الأهلية، وذلك من خلال توفير فرص تعلم مستمرة، وبرامج تدريبية متخصصة؛ لتحقيق أداء متميز بكفاءة وفعالية.

رابعاً: الاتصال والمعلومات:

يعرف الاتصال والمعلومات بأنه: "أحد الركائز الأساسية لتمكين الموظفين، بحيث يترجم الحرية وسهولة الوصول إلى المعلومات المهمة في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة بطريقة تتيح للموظفين تحديد المعلومات ذات الصلة بأدائهم وأهدافهم واستراتيجياتهم" (Lassoued et al., 2020, 769)، أما القحطاني (2018، 25) فقد عرفه بأنه: "عملية انسياب المعلومات ومشاركتها من الأعلى إلى الأسفل في التنظيم؛ كونها تجعل المستويات الدنيا أكثر فهماً لعملية اتخاذ القرارات، وأكثر التزاماً بقرارات التنظيم؛ ما يجعل العمال يناقشون الأفكار، ويعبرون عن آرائهم بحرية".

ولأغراض هذه الدراسة يعرف الاتصال والمعلومات بأنه: عملية إنشاء قنوات اتصال واضحة وموثوقة بين إدارة الجامعة والعاملين فيها؛ لتسهيل تدفق المعلومات بانسيابية؛ مما يساهم في تنفيذ المهام واتخاذ القرارات بفعالية، وتشجيع التفاعل الإيجابي بين المستويات الإدارية، وضمان الاستجابة الفعالة لكافة الاحتياجات؛ لتحقيق سير العمل بسلاسة وكفاءة.

خامساً: فرق العمل:

عرف شيهاب (2021، 11) فرق العمل بأنها: "عملية أداء المهام والأدوار بكفاءة عالية، والحرص على المشاركة والتعاون والمرونة للحفاظ على روح تكوين الفريق، وذلك من خلال تنميته؛ لتحقيق مخرجات ذات جودة عالية"، أما Hanaysha (2016، 298) فقد عرفها بأنها: "استراتيجية أساسية لتسهيل عمل المنظمة بشكل جماعي، بحيث يساهم الأعضاء في تعزيز مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم، وذلك من خلال التعاون ضمن الفرق مما ينعكس إيجاباً على التنظيم وفعالية الأداء".

ولأغراض هذه الدراسة تعرف فرق العمل بأنها: مجموعة منظمة من الأفراد يتم تمكينهم للعمل بشكل مشترك نحو تحقيق أهداف محددة للجامعة، وذلك من خلال تعزيز التعاون، وتبادل المعرفة؛ لرفع مستوى الإنتاجية والابتكار، وتحسين الأداء العام.

الدراسات السابقة:

- دراسة العريقي وأمين (2025): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل في الجامعات اليمنية الأهلية في اليمن. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى تطبيق التمكين الوظيفي جاء بدرجة عالية، ومستوى توافر جودة الحياة الوظيفية جاء بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية بينهما.
- دراسة Alghamdi (2024): هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي بأبعاده: (الأخلاقي، والعاطفي، والمستمر) في مؤسسات التعليم العالي في السعودية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التشاركية، وجميع أبعاد الولاء التنظيمي، لاسيما الولاء العاطفي، كما بينت الدراسة أن "الدعم والاعتبار" و"التطوير والإرشاد" هما الأكثر تأثيراً في التنبؤ بمستوى الولاء، دون وجود فروق دالة إحصائية بحسب الجنس، أو المرتبة، أو سنوات الخبرة.
- دراسة حمزة وآخرون (2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اختلاف مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده: (المسؤولية تجاه جهة العمل، والإيمان بالمؤسسة، والولاء الوظيفي) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلام في السودان، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلام تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلام تعزى لمتغيرات (المسؤولية تجاه جهة العمل، والإيمان بالمؤسسة، والولاء الوظيفي).
- دراسة هبة (2023): هدفت الدراسة إلى معرفة دور التمكين الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة الحديدة في اليمن، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التمكين الوظيفي المتبع في جامعة الحديدة، والرضا الوظيفي.
- دراسة السليمان (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة الملك عبدالعزيز بجدو في السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر للتمكين الوظيفي وأبعاده: (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) في السلوك الإبداعي للعاملين في الجامعة محل الدراسة.
- دراسة علال (2023): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التمكين الوظيفي بأبعاده: (المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، وتفويض السلطة، وتنمية القدرات، ورفع المهارات) ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي بأبعاده: (الأداء، والانتماء، والالتزام) بالمؤسسة الجزائرية محافظة الغابات لولاية الوادي في الجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي بأبعاده في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده.
- دراسة سايق (2023): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الوظيفي بأبعاده: (تفويض السلطة، والتحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتدريب، وفرق العمل) في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده: (الأخلاقي، والعاطفي، والمستمر) بمؤسسة المياه المعدنية بقديلة في الجزائر، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مؤشرات التمكين الوظيفي ومؤشرات الولاء التنظيمي).
- دراسة الغامدي (2023): هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى شفافية الإدارة لدى موظفي المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي، وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي بأبعاده: (الأخلاقي، والمستمر، والعاطفي) والتعرف على أهم السبل التي تساعد في تطبيق مبدأ الشفافية في المركز الوطني للرقابة في السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشفافية الإدارية، وتعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين العاملين بالمركز الوطني للرقابة، وأن الشفافية هي أداة مهمة تساعد في تعزيز الانتماء والولاء للمنظمة.

- دراسة سعيد وداعي (2020): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى امتلاك جامعة السليمانية القيادات ذوي سمات قيادية خادمة بالشكل الذي يساهم في تعزيز سمة الولاء التنظيمي لدى موظفي جامعة السليمانية في العراق، وفيما يتعلق بالنتائج فقد أشارت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة والولاء التنظيمي.
 - دراسة دفعوس (2020): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده: (مشاركة المعلومات، والاستقلالية، وحرية التصرف، وبناء فرق العمل) في الولاء التنظيمي بأبعاده: (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي) بفروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية (ليبيا)، كما توصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها وجود أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى أفراد مجتمع الدراسة، وقد بينت الدراسة أن مستوى تمكين العاملين كان إيجابيا بحسب اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة، حيث جاء متوسط مستوى بناء فرق العمل الأعلى بمتوسط بلغ 3.6، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي كان مرتفع إلى حد ما بحسب إجابات عينة الدراسة.
 - دراسة سفر (2017): هدفت الدراسة إلى بيان دور التمكين الوظيفي بأبعاده: (تفويض السلطة، والاتصال وتدقيق المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والنمو المهني، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي) في تعزيز الولاء التنظيمي بأبعاده: (الأخلاقي، والعاطفي، والمستمتر) لدى موظفات جامعة أم القرى في مكة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من التمكين الوظيفي، ومستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى، كما أثبتت النتائج أيضا وجود علاقة إيجابية بين مستوى التمكين الوظيفي، ومستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفات.
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي أجريت حول التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي، وبعد البحث والتدقيق في المصادر والدراسات التي تم الرجوع إليها، فقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدد من النقاط، يمكن إبرازها فيما يأتي:

تُعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تناولت العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء كبيئة أكاديمية يمنية معاصرة تمثل سياقاً جديداً يساهم في إثراء المعرفة الإدارية على المستوى المحلي، حيث إن الدراسات المشابهة أجريت في بيئات أخرى عربية وأجنبية.

غطت هذه الدراسة خمسة أبعاد للتمكين الوظيفي، وهي المتمثلة في: (تفويض السلطة، والاتصال والمعلومات، والتحفيز، والتدريب والتأهيل، وفرق العمل)، والولاء التنظيمي: (الولاء الأخلاقي، والولاء العاطفي، والولاء المستمر)؛ لذا تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي شملت تلك الأبعاد لتفيري الدراسة.

مشكلة الدراسة:

تشهد الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية تحديات متعددة تتعلق بكفاءة الأداء الإداري، وفعالية بيئتها التنظيمية، ويلاحظ أن ضعف الممارسات الإدارية المتعلقة بمنح الموظفين الصلاحيات الكافية، واتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياتهم، والقصور في التحفيز المستمر، يؤثر سلباً على المناخ التنظيمي، ويحد من قدره الجامعات على تعزيز الولاء التنظيمي لدى منتسبيها (العريزي، 2019)، كما أظهرت دراسة الصريمي (2015) أن المناخ السائد في الجامعات اليمنية غير ملائم لتحقيق الولاء التنظيمي؛ ما انعكس في ضعف دافعية العاملين، وتراجع مستويات الأداء، وقد أكدت دراسات أخرى هذا الاتجاه، كدراسة قطران (2019)، والصايدي (2022)، وأشارت دراسة العامري والمقرمي (2021) إلى أن أداء الجامعات اليمنية في ضوء اقتصاد المعرفة منخفض للغاية، باستثناء بعض مجالات التعليم والتدريب، وذلك نتيجة ضعف مستوى الولاء التنظيمي لدى كوادرها.

ومن جانب آخر، تبرز ظاهرة هجره الكوادر المؤهلة كأحد التحديات الرئيسة، إذ تشير الإحصاءات إلى ارتفاع نسبة هجره العقول اليمنية؛ ما أدى إلى نقص الكوادر الأكاديمية المؤهلة، وتدني جودة المخرجات التعليمية؛ الأمر الذي يعكس ضعف الولاء التنظيمي، ويؤثر على قدره الجامعات على المنافسة، واستمرارية الأداء (شرف، 2020؛ الشميري، 2022).

وفي سبيل تعزيز الولاء التنظيمي، لجأت العديد من المؤسسات إلى تبني التمكين الوظيفي كاستراتيجية أساسية؛ مما يتيح للعاملين ممارسة مسؤولياتهم بثقة وكفاءة، وذلك من خلال تفويض الصلاحيات، وتيسير الاتصال، وتدقيق المعلومات، وتوفير برامج التدريب والتأهيل المستمره، وتحفيزهم ماديا ومعنويا، وتعزيز روح العمل الجماعي ضمن فرق العمل المنظمة. ومع ذلك لا زال هناك ضعف في تبني بعض الجامعات لهذا الأسلوب، بدعوى أن تمكين العاملين قد يقلل من نفوذ الإدارة وسلطتها؛ مما يؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي، وتراجع الأداء العام (الرقب، 2020)، وبناء على ما سبق، ومن واقع التحديات والقصور في مستوى الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية اليمنية، وارتباط ذلك بفاعلية التمكين الوظيفي، يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي:

ما دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى التمكين الوظيفي في الجامعات الأهلية محل الدراسة بأمانة العاصمة صنعاء.
2. التعرف على مستوى تحقق الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة بأمانة العاصمة صنعاء.
3. تحديد دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة بأمانة العاصمة صنعاء.

أهمية الدراسة:

تنال الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها المتمثلة في: (التمكين الوظيفي، والولاء التنظيمي). ومن أهمية مجتمع الدراسة المتمثل في: (الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء)، ويمكن الإشارة إلى إبراز أهمية الدراسة على النحو الآتي:

أولا: الأهمية العلمية:

يمكن إبراز الأهمية العلمية (النظرية) للدراسة الحالية من خلال النقاط الآتية:

1. قلة الدراسات التي تناولت المتغيرين: (التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي) في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
2. قد تسهم هذه الدراسة في رفد المكتبات العلمية بمرجع إضافي في موضوع الولاء التنظيمي، والتمكين الوظيفي.

ثانيا: الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية (التطبيقية) للدراسة من عدة جوانب، يمكن إبرازها في الآتي:

1. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية مجتمع الدراسة الذي يؤدي دورا مهما في بناء القدرات، ورفد المجتمع بالطاقات والكوادر البشرية.
2. قد تسهم نتائج الدراسة في مساعدة الجامعات على وضع استراتيجيات تعزز من مستوى الولاء التنظيمي لدى منتسبيها في ضوء التمكين الوظيفي لمواردها البشرية.
3. مساعدة متخذي القرارات في الجامعات محل الدراسة في معالجة أوجه القصور في التمكين الوظيفي للعاملين فيها، وبالتالي تحسين مستويات أدائهم وإنتاجيتهم.

النموذج المعرفي للدراسة

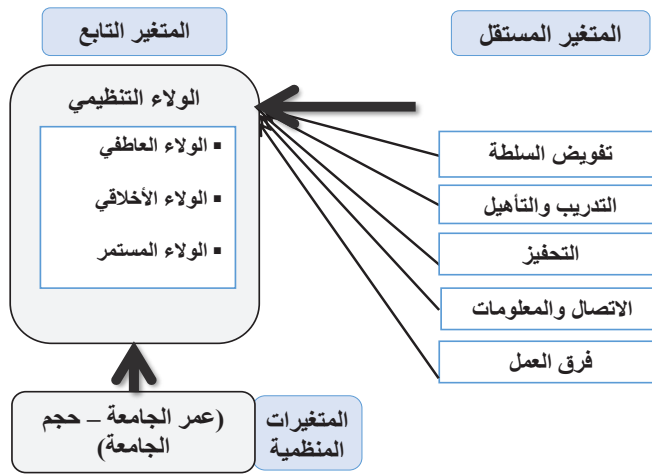
في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة والبحوث ذات الصلة، تم تصميم النموذج المعرفي للدراسة؛ لقياس دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء، وذلك على النحو الآتي:

المتغير التابع (الولاء التنظيمي):

تم تحديد أبعاد الولاء التنظيمي الأكثر شيوعاً وتكراراً في عدد من الدراسات السابقة والتي من أهمها دراسة Taniş (2024)، وبلعيدى وبوخالفة (2023)، والغامدي (2023)، والمتمثلة في: (الولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي، والولاء المستمر) والتي يقدر أنها أكثر إلحاحاً وأهمية للجهات المبحوثة، بالإضافة إلى انسجام هذه الأبعاد مع مجتمع الدراسة وبيئتها.

المتغير المستقل (التمكين الوظيفي):

تم تحديد أبعاد التمكين الوظيفي المتمثلة في: (تفويض السلطة، والتحفيز، وفرق العمل، والتدريب، والاتصال أو المعلومات) بناء على الأبعاد الأكثر شيوعاً وتكراراً، وبلاستناد على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت هذه الأبعاد، ومن أهمها: دراسة قرين وآخرون (2022)، وحيور وبن دادو (2024)، وشعراوي والسيد (2024)، والتي يقدر أنها أكثر إلحاحاً وأهمية للجهات المبحوثة، بالإضافة إلى انسجام هذه الأبعاد التي تتلاءم مع مجتمع الدراسة وبيئتها، والشكل (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة:



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسة (H1): يوجد دور دال إحصائياً للتمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة بأمانة العاصمة صنعاء. وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور دال إحصائياً لتفويض السلطة في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة بأمانة العاصمة صنعاء.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور دال إحصائياً للتحفيز في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة بأمانة العاصمة صنعاء.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور دال إحصائياً للتدريب والتأهيل في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة بأمانة العاصمة صنعاء.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور دال إحصائيا لفرق العمل في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة بأمانة العاصمة صنعاء.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد دور دال إحصائيا للاتصال والمعلومات في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة بأمانة العاصمة صنعاء.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الإدارية والإنسانية.

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بالكادر الإداري والأكاديمي في خمس جامعات أهلية، وهي: (جامعة العلوم والتكنولوجيا، والجامعة اليمنية، والجامعة الوطنية، وجامعة الرازي، وجامعة السعيدة)، وهي أكبر خمس جامعات أهلية بأمانة العاصمة صنعاء من حيث عدد الطلبة المسجلين للأعوام 2023-2025، واستنادا إلى كونها الجامعات الأكثر جذبا وإقبالا من قبل الطلبة؛ الأمر الذي يُشير إلى مكانتها وسمعتها المؤسسية، ويُعزز من الافتراض بوجود مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي لدى كوادرها الأكاديمية والإدارية، وهو ما يرتبط غالبا بوجود مناخ تنظيمي داعم يعزز من انتماء الموظفين، والتزامهم نحو تلك الجامعات، ومن هنا، فإن دراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي في هذه البيئة يوفر إطارا مناسباً لاستخلاص نتائج علمية أكثر دقة وواقعية، والجدول (1) يوضح عناصر مجتمع الدراسة: (الإداريين، والأكاديميين في الجامعات الأهلية محل الدراسة):

جدول (1): مجتمع الدراسة

م	الجامعة	مجتمع الدراسة			
		الإداريين		الأكاديميين	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	العلوم والتكنولوجيا	346	0,56	288	0,63
2	الجامعة اليمنية	81	0,13	20	0,04
3	الجامعة الوطنية	78	0,13	26	0,06
4	جامعة الرازي	80	0,13	100	0,22
5	جامعة السعيدة	35	0,06	22	0,05
		620	% 100	456	% 100

المصدر: إدارات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية محل الدراسة.

عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في 5 جامعات أهلية، وهي: (جامعة العلوم والتكنولوجيا، والجامعة اليمنية، والجامعة الوطنية، وجامعة الرازي، وجامعة السعيدة)، ونظرا لكون حجم مجتمع الدراسة فقد اعتمدت الدراسة في اختيارها على أكبر خمس جامعات أهلية بأمانة العاصمة صنعاء من حيث عدد الطلبة المسجلين للعام الدراسي 2023/2022م، وقد بلغ عددها 5 جامعات أهلية من أصل 34 جامعة أهلية في أمانة العاصمة صنعاء، استنادا إلى كونها الجامعات الأكثر جذبا وإقبالا من قبل الطلبة، فالطلاب عادةً يُقبلون على الالتحاق بمؤسسة تعليمية تميزت بجودة خدماتها، وكفاءة كادرها، وسمعة أداؤها، كما اعتمدت الدراسة العينة العشوائية الطبقية غير نسبية من الكادر الإداري والأكاديمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة، واستنادا إلى جدول مورجان لاختيار العينات، فإن حجم عينة الدراسة المثلثة لمجتمع الدراسة بلغ 291 مفردة، ولتحقيق شمولية التمثيل، وتجنب الانحياز الناجم عن صغر حجم هذه الفئة مقارنة بالجامعات

الأخرى ذات الكادر الأكاديمي الأعلى، فقد تم استهداف جميع الأكاديميين في الجامعات التي لا يتجاوز عدد كادرها الأكاديمي (30) فرداً، وبناء عليه فقد كان حجم عينة الدراسة 311 مفرداً، وفي إطار جمع البيانات الميدانية، تم توزيع عدد (311) استبانة بشكل مباشر على مفردات العينة، وتم استرداد (298) استبانة، مع استبعاد استبانتين منها غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (296) استبانة، بمعدل استجابة (96%)، وهي نسبة تُعد ملائمة لأغراض الدراسة والتحليل واختبار الفرضيات، والجدول (2) يوضح عينة الدراسة في الجامعات الأهلية محل الدراسة:

جدول (2): حجم عينة الدراسة لكل جامعة

م	الجامعة	عينة الدراسة		المجموع
		الإداريين	الأكاديميين	
1	العلوم والتكنولوجيا	94	40	134
2	الجامعة اليمنية	22	20	42
3	الجامعة الوطنية	21	26	47
4	جامعة الرازي	22	14	36
5	جامعة السعيدة	10	22	32
	المجموع	169	122	291
				311

أداة الدراسة وخطوات بنائها:

اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات من الكوادر الإدارية والأكاديمية في الجامعات محل الدراسة؛ بهدف قياس دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي، وقد تم بناء الاستبانة وفق خطوات منهجية دقيقة، شملت تحديد المحاور الرئيسية، وصياغة مؤشرات قياسها، وقد تضمنت أداة الدراسة قسمين أساسيين:

الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لمفردات العينة، وقد تتضمن: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، نوع الوظيفة).

الثاني: مؤشرات قياس كل من التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي بالجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددها (55 مؤشراً)، وقد تضمن هذا القسم محورين:

المحور الأول: تناول المؤشرات الخاصة بالمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، ويتكون من (20 مؤشراً)، موزعة على ثلاثة أبعاد، وقد تم تحديدها بالاعتماد على دراسات كل من الشرجبي وآخرون (2025)، والغامدي (2023)، والقحطاني والعمار (2021)، وسعيد وداعي (2020)، ودعفوس (2020)، والهوري والعامري (2024)، وبلعدي وبوخالفة (2023).

المحور الثاني: تناول المؤشرات الخاصة بالمتغير المستقل (التمكين الوظيفي)، ويتضمن (35 مؤشراً)، موزعة على خمسة أبعاد، وقد تم تحديدها بالاعتماد على دراسات كل من: باي راقد (2023)، ودعفوس (2020)، وهبة (2023)، وعلال (2023)، وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لتحديد درجة استجابة مفردات عينة الدراسة حول مؤشرات قياس أبعاد متغيري الدراسة.

مصادقية أداة الدراسة وثباتها:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة ودقة فقرات القياس، وتناسقها مع البُعد الذي أدرجت فيه، بالإضافة إلى ملاءمتها لموضوع الدراسة ووضوحها من الناحية اللغوية، ومدى صلاحيتها لاستخدامها أداة لجمع البيانات، وذلك من خلال الصدق الظاهري لأداة الدراسة، حيث تم تقييم الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات البحث العلمي، وإدارة الأعمال، وقد بلغ عددهم (9) محكمين، وذلك للتأكد من ملاءمة الفقرات ومناسبتها لقياس المتغيرات المستهدفة في

الدراسة، بالإضافة إلى وضوح صياغتها وسهولة فهمها من قبل أفراد العينة، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناء على ملحوظات وآراء المحكمين؛ لتحسين جودة الأداة، وضمان تمثيلها الحقيقي للمتغيرات والأبعاد المراد قياسها، ولعرفة درجة ثبات متغيرات الدراسة وأبعادها ومصداقية إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، والجدول (3) يوضح نتائج ذلك.

جدول (3): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البعد / المجال	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
الولاء العاطفي	7	0.888
الولاء الأخلاقي	7	0.887
الولاء المستمر	6	0.864
إجمالي المتغير التابع: الولاء التنظيمي	20	0.891
تفويض السلطة	7	0.857
الاتصال والمعلومات	7	0.897
التدريب والتأهيل	7	0.927
التحفيز	7	0.942
فرق العمل	7	0.921
إجمالي المتغير المستقل: التمكين الوظيفي	35	0.957

يتضح من الجدول (3) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لجميع أبعاد الولاء التنظيمي، حيث تراوحت بين (0.864 و 0.888)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي محور الولاء التنظيمي (0.891)، أما بالنسبة لأبعاد التمكين الوظيفي فقد جاءت قيم (ألفا كرونباخ) مرتفعة أيضاً، حيث تراوحت بين (0.857 و 0.942)، وبلغت القيمة الإجمالية لمحوّر التمكين الوظيفي (0.957)، وهذا يشير إلى أن أداة القياس تتمتع بدرجة ثبات عالية؛ مما يؤهلها لتكون أداة مناسبة وفعالة للدراسة، ويمكن الاعتماد على نتائجها في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة عالية من الثقة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

للتعرف على مستوى تحقق الولاء التنظيمي بأبعاده: (العاطفي، المستمر، الأخلاقي) في الجامعات الأهلية محل الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، لإجابات عينة الدراسة، كما في الجدول (4).

جدول (4): نتائج التحليل الوصفي لمتغير الولاء التنظيمي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التحقق	الترتبة
1	الولاء العاطفي	4.07	0.69	81.42 %	مرتفع	2
2	الولاء الأخلاقي	4.24	0.57	84.74 %	مرتفع جداً	1
3	الولاء المستمر	3.47	0.83	69.32 %	مرتفع	3
	متوسط الولاء التنظيمي	3.92	0.52	78.49 %	مرتفع	

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الكلي للولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة كان مرتفعاً بحسب تقديرات عينة الدراسة، فقد حصل على متوسط حسابي (3.92)، ونسبة مئوية (78.49%)، وانحراف معياري (0.52)، وهذه الدرجة تعكس مستوى مرتفعاً من الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة، مع وجود تفاوت في مستوى تحقق الأبعاد الفرعية، حيث جاء بعد الولاء المستمر أقل الأبعاد تحقّقاً بنسبة بلغت (69.32%)، وهذا يشير إلى أن ما يقارب من (31%) من أفراد العينة لا

يمتلكون دافعا قويا للاستمرار في العمل بالجامعة، وقد يتركونها في حال توافرت لهم فرص بديلة أكثر ملاءمة، وهذا المعطى يعد مؤشرا إحصائيا مهما؛ إذ يوضح أن الولاء التنظيمي ليس متجانسا بين الأبعاد، وأن الولاء المستمر - بوصفه البعد الأكثر ارتباطا بالاحتفاظ بالموظفين واستقرار الكادر - يلامس الحد الأدنى لمستوى التحقق مرتفع، كما يتضح أن الجامعات، على الرغم من تحقيقها درجات جيدة في الولاء الأخلاقي والعاطفي، ما تزال تواجه تحديا في ضمان استمرارية الموظفين على المدى الطويل؛ مما يتطلب تدخلا لتحسين عوامل الاستقرار الوظيفي والحوافز والفرص التطويرية داخل الجامعات الأهلية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة العريزي (2019) التي أشارت إلى أن القصور في التحفيز المستمر، يؤثر سلبا على المناخ التنظيمي، ويحد من قدره الجامعات على تعزيز الولاء التنظيمي لدى منتسبيها، ودراسة الصريمي (2015) التي أشارت أيضا إلى أن المناخ السائد في الجامعات اليمنية غير ملائم لتحقيق الولاء التنظيمي؛ ما انعكس في ضعف دافعية العاملين وتراجع مستويات الأداء.

وللتعرف على مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده: (تفويض السلطة، والاتصال والمعلومات، والتحفيز، وفرق العمل، والتأهيل والتدريب) في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، لإجابات عينة الدراسة، كما في الجدول (5).

جدول (5): نتائج التحليل الوصفي لمتغير التمكين الوظيفي

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التحقق	الترتبة
1	تفويض السلطة	3.88	0.64	77.67 %	مرتفع	2
2	الاتصال والمعلومات	3.92	0.70	78.31 %	مرتفع	1
3	التدريب والتأهيل	3.51	0.87	70.12 %	مرتفع	3
4	التحفيز	3.13	0.97	62.62 %	متوسط	5
5	فرق العمل	3.46	0.82	69.27 %	مرتفع	4
متوسط متغير التمكين الوظيفي		3.58	0.63	71.60 %	مرتفع	

يتضح من الجدول (5) أن التمكين الوظيفي يُمارس بدرجة مرتفعة في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المتغير (3.58)، بانحراف معياري (0.63)، ونسبة مئوية (71.60%)، إلا أن هذا الارتفاع لا يخلو من جوانب ضعف مؤثرة برزت في تباین الأبعاد للتمكين، كما لأمس مستوى التمكين الحد الأدنى من المستوى المرتفع، وبناء عليه يمكن القول: إنه أقرب إلى المستوى المتوسط.

كما يتضح من الجدول (5) أن أبعاد التمكين الوظيفي جاءت جميعها ضمن مستوى الممارسة المرتفع، عدا بعد التحفيز، فقد حصل على درجة متوسطة، حيث احتل بعد الاتصال والمعلومات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (0.70)، ونسبة مئوية (78.31%)، وقد يكون ذلك انعكاسا لعمل الجامعات على توفير بيئة عمل تفاعلية وواضحة، تتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم بفعالية؛ مما يعزز شعورهم بالتمكين والمشاركة في صنع القرار.

وقد احتل بعد التحفيز المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.13)، وانحراف معياري (0.97)، ونسبة مئوية (62.62%)، ويعود ذلك إلى أن الحوافز المادية أو المعنوية قد لا تكون كافية أو متوازنة بشكل يعزز الدافعية، أو أن هناك قصورا في برامج المكافآت والمبادرات التحفيزية مقارنة بما هو متاح في الأبعاد الأخرى؛ مما يحد من تأثير هذا البعد على شعور الموظفين بالتمكين الكامل.

وبشكل عام، يمكن القول: إن مستوى التمكين الوظيفي في الجامعات محل الدراسة كما تراه عينة الدراسة وإن كان ضمن المستوى المرتفع إلا أنه لأمس الحد الأدنى لهذا المستوى، وهذا يؤكد أن التمكين الوظيفي في الجامعات لا يخلو من جوانب ضعف مؤثرة؛ إذ بدا أن بعض الأبعاد لا تصل إلى مستوى الممارسة الفعالة والراسخة، فقد كشف بعد التحفيز - وهو الأدنى بين الأبعاد بنسبة (62.62%) - عن وجود

قصور واضح في منظومة الحوافز المادية والمعنوية، بما يعكس محدودية قدره الجامعات على توفير بيئة داعمة للدافعية والاستمرارية، كما أظهرت النتائج أن بُعد التدريب والتأهيل (70.12%)، وفرق العمل (69.27%) يقتربان أيضا من الحد الأدنى للمستوى المرتفع؛ مما يشير إلى أن الجهود المبذولة في تطوير القدرات وتنمية روح العمل الجماعي لا تزال غير مكتملة، وغير قادرة على تشكيل قاعدة تمكين قوية، وعلى الرغم من أن الاتصال والمعلومات وتفويض السلطة سَجَلَا نسبًا أعلى، فإن التباين الواضح بين الأبعاد يكشف فجوة في التطبيق المتوازن للتمكين؛ مما قد يسهم في إضعاف أثره على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد دور دال إحصائيا للتمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء محل الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، كما في الجدول (6).

جدول (6): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	معامل الانحدار Beta	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	13.993	0.631	0.000	195.803	0.398	0.631

يتضح من الجدول (6) وجود دور ذي دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة، حيث تشير قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.398) إلى أن التمكين الوظيفي يفسر ما نسبته (39.80%) من التباين في تعزيز الولاء التنظيمي في هذه الجامعات، وهذا يعني أن نسبة (60.20%) من التغيرات التي تحدث في تعزيز الولاء التنظيمي تعزى إلى عوامل أخرى غير التمكين الوظيفي لم يتم تضمينها في النموذج.

كما تعكس قيمة معامل الانحدار (Beta) التي بلغت (0.631) أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى ممارسة التمكين الوظيفي في الجامعات الأهلية محل الدراسة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (63.10%) في تعزيز الولاء التنظيمي، وتؤكد قيمة اختبار (F) التي بلغت (195.803) عند مستوى دلالة (0.05) معنوية هذا الأثر؛ مما يثبت وجود تأثير إحصائي معنوي للتمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة، وبناء عليه، تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة التي تنص على أنه: يوجد دور دال إحصائيا للتمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء محل الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة أن التمكين الوظيفي يشكل عاملا رئيسا في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث يؤدي منح الموظفين الصلاحيات، وتوفير المعلومات اللازمة، وإتاحة فرص التدريب والتطوير، وتحفيزهم، ودعم فرق العمل، إلى زيادة ارتباطهم عاطفيا ومهنيا بالجامعة؛ ما يعزز التزامهم واستمراريتهم في العمل داخل المؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سفر (2017)، التي أكدت على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؛ مما يعزز هذه الفرضية، وإضافة إلى ذلك، أوضحت دراسة قنديل (2024) أن القيادة التمكينية تمارس دورا فاعلا في تعزيز الولاء التنظيمي، وذلك من خلال تمكين العاملين وإشراكهم في صنع القرار، وتعزيز الثقة المتبادلة،

وهو ما يؤكد على الدور المحوري للتمكين بمستوياته المختلفة في تعزيز الولاء التنظيمي في المنظمة الجامعية، وهذا ما أكدته دراسة مطلق (2020) في أن هناك دورا احصائيا قويا جدا بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) كما هو موضح في الجدولين (7) و(8).

جدول (7): مؤشرات جودة نموذج الانحدار المتعدد

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	ملخص النماذج Model Summary					تحليل التباين ANOVA		
			مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة		
الولاء التنظيمي	0.669	0.437	الانحدار	36.066	5	7.213				
			البواقي	44.632	292	.153	47.191	0.000		
			المجموع	80.698	297					

من الجدول (7) يتضح أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت (Adjusted R²) (0.437)، وهو مؤشر يأخذ في الاعتبار عدد المتغيرات في النموذج، ويعكس استقرار وقوة التفسير للنموذج، ويؤكد ذلك قيمة اختبار (F) المحسوبة التي بلغت (47.191) بدلالة إحصائية عند مستوى ثقة أقل من (0.05)؛ مما يدل على صلاحية وقوة نموذج الانحدار المتعدد المستخدم، وموثوقيته في تفسير تأثير أبعاد التمكين الوظيفي على الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة.

والجدول (8) يوضح أثر أبعاد التمكين الوظيفي: (تفويض السلطة، والاتصال والمعلومات، والتدريب والتأهيل، والتحفيز، وفرق العمل) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي):

جدول (8): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

نص الفرضية الفرعية	معامل الانحدار Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
يوجد دور دال إحصائي تفويض السلطة في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء محل الدراسة	0.110	1.982	*0.048
يوجد دور دال إحصائي للاتصال والمعلومات في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء محل الدراسة	0.272	4.270	*0.000
يوجد دور دال إحصائي للتدريب والتأهيل في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء محل الدراسة	0.289	4.134	*0.000
يوجد دور دال إحصائي للتحفيز في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء محل الدراسة	0.184	2.787	*0.006
يوجد دور دال إحصائي لفرق العمل في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء محل الدراسة	-0.063	-1.058	0.291

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (p ≤ 0.05).

يتضح من الجدول (8) وجود دور إيجابي دال إحصائياً لتفويض السلطة في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.110)، وجاءت قيمة (T) (1.982) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بتفويض السلطة ستؤدي إلى زيادة بمقدار (11%) في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة، وبذلك تُثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تفويض السلطة بطبيعته يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي، وذلك من خلال تمكين العاملين من اتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياتهم والمشاركة في حل المشكلات؛ مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء للجامعة، ومع ذلك يظل أثره محدوداً؛ كون تفويض السلطة قد يتاح في أوقات محددة وغير مستمرة، بعكس عوامل التمكين الأخرى المحققة للولاء التنظيمي والمرتبطة بالأداء بشكل مستمر، كال تدريب والتأهيل، والاتصال والمعلومات إلى جانب التحفيز، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سفر (2017) التي أظهرت أن تفويض الصلاحيات بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى كان له أثر إيجابي معنوي على مستوى الولاء التنظيمي لديهم، وبالمثل أكدت دراسة مطلق (2020) في الأردن أن تفويض السلطة يرتبط إيجابياً بالولاء التنظيمي، ويتسق ذلك مع ما أشارت إليه الدراسات الحديثة مثل دراسة حصباية وبورقبة (2019)، ودعفسوس (2020)، وبوزنيط وآخرون (2021)، وعلال (2023)، والتي بينت أن منح الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات ضمن نطاق مسؤولياتهم يعزز الولاء والانتماء المؤسسي.

كما يوضح الجدول (8) وجود دور ذي دلالة إحصائية للاتصال والمعلومات في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.272) وكانت قيمة (T) (4.270) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وهذا يعني أن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بممارسة الاتصال والمعلومات ستؤدي إلى زيادة بمقدار (27.20%) في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة، وبالتالي ثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

يمكن تفسير وجود دور ذو دلالة إحصائية للاتصال والمعلومات في تعزيز الولاء التنظيمي بأن التواصل الفعال وتوفر المعلومات الدقيقة والشاملة يساهمان في تعزيز شعور الموظفين بالوضوح والثقة تجاه مهامهم وأدوارهم؛ مما يزيد من ارتباطهم بالجامعة ورغبتهم في البقاء والمساهمة في تحقيق أهدافها، وبعبارة أخرى، كلما تمكن الموظف من الوصول إلى المعلومات الضرورية بسهولة، وشارك في تبادل المعرفة بفاعلية، ارتفع مستوى التزامه وولائه التنظيمي.

وتدعم هذه الفرضية نتائج دراسة سفر (2017) في جامعة أم القرى، حيث أظهرت أن التواصل الفعال وتوفير المعلومات كان مرتبطاً معنوياً بالولاء التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس، كما أكدت دراسة قنديل (2024) في بيئة تعليمية مشابهة على أن توفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب، إلى جانب تعزيز قنوات الاتصال الداخلي، أسهم بشكل إيجابي ومؤثر إحصائياً في رفع مستويات الولاء التنظيمي لدى الموظفين، وهو ما يؤكد على أهمية التواصل والمعلومات الدقيقة في رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.

ويوضح الجدول (8) وجود دور ذي دلالة إحصائية للتدريب والتأهيل في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.289) وجاءت قيمة (T) (4.134) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، ويشير ذلك إلى أنه في حال زيادة مستوى الاهتمام بممارسة التدريب والتأهيل بنسبة (100%) فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع بنسبة (28.90%) في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

يمكن تفسير وجود دور ذي دلالة إحصائية للتدريب والتأهيل في تعزيز الولاء التنظيمي بأن توفير برامج تدريبية وتأهيلية مناسبة للموظفين يساهم في رفع كفاءتهم ومهاراتهم، ويجعلهم يشعرون بأن الجامعة تستثمر في تطويرهم المهني؛ مما يعزز انتماءهم وولاءهم للجامعة، كما أن كفاءة الموظف وتحقيقه لأداء أفضل نتيجة لهذه البرامج يزيد من شعوره بالرضا الوظيفي والاستقرار؛ مما يفسر كون هذا البعد هو الأكثر تأثيراً بين أبعاد التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أثبتته دراسة Al-Refaei et al. (2021) التي أكدت على أن التدريب المستمر وتطوير القدرات الوظيفية مرتبطان إيجابياً بالولاء التنظيمي، وفي السياق ذاته، فقد أظهرت مثل هذه النتيجة دراسة علال (2023) التي أشارت إلى أن الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين يعزز الانتماء والسلوك الإيجابي داخل المؤسسة؛ مما يؤكد على أن الاستثمار في برامج التدريب والتأهيل يساهم بشكل فعال في تعزيز الولاء التنظيمي، ورفع مستوى الالتزام، والانتماء المؤسسي داخل بيئة الجامعات.

ويبين الجدول (8) وجود دور ذي دلالة إحصائية للتحفيز في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الانحدار Beta قيمة (0.184) وجاءت قيمة اختبار T تساوي (2.787)، وهو مستوى دال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، ويشير ذلك إلى أن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بممارسة التحفيز ستؤدي إلى زيادة قدرها (18.40%) في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة، وبناء عليه، نقر بصحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

ويمكن تفسير وجود دور ذي دلالة إحصائية للبعد التحفيز في تعزيز الولاء التنظيمي بأن توفير الحوافز المناسبة -سواء كانت مادية أو معنوية- يساهم في زيادة رغبة الموظفين في الالتزام بأهداف الجامعة، والانخراط الفعال في أنشطتها، إذ يشعر الموظفون بالتقدير لمجهوداتهم وعملهم؛ ما يعزز شعورهم بالانتماء والولاء للجامعة، ويحفزهم على البقاء والمساهمة بإيجابية في تطوير الأداء المؤسسي.

وقد دعمت هذه الفرضية ما أوضحته دراسة سفر (2017) في أن الحوافز المادية والمعنوية تعد جزءاً من ممارسات التمكين الوظيفي، وهو ما يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي للموظفات، كما أظهرت دراسة قنديل (2024) أن تصميم نظم حوافز عادلة وشفافة يعزز الولاء والانتماء المؤسسي، مؤكداً على أن الاهتمام ببرامج التحفيز يعزز ولاء الموظفين للجامعة، ويقوي التزامهم بأهدافها التنظيمية.

كما يظهر الجدول (8)، أن فرق العمل ليس له دور ذو دلالة إحصائية في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة، حيث بلغت قيمة (T) (-1.058)، وهي غير دالة إحصائياً، إذ بلغ مستوى الدلالة (Sig.) (0.291)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما أن قيمة معامل الانحدار (Beta) بلغت (-0.063)، وهي قيمة منخفضة، وتشير إلى ضعف التأثير وبناء عليه، فإن فرق العمل لا يساهم بشكل معنوي في تفسير التباين في تعزيز الولاء التنظيمي، وبالتالي تُرفض الفرضية الفرعية الخامسة (H_1) وتقبل الفرضية العدمية (H_0) المقابلة لها، التي تنص على أنه، لا يوجد دور دال إحصائياً لفرق العمل في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء محل الدراسة.

ويمكن تفسير عدم وجود أثر معنوي لفرق العمل في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية محل الدراسة بأن فرق العمل، على الرغم من حضورها التنظيمي الرسمي، فإنه لم تتوافر لها مستويات كافية من الاستقلالية أو الصلاحيات الجماعية التي تمكنها من ممارسة دورها بصورة فعالة، فقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن تفويض السلطة جاء محدوداً في تأثيره على الولاء التنظيمي، وأن مستوى التحفيز كان متوسطاً؛ الأمر الذي انعكس مباشرة على قدره الفرق على المبادرة وصنع القرار الجماعي، وهو ما قلل من فاعليتها في تعزيز الانتماء والالتزام المؤسسي.

وتشير هذه المعطيات إلى أن الجامعات الأهلية محل الدراسة تمارس شكلاً "تشغيلياً" من فرق العمل، وهو يتركز على المهام الروتينية، بينما تظل الجوانب الأكثر عمقا في التمكين -كالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة محفزة، والتحفيز الفعال- تعاني من القصور؛ مما يحد من أثر فرق العمل في تعزيز

الولاء التنظيمي، وفي هذا السياق يبدو أن تعزيز الولاء التنظيمي في هذه البيئة يعتمد بشكل أكبر على العوامل المؤسسية المباشرة والتدابير الفردية والهيكلية مثل التدريب والتأهيل، التحفيز، وتوافر المعلومات والاتصال الفعال، بينما يبقى تأثير الفرق محدوداً حتى في وجودها الرسمي في الهيكل التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات التي أشارت إلى محدودية دور فرق العمل في تعزيز الولاء التنظيمي، وذلك عندما تكون الصلاحيات ضيقة، والبيئة التنظيمية غير داعمة، مثل دراسة حصباية وبورقبة (2019)، ودعفوس (2020)، بوزنيط وآخرون (2021).

وفي المقابل، فقد خالفت نتائج الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسة الغامدي (2023)، وسابق (2023)، والتي أثبتت وجود أثر إيجابي لفرق العمل في تعزيز الولاء التنظيمي في بيئات أخرى مستقرة وداعمة، ويمكن تفسير هذا الاختلاف بفرق الظروف البيئية والمالية والتنظيمية للدراسات عن الدراسة الحالية، إذ تمتاز البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات باستقرار مالي وإداري نسبي، ومستويات أعلى من التحفيز الفعال، وصلاحيات أوسع؛ ما مكّن فرق العمل من أداء دورها بفاعلية، بينما في الجامعات اليمنية محل الدراسة، يعاني الوضع العام من تدهور مالي وإداري، وضعف في التحفيز، وتقويض محدود؛ وهو ما جعل فرق العمل غير قادرة على تحقيق تأثير معنوي على الولاء التنظيمي، على الرغم من وجودها الرسمي ضمن الهيكل التنظيمي.

ومن خلال ما سبق تشير نتائج اختبار الفرضيات الفرعية إلى أن هناك أربعة أبعاد من أبعاد التمكين الوظيفي لها دور دال إحصائياً في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وهي: (التدريب والتأهيل، وتقويض السلطة، والاتصال والمعلومات، والتحفيز)، في حين لم يُثبت وجود أثر دال إحصائياً لفرق العمل في تعزيز الولاء التنظيمي.

الاستنتاجات:

استناداً إلى النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي للبيانات الأولية، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. يُظهر العاملون في الجامعات الأهلية مستوى مرتفعاً من الولاء التنظيمي بشكل عام، حيث يبرز الولاء العاطفي والأخلاقي بمستويات أعلى مقارنة ببقية الأبعاد، بينما جاء الولاء المستمر أقل الأبعاد على الرغم من ارتفاعه، ويشير ذلك إلى أن بقاء الموظفين مرتبط بالعوامل النفسية والأخلاقية أكثر من ارتباطه بالحوافز المادية.
2. يتضح أن مستوى التمكين الوظيفي الممارس في الجامعات الأهلية مرتفع؛ إذ تحرص الجامعات على توفير بيئة عمل داعمة، وذلك من خلال تعزيز الاتصال، وتوفير المعلومات، وإتاحة فرص التدريب والتأهيل، وتطبيق ممارسات مرتبطة بتفويض السلطة والعمل الجماعي، إلا أن تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد لا يزال يشهد بعض التفاوت.
3. يعدُّ بُعد التدريب والتأهيل الأقوى ضمن أبعاد التمكين، يليه الاتصال والمعلومات، بينما جاء التحفيز في مستوى متوسط، وكان تأثير تفويض السلطة محدوداً، ولم يُظهر بُعد فرق العمل أثراً معنوياً في تعزيز الولاء التنظيمي؛ وهو ما يعكس الحاجة لتحسين بعض ممارسات التمكين لضمان تأثيرها الفعال على الولاء.
4. يشير ضعف أثر تفويض السلطة وعدم معنوية أثر فرق العمل إلى وجود فجوة في إشراك الموظفين في صنع القرار وفي فعالية فرق العمل، ما يستلزم تطوير آليات تسمح بزيادة الاستقلالية، ومساهمة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.
5. تؤكد النتائج على أن ممارسة التمكين كمنظومة متكاملة، وليس كأبعاد منفصلة، يحقق أثراً أكبر على الولاء التنظيمي؛ إذ تتكامل أبعاد التدريب، والاتصال، والتحفيز، وتفويض السلطة، وفرق العمل في تعزيز المشاركة، والاندماج، وشعور الموظفين بالانتماء المؤسسي.

6. تُظهر النتائج وجود دور دال إحصائياً للتمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي؛ مما يشير إلى أن ارتفاع مستويات التمكين يرتبط بتحسين مشاعر الانتماء العاطفي والأخلاقي واستمرار الموظف بالعمل.
7. يتفاوت دور أبعاد التمكين على الولاء التنظيمي بشكل واضح، حيث كان التدريب والتأهيل الأكثر تأثيراً، يليه الاتصال والمعلومات، ثم التحفيز، بينما كان تفويض السلطة محدود الأثر، ولم يكن لفرق العمل أثر معنوي، وهذا يعكس الحاجة إلى إعادة النظر في فعالية بعض ممارسات التمكين.
8. يدعم الولاء العاطفي والأخلاقي مستوى العلاقة بين التمكين والولاء؛ إذ أن وجود بيئة تنظيمية تقوم على احترام القيم المهنية، وتشجع المبادرة، وتحفز التفاعل الإيجابي يعزز أثر التمكين في رفع شعور الالتزام المؤسسي.

التوصيات:

1. تعزيز ممارسات التمكين الوظيفي بمختلف أبعاده وذلك من خلال تطوير سياسات واضحة تدعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتمنحهم استقلالية أكبر في أداء المهام التشغيلية.
2. التركيز على التدريب والتأهيل باعتباره أكثر أبعاد التمكين تأثيراً، وذلك عبر توسيع برامج التطوير المهني، وربطها باحتياجات العاملين، مع إشراكهم في تحديد الأولويات التدريبية.
3. تحسين أنظمة الاتصال وتدفق المعلومات داخل الجامعات، لضمان شفافية القرارات الإدارية، وتوضيح الأدوار، وتعزيز التفاعل المؤسسي الفعال.
4. مراجعة آليات التحفيز لتقليل المركزية، وتمكين الموظفين من اقتراح الحوافز واختيارها، وتصميم نظام حوافز قائم على الأداء الفعلي لتعزيز الولاء التنظيمي.
5. تعزيز فعالية تفويض السلطة عبر توسيع نطاق الصلاحيات التشغيلية، وتدريب القيادات الوسطى على التفويض الفعال، بما يقلل من الحاجة إلى الرجوع المتكرر للإدارة العليا، ولاسيما في القرارات العاجلة.
6. إعادة هيكلة عمل فرق العمل؛ لضمان فاعليتها، وتحديد أدوار واضحة لأعضائها، وتوسيع صلاحياتها التشغيلية، بما يسهم في رفع مساهمتها في تحقيق أهداف الجامعة، وتعزيز الولاء التنظيمي.
7. الاستمرار في تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين، وذلك من خلال إشراكهم في الأنشطة التطويرية، وتقدير جهودهم، وتعزيز شعور الفخر بالانتماء للجامعة.
8. ترسيخ الولاء الأخلاقي، وذلك عبر تعزيز القيم المهنية، والالتزام المؤسسي، وترسيخ العدالة والشفافية والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
9. تقوية الولاء المستمر من خلال تطوير الحوافز والفرص الوظيفية، ومنح الموظفين بيئة عمل مستقرة ومرنة، بحيث يكون البقاء قراراً قائماً على الرضا والتحفيز، وليس مجرد الرغبة في الاستقرار.
10. دمج التمكين الوظيفي ضمن فلسفة وسياسات الموارد البشرية للجامعة، بحيث يصبح جزءاً من منظومة العمل اليومي، ويُستخدم لتحسين الأداء المؤسسي.
11. تطوير سياسات الموارد البشرية؛ لضمان تطبيق معايير موحدة للتمكين والولاء التنظيمي، وتقليل تأثير الخصائص الهيكلية، مثل حجم الجامعة أو عمرها.
12. الاستثمار في البيئة التنظيمية كعامل أساسي في رفع مستوى الولاء، وذلك من خلال توفير بيئة تشجع المشاركة، وتحفز الإبداع، وتعزز احترام كفاءه العاملين.
13. إنشاء نظام متابعة وتقييم دوري لقياس مستويات التمكين والولاء التنظيمي، واتخاذ إجراءات تصحيحية مستمرة لتحسين الممارسات الإدارية.

الاسهام البحثي:

قام بسام مسلم وآية الحمادي بوضع المقدمة، وبناء الخلفية النظرية، وصياغة المشكلة البحثية، وتحديد المنهجية، وقامت آية الحمادي بجمع البيانات وتحليلها، وقام كلاهما بعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، ومراجعة المسودة النهائية.

المراجع:

- إبراهيم، مصطفى أمجد، جاسم، أحمد عبدالكريم، وعواد، محمود جميل (2023)، دور التمكين الإداري في تعزيز التفوق التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الأكاديمية في جامعة الفلوجة، مجلة اقتصاديات الأعمال للأبحاث التطبيقية، 5(3)، 251-276.
- باي راقد، عبدالرحمن (2023)، التمكين الوظيفي وعلاقته بتعزيز الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية بمدينة الرضنة - المسيلة [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر].
- بلعدي، دانيا، وبوخالفة، منال (2023)، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة [رسالة ماجستير، جامعة آكلي محند بلحاج، البويرة، الجزائر].
- البوري، مصطفى، والعامري، عبده (2024)، أثر الولاء التنظيمي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 1(2)، 553-586.
- بوزنيط، كنزة، ميببروك، محمد، ولحاجية، عمر (2021)، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة من جناح بجميل، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 7(1)، 885-903.
- تركي، سنيه كاظم (2017)، التمكين الإداري وأثره على الإبداع التقني: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(96)، 186-202.
- تيم، يزن محمد باسم (2018)، إدارة الموارد البشرية: أساليب الإدارة الحديثة، عمان، الأردن: دار فضاءات للنشر والتوزيع.
- الحري، محمد عبدالرحمن (2024)، التأثير الوسيط للتمكين الإداري في العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على موظفي جامعة الملك عبد العزيز، مجلة العلوم الإدارية، 42(1)، 1-20.
- حصباية، رحمة مجدة، وبورقبة، قويدر (2019)، دور تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي بالمنظمات: دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة، مجلة المنظومة الرياضية، 6(16)، 48-74.
- حمزة، تهاني الرشيد، أحمد، حسب النبي رحمة، وصالح، صديق عبدالرحمن (2024)، قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلام، المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، 2(1)، 136-145.
- حيور، أميمة، وبين داد، حورية (2024)، أثر التمكين الوظيفي في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات العمومية: دراسة حالة في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدد ميله [رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصف، ميلة، الجزائر].
- دعفوس، عبدالكريم محمود ضوء (2020)، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي [رسالة ماجستير، جامعة الزاوية، ليبيا].
- الرقب، منوؤ زايد محمد (2020)، التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والعلمين [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن].
- الزبارقة، حاتم عودة، وأبو عاشور، خليفة مصطفى (2022)، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في منطقة بئر السبع من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية الأردنية، 7(1)، 312-336.

- زينوني، ياسين (2016)، أهمية الولاء التنظيمي في خلق الإبداع الإداري داخل الإدارات الرياضية [رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر].
- سابق، أميرة (2022)، علم الاجتماع الفلسفي، سطيف، الجزائر: دار الماهر للنشر والتوزيع.
- سابق، أميرة (2023)، دور التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة المياه العذبة قديلة - ولاية بسكرة [أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر].
- سعيد، ميديا اراس محمد، وداغي، محمد فرج قره (2020)، القيادة الخادمة وتأثيرها على الولاء التنظيمي - دراسة إستطلاعية لأراء عينة من موظفي جامعة السليمانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية، 4(2)، 134-160.
- سفر، منال عبدالرحمن (2017)، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى، مجلة جامعة أم القرى، 44(4)، 299-313.
- سلام، عبدالرزاق، زروخي، فيروز، وشيخ، هجير (2020)، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، 6(1)، 104-116.
- السلیمان، ولاء سلمان (2023)، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الحكومية بجدو: دراسة حالة في جامعة الملك عبدالعزيز، المجلة العربية للنشر العلمي، 6(62)، 445-484.
- سني، فاكية (2020)، محاضرات في مادّة التدريب والتنمية البشرية. سطيف، الجزائر: جامعة محمد لبن دباغين.
- السويسی، أحمد (2018)، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة [أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر].
- الشرجي، عبدالرحمن، البهلوي، بشري، والعبيدي، صفاء (2025)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية لدى العاملين في جامعة صنعاء (كلية التربية أنموذجا)، مجلة جامعة البيضاء، 7(2)، 78-91.
- شرف، محمد (2020، مارس 12)، دول الخليج تسرق العقول اليمنية: دراسة تحذر من خطورة النقص الكبير الذي تشهده اليمن في التخصصات القادرة. استرجع من موقع صحيفة الثورة: <https://althawrah.ye/archives/616058>
- شعراوي، حسام حسن، والسيد، أماني صالح (2024)، أثر التمكين الإداري للقيادات النسائية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على أحد القطاعات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(10)، 35-53.
- الشميري، عبدالقوي حزام (2022)، هجره العقول اليمنية. استرجع من موقع يمن انفورميشن سنتر: <https://www.yemeninformation.net/articles-22/yemen-brain-die?lang=ar>
- شيهاب، ناصر (2021)، التمكين الوظيفي وعلاقته بفعالية فرق العمل: دراسة ميدانية بالوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر].
- الصالح، نفيسي، وسليمة، بوزيد (2021)، أبعاد تمكين العاملين والولاء التنظيمي في قطاع الخدمات: دراسة ميدانية بمؤسستي الصحة العمومية بعين التوتة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 9(3)، 8-18.
- الصايدى، بشرى ناجي صالح (2022)، الريادة الاستراتيجية بمستوى الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء التميز التنظيمي [رسالة ماجستير. جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن].
- الصريمي، نبيلة حسن (2015)، الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين وعلاقته بالمتنخ التنظيمي في جامعة صنعاء [رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن].

العامري، عبده أحمد، والمقرمي، عبدالقهار عثمان (2021)، دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المعرفة : دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية في العاصمة صنعاء، مجلة الآداب للدراسات والبحوث الإنسانية، (19)، 578-535.

العتيبي، مريم إبراهيم، والشمري، عبدالله محمد (2021)، دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية : دراسة حالة على كليات عنيزة، مجلة الدراسات التربوية، 24(23)، 160-145.

العريقي، نصيرة عبدالجليل، وأمين، عبدالجبار (2025)، واقع تطبيق التمكين الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في الجامعات اليمنية الأهلية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(7)، 141-103.

العريزي، محمود عبده (2019)، مقترح تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء اقتصاد المعرفة، مجلة جامعة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 6(23)، 78-6.

عقبلي، عمر وصفي (2009)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، عمان، الأردن : دار وائل للنشر.

علال، فضيلة (2023)، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية : دراسة حالة محافظة الغابات لولاية الوادي [رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمدة لخضر، الوادي، الجزائر].

العودة، إبراهيم بن سليمان (2018)، تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 7، 26-1.

الغامدي، بدر فيصل (2023)، أثر شفافية الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي : حالة دراسية على موظفي المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي في جده [رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، جده، السعودية].

القحطاني، شائع بن سعد مبارك (2018)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، القاهرة، مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

القحطاني، محمد سعد، والعمار، عبد الله علي (2021)، أثر تنمية الموارد البشرية في الولاء الوظيفي : دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير، مجلة الجامعة العراقية، 3(51)، 442-421.

قرين، ربيع، بودماغ، محمد، ويوعلي، رؤوف (2022)، أثر التمكين الإداري على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بديرية توزيع الكهرباء والغاز جيغل، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، 7(2)، 375-361.

قطران، يحيى عبدالرزاق، والفيقي، عبدالباسط سعيد (2019)، توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة الجامعات اليمنية : الواقع والمأمول، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (26)، 50-6.

قنديل، رضا حسين محمد (2024)، دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة، المجلة العلمية لكلية التجارة - البحوث العلمية، 44(80)، 159-99.

قوز، عبدالله أحمد ادم (2016)، التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي : دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية [رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان].

الماضي، أشواق بنت سعود، والشنيفي، نجلاء بنت إبراهيم (2021)، التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي، المجلة العربية للإدارة، 41(4)، 338-313.

مجنوب، أحمد محمد (2015)، *الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا: دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، مجلة رؤية اقتصادية*، 5(9)، 213-232.

المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2014)، *مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية - مراحل وأنواعه المختلفة، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، صنعاء، اليمن*.

مطلق، إيمان أحمد (2020)، *التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(10)، 19-39.

هبة، فؤاد حسن (2023)، *دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بجامعة الحديدة، مجلة تهامة*، 9(17)، 117-151.

Alghamdi, A. A. (2024, November). Enhancing organizational commitment through shared leadership: Insights from Saudi higher education. In *Frontiers in Education* (Vol. 9, p. 1476709). Frontiers Media SA.

Al-Omari, Z., Alomari, K. A. A., & Aljawarneh, N. (2020). The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth. *Management Science Letters*, 10(4), 841-848.

Al-Refaei, A. H., Zumrah, A. R. B., Bahaj, M. H. A., & (2021). An empirical investigation of the effect of training and development on organizational commitment in higher education sector. *Journal of International Business and Management*, 4(10), 1-15. <https://doi.org/10.37227/JIBM-2021-09-1227>

Hoffman-Miller, P. (2019). *Equity theory*. EBSCO Research Starters. <https://www.ebsco.com/research-starters/politics-and-government/equity-theory>

Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.

Lassoued, K., Awad, A., & Guirat, R. (2020). The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: The case of Abu Dhabi University. *Management Science Letters*, 10(4), 769-780.

Mardani, D. (2025). The influence of compensation and empowerment on organizational commitment. *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary*, 2(4), 445-452.

Tanış, Z. S. (2024). The role of talent management in increasing organizational commitment of employees. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (54), 426-438.

Arabic References in Roman Scripts:

- Al-Amiri, Abduh Ahmad, wa Al-Maqrami, Abd al-Qahhar Uthman (2021). Dawr al-qiyadah al-istratijiyyah fi idarat al-ma'rifah: Dirasah maydaniyyah fi al-jami'at al-ahliyyah fi al-'Asimah Sana'a. *Majallat al-Adab lil-Dirasat wa-al-Buhuth al-Insaniyyah*, (19), 535–578.
- Al-Ariqi, Nasirah Abd al-Jalil, wa Amin, Abd al-Jabbar (2025). Waqi' tatbiq al-tamkin al-wazifi wa-'alaqatuh bi-jawdat al-hayah al-wazifiyyah fi al-jami'at al-Yamaniyyah al-ahliyyah. *Majallat Jami'at Sana'a lil-'Ulum al-Insaniyyah*, 4(7), 103–141.
- Al-Awdah, Ibrahim bin Sulayman (2018). Tasawwur muqtarah li-raf' darajat al-wala' al-tanzimi lada a'da' hay'at al-tadris bil-jami'at al-Su'udiyyah fi daw' ab'ad al-qiyadah al-jami'iyyah al-khadimah. *Al-Majallah al-Dawliyyah al-Tarbawiyyah al-Mutakhassisah*, 7, 1–26.
- Al-Azizi, Mahmud Abduh (2019). Muqtarah tatwir ada' al-jami'at al-Yamaniyyah fi daw' iqtisad al-ma'rifah. *Majallat Jami'at al-Andalus lil-'Ulum al-Insaniyyah wa-al-Ijtima'iyyah*, 6(23), 6–78.
- Al-Buri, Mustafa, wa Al-Amiri, Abduh (2024). Athar al-wala' al-tanzimi fi ada' al-'amilin: Dirasah maydaniyyah fi al-bunuk al-Yamaniyyah bi-Amanat al-'Asimah Sana'a. *Majallat Jami'at Sana'a lil-'Ulum al-Insaniyyah*, 1(2), 553–586.
- Al-Ghamdi, Badr Faisal (2023). *Athar shafafiyyat al-idarah fi ta'ziz al-wala' al-tanzimi: Halat dirasiyyah 'ala muwazzafi al-Markaz al-Watani lil-Raqabah 'ala al-Itizam al-Bi'i fi Jeddah* [Risalah majister, Jami'at al-Malik Abd al-Aziz, Jeddah, Al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Su'udiyyah].
- Al-Harbi, Muhammad Abd al-Rahman (2024). Al-ta'thir al-wasit lil-tamkin al-idari fi al-'alaqah bayna al-rida al-wazifi wa-al-ada' al-tanzimi: Dirasah tatbiqiyyah 'ala muwazzafi Jami'at al-Malik Abd al-Aziz. *Majallat al-'Ulum al-Idariyyah*, 42(1), 1–20.
- Allal, Fadilah (2023). *Al-tamkin al-wazifi wa-dawruh fi ta'ziz al-wala' al-tanzimi bil-mu'assasah al-Jaza'iriyyah: Dirasat halat Muhafazat al-Ghabat li-Wilayat al-Wadi* [Risalah majister, Jami'at al-Shahid Hamma Lakhdar, Al-Wadi, Al-Jaza'ir].
- Al-Madi, Ashwaq bint Saud, wa Al-Shunaifi, Najla' bint Ibrahim (2021). Al-tamkin al-wazifi wa-atharuh 'ala al-irtibat al-wazifi. *Al-Majallah al-'Arabiyyah lil-Idarah*, 41(4), 313–338.
- Al-Majlis al-A'la li-Takhtit al-Ta'lim (2014). *Mu'ashshirat al-ta'lim fi al-Jumhuriyyah al-Yamaniyyah: Marahiluh wa-anwa'uh al-mukhtalifah*. Sana'a, Al-Yaman: Al-Majlis al-A'la li-Takhtit al-Ta'lim.

- Al-Otaibi, Maryam Ibrahim, wa Al-Shammari, Abdullah Muhammad (2021). Dawr al-tamkin al-idari fi ta'ziz al-ibda' lada a'da' hay'at al-tadris fi al-kulliyat al-ahliyyah bil-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Su'udiyah: Dirasat halah 'ala Kulliyat Unaizah. *Majallat al-Dirasat al-Tarbawiyah*, 24(23), 145–160.
- Al-Qahtani, Muhammad Sa'd, wa Al-Ammar, Abdullah Ali (2021). Athar tanmiyat al-mawarid al-bashariyyah fi al-wala' al-wazifi: Dirasah tatbiqiyyah 'ala Imarat Mintaqat Asir. *Majallat al-Jami'ah al-'Iraqiyyah*, 3(51), 421–442.
- Al-Qahtani, Shayi' bin Sa'd Mubarak (2018). *Al-tamkin wa-'alaqatuh bil-ibda' al-idari fi al-munazzamat al-amniyyah*. Al-Qahirah, Misr: Al-Munazzamah al-'Arabiyyah lil-Tanmiyah al-Idariyyah.
- Al-Raqab, Manwah Zayid Muhammad (2020). *Al-tamkin al-idari lada mudiri al-madaris al-asasiyyah al-khassah fi al-'Asimah Amman wa-'alaqatuh bi-akhlaqiyyat al-'amal al-idari min wijhat nazar musa'idi al-mudirin wa-al-mu'allimin* [Risalah majister, Jami'at al-Sharq al-Awsat, Amman, Al-Urdun].
- Al-Saidi, Bushra Naji Salih (2022). *Al-riyadah al-istratijiyyah bi-mustawa al-ada' al-mu'assasi fi al-jami'at al-Yamaniyyah al-ahliyyah fi daw' al-tamayuz al-tanzimi* [Risalah majister, Jami'at Sana'a, Sana'a, Al-Yaman].
- Al-Sharjabi, Abd al-Rahman, Al-Bahlouli, Bushra, wa Al-Obaidi, Safa' (2025). Al-wala' al-tanzimi wa-'alaqatuh bil-'awamil al-shakhsiyyah lada al-'amilin fi Jami'at Sana'a: Kulliyat al-Tarbiyah anmudhajan. *Majallat Jami'at al-Bayda'*, 7(2), 78–91.
- Al-Shumairi, Abd al-Qawi Hizam (2022). *Hijrat al-'uqul al-Yamaniyyah*. Aistarjie min mawqie Yaman Anfurimishan Sinter: <https://www.yemeninformation.net/articles-22/yemen-brain-die?lang=ar>
- Al-Sulaiman, Wala' Salman (2023). Athar al-tamkin al-wazifi fi al-suluk al-ibda'i lada al-'amilin fi al-jami'at al-hukumiyyah bi-Jeddah: Dirasat halah fi Jami'at al-Malik Abd al-Aziz. *Al-Majallah al-'Arabiyyah lil-Nashr al-'Ilmi*, 6(62), 445–484.
- Al-Suraimi, Nabilah Hasan (2015). *Al-ihтираق al-wazifi lada al-muwazzafin al-idariyyin wa-'alaqatuh bil-munakh al-tanzimi fi Jami'at Sana'a* [Risalah majister, Jami'at Sana'a, Al-Yaman].
- Al-Suwaisi, Ahmad (2018). *Ta'thir al-thaqafah al-tanzimiyyah 'ala al-wala' al-tanzimi lil-'amilin bil-mu'assasah* [Utruhat dukturah, Jami'at Ziane Achour, Djelfa, Al-Jaza'ir].
- Al-Zabariqah, Hatim Awdah, wa Abu Ashour, Khalifah Mustafa (2022). Darajat mumarasat al-ibda' al-idari lada mudiri al-madaris fi Mintaqat Bi'r al-Sab' min wijhat nazar al-mu'allimin. *Al-Majallah al-Tarbawiyah al-Urduniyyah*, 7(1), 312–336.

- Aqili, Omar Wasfi (2009). *Idarat al-mawarid al-bashariyyah al-mu'asirah: Bu'd istr atiji*. Amman, Al-Urdun: Dar Wa'il lil-Nashr.
- Bay Raqid, Abd al-Rahman (2023). *Al-tamkin al-wazifi wa-'alaqatuh bi-ta'ziz al-huwiyyah al-tanzimiyyah: Dirasah maydaniyyah bi-Malbanat al-Hadnah, Al-Masilah* [Risalah majister, Jami'at Muhammad Khaydar, Biskrah, Al-Jaza'ir].
- Belaidi, Dania, wa Boukhalfa, Manal (2023). *Al-hawafiz wa-'alaqatuha bil-wala' al-tanzimi lada 'umm al-Mu'assasah al-Wataniyyah lil-Munazzifat wa-Mawadd al-Siyannah* [Risalah majister, Jami'at Akli Muhand Ulhaj, Al-Buwayrah, Al-Jaza'ir].
- Bouzinit, Kenza, Mebirouk, Mohamed, wa Lahajiyah, Omar (2021). Athar tamkin al-'amilin fi al-wala' al-tanzimi: Dirasat halat Mu'assasat Min Jannah bi-Jamil. *Majallat Idarat al-A'mal wa-al-Dirasat al-Iqtisadiyyah*, 7(1), 885–903.
- Da'fous, Abd al-Karim Mahmud Daw' (2020). *Athar tamkin al-'amilin fi al-wala' al-tanzimi* [Risalah majister, Jami'at al-Zawiyah, Libya].
- Hamzah, Tahani al-Rashid, Ahmad, Hasab al-Nabi Rahmah, wa Salih, Siddiq Abd al-Rahman (2024). Qiyas mustawa al-wala' al-tanzimi lada a'da' hay'at al-tadris bi-Jami'at al-Salam. *Al-Majallah al-Afru-Asyawiyyah lil-Bahth al-Ilmi*, 2(1), 136–145.
- Hasbayah, Rahmah Majdah, wa Bouragbah, Guider (2019). Dawr tamkin al-'amilin fi ta'ziz al-wala' al-tanzimi bil-munazzamat: Dirasah maydaniyyah bi-Mudiriyyat al-Shabab wa-al-Riyadah bi-Al-Masilah. *Majallat al-Manzumah al-Riyadiyyah*, 6(16), 48–74.
- Hayour, Oumayma, wa Ben Dada, Houria (2024). *Athar al-tamkin al-wazifi fi tanmiyat al-suluk al-ibda'i lil-'amilin fi al-mu'assasat al-'umumiyyah: Dirasat halah fi Mu'assasat al-Jaza'iriyah lil-Miyah, Wahdat Milah* [Risalah majister, Al-Markaz al-Jami'i Abd al-Hafiz Boussouf, Milah, Al-Jaza'ir].
- Hibah, Fu'ad Hasan (2023). Dawr al-tamkin al-idari fi tahqiq al-rida al-wazifi: Dirasah maydaniyyah bi-Jami'at al-Hudaydah. *Majallat Tihamah*, 9(17), 117–151.
- Ibrahim, Mustafa Amjad, Jasim, Ahmad Abd al-Karim, wa Awwad, Mahmud Jamil (2023). Dawr al-tamkin al-idari fi ta'ziz al-tafawwuq al-tanzimi: Dirasah istitla'iyyah li-ara' al-qiyadat al-akadimiyyah fi Jami'at al-Fallujah. *Majallat Iqtisadiyyat al-A'mal lil-Abhath al-Tatbiqiyyah*, 5(3), 251–276.
- Majdhoub, Ahmad Muhammad (2015). Al-wala' al-tanzimi wa-'alaqatuh bil-rida al-wazifi lada a'da' hay'at al-tadris bi-Jami'at Dongola: Dirasah maydaniyyah 'ala 'ayyina min a'da' hay'at al-tadris bi-Jami'at Dongola. *Majallat Ru'a Iqtisadiyyah*, 5(9), 213–232.

- Mutlaq, Iman Ahmad (2020). Al-tamkin al-idari wa-'alaqatuh bil-iltizam al-tanzimi lada mudiri al-madaris fi Muhafazat al-Mafraq min wihat nazarihim. *Majallat al-'Ulm al-Tarbawiyah wa-al-Nafsiyyah*, 4(10), 19–39.
- Nafisi, Al-Salih, wa Bouzid, Salimah (2021). Ab'ad tamkin al-'amilin wa-al-wala' al-tanzimi fi qita' al-khadamat: Dirasah maydaniyyah bi-Mu'assasatay al-Sihha al-'Umumiyyah bi-Ain Touta. *Majallat al-Dirasat wa-al-Buhuth al-Ijtima'iyyah*, 9(3), 8–18.
- Qandil, Rida Husayn Muhammad (2024). Dawr al-qiyadah al-tamkiniyyah fi ta'ziz al-wala' al-tanzimi lada al-'amilin bil-idarah al-'ammah fi ba'd al-jami'at al-khassah. *Al-Majallah al-'Ilmiyyah li-Kulliyat al-Tijarah: Al-Buhuth al-'Ilmiyyah*, 44(80), 99–159.
- Qarin, Rabi', Boudemagh, Mohamed, wa Bouali, Raouf (2022). Athar al-tamkin al-idari 'ala al-istighraq al-wazifi lada al-'amilin bi-Mudiriyyat Tawzi' al-Kahraba' wa-al-Ghaz Jijel. *Majallat al-Afaq lil-Dirasat al-Iqtisadiyyah*, 7(2), 361–375.
- Qouz, Abdullah Ahmad Adam (2016). *Al-tamkin al-idari wa-atharuh 'ala al-wala' al-tanzimi: Dirasah 'ala 'ayyina min al-masarif al-tijariyyah al-Sudaniyyah* [Risalah majister, Jami'at al-Sudan lil-'Ulm wa-al-Tiknulujiya, Al-Khartum, Al-Sudan].
- Qutran, Yahya Abd al-Razzaq, wa Al-Faqih, Abd al-Basit Sa'id (2019). Tawzif taqniyyat al-ma'lumat wa-al-ittisalat fi idarat al-jami'at al-Yamaniyyah: Al-waqi' wa-al-ma'mul. *Majallat al-Andalus lil-'Ulm al-Insaniyyah wa-al-Ijtima'iyyah*, (26), 6–50.
- Sabiq, Amirah (2022). *'Ilm al-ijtima' al-falsafi*. Satif, Al-Jaza'ir: Dar al-Mahir lil-Nashr wa-al-Tawzi'.
- Sabiq, Amirah (2023). *Dawr al-tamkin al-idari fi tahqiq al-wala' al-tanzimi: Dirasah maydaniyyah bi-Mu'assasat al-Miyah al-Ma'daniyyah Qudaylah, Wilayat Biskrah* [Utruhah dukturah, Jami'at Muhammad Khaydar, Biskrah, Al-Jaza'ir].
- Saeed, Media Aras Muhammad, wa Daghi, Muhammad Faraj Qarah (2020). Al-qiyadah al-khadimah wa-ta'thiruha 'ala al-wala' al-tanzimi: Dirasah istitla'iyyah li-ara' 'ayyina min muwazzafi Jami'at al-Sulaymaniyyah. *Al-Majallah al-'Ilmiyyah li-Jami'at Cihan, Al-Sulaymaniyyah*, 4(2), 134–160.
- Safar, Manal Abd al-Rahman (2017). Al-tamkin al-wazifi wa-dawruh fi ta'ziz al-wala' al-tanzimi lada muwazzafat Jami'at Umm al-Qura. *Majallat Jami'at Umm al-Qura*, 44(4), 299–313.
- Salam, Abd al-Razzaq, Zaroukhi, Fayrouz, wa Cheikh, Hadjira (2020). Al-tamkin al-idari ka-madkhal li-ta'ziz al-wala' al-tanzimi lil-muwazzafin: Dirasah istitla'iyyah li-ara' 'ayyina min muwazzafi Kulliyat al-Iqtisad bi-Jami'at Chlef. *Majallat al-Dirasat al-Iqtisadiyyah al-Kammiyyah*, 6(1), 104–116.

- Sani, Fakiyah (2020). *Muhadarat fi maddat al-tadrib wa-al-tanmiyah al-bashariyyah*. Satif, Al-Jaza'ir: Jami'at Muhammad Lamine Debaghine.
- Shaarawi, Hossam Hassan, wa Al-Sayed, Amani Saleh (2024). Athar al-tamkin al-idari lil-qiyadat al-nisa'iyyah 'ala al-ada' al-wazifi: Dirasah tatbiqiyyah 'ala ahad al-qita'at. *Majallat al-'Ulum al-Iqtisadiyyah wa-al-Idariyyah wa-al-Qanuniyyah*, 8(10), 35–53.
- Sharaf, Muhammad (2020, March 12). *Duwal al-Khalij tasriq al-'uqul al-Yamaniyyah: Dirasah tuhadhdhir min khaturat al-naqs al-kabir alladhi tashhaduh al-Yaman fi al-takhassusat al-qadirah*. Aistarjie min mawqie Sahifat al-Thawra: <https://althawrah.ye/archives/616058>
- Shihab, Nasser (2021). *Al-tamkin al-wazifi wa-'alaqatuh bi-fa'iliyyat firaq al-'amal: Dirasah maydaniyyah bil-Wakalah al-Wila'iyyah li-Tasyir al-Qard al-Musaghar* [Risalah majister ghayr mansurah, Jami'at Larbi Tebessi, Tebessa, Al-Jaza'ir].
- Taim, Yazan Muhammad Basim (2018). *Idarat al-mawarid al-bashariyyah: Asalib al-idarah al-hadithah*. Amman, Al-Urdun: Dar Fada'at lil-Nashr wa-al-Tawzi'.
- Turki, Saniyah Kazim (2017). Al-tamkin al-idari wa-atharuh 'ala al-ibda' al-tiqni: Dirasah tahliliyyah fi al-Sharikah al-'Ammah lil-Sina'at al-Kahraba'iyyah. *Majallat al-'Ulum al-Iqtisadiyyah wa-al-Idariyyah*, 23(96), 186–202.
- Zinouni, Yassine (2016). *Ahammiyyat al-wala' al-tanzimi fi khalq al-ibda' al-idari dakhil al-idarat al-riyadiyyah* [Risalah majister, Jami'at Muhammad Boudiaf, Al-Masilah, Al-Jaza'ir].

أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

الاستلام: 31/أغسطس/2025
التحكيم: 8/سبتمبر/2025
القبول: 24/سبتمبر/2025

Najeeb Mohammed Yahya Al-Beshari^(1,*) (1,*)
Budoor Thabit Mohammed Al-Harazi^(2,*) (2,*)
نجيب محمد يحيى البشاري
بدور ثابت محمد الحرازي

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

© 2026 جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي من فئة (CC BY) شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

1 Associate Prof. of Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

2 MA Scholar in Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

1 أستاذ إدارة الأعمال المشارك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

2 باحثة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

* عناوين المراسلة: n.beshari@ust.edu.ye ، rama.thabet@yahoo.com

أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المرونة التنظيمية في تحقق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في (8) بنوك أهلية، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (1471) عنصراً، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية التناسبية، بواقع (306) مفردة، مكونة من القيادات الإدارية والمختصين في البنوك الأهلية محل الدراسة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات، التي تم معالجتها بواسطة عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للمرونة التنظيمية بأبعادها: (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكنولوجية)، في تحقق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، حيث كان أكثرها تأثيراً هو بُعد المرونة التشغيلية، وأقلها تأثيراً هو بُعد المرونة الهيكلية، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى تحقق التميز المؤسسي ومدى توافر المرونة التنظيمية في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء قد جاء بدرجة مرتفعة، وقد قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها: ضرورة تعزيز الاهتمام بتوافر المرونة التنظيمية في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء بكافة أبعادها؛ بما يعزز قدرتها على التكيف، ومواجهة المتغيرات البيئية والتنافسية لا سيما بُعد المرونة التشغيلية كونها الأكثر تأثيراً في التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية، التميز المؤسسي، البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

The Impact of Organizational Flexibility on Achieving Institutional Excellence: A Field Study at Private Banks in the Capital Municipality of Sana'a

Abstract:

The study aimed to identify the impact of organizational flexibility on achieving institutional excellence in private banks operating in the capital Municipality of Sana'a. The study used a descriptive analytical approach, and the study population consisted of eight private banks, with a total of 1,471 individuals. The sample was selected using proportional stratified random sampling, with 306 individuals consisting of administrative leaders and specialists in the studied banks. The study developed a questionnaire as a tool for data collection. The data were processed using appropriate Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study findings revealed that there is a positive impact of organizational flexibility in its dimensions (strategic flexibility, structural flexibility, operational flexibility, and technological flexibility) on achieving institutional excellence, with operational flexibility having the most significant impact and structural flexibility having the least. The study also found that the level of institutional excellence and the extent of organizational flexibility in the studied banks were high. The study recommends the need to enhance the availability of organizational flexibility in private banks operating in the capital Municipality of Sana'a in all its dimensions; this can help in strengthening their ability to adapt and cope with environmental and competitive changes, especially operational flexibility, as it has the greatest impact on institutional excellence.

Keywords: organizational flexibility, institutional excellence, private banks in the Capital Municipality of Sana'a.

المقدمة:

تعدُّ المؤسسات في الوقت الراهن في سباق متواصل نحو تحقيق التميز المؤسسي؛ باعتباره الغاية الأسمى التي تمكنها من تعزيز تنافسيتها وضمان استمرارياتها في بيئة متغيرة وسريعة التحول، فالتميز المؤسسي يقوم على الاستثمار الفعال للفرص الاستراتيجية، وذلك من خلال وضوح الرؤية، وتكامل الموارد، وتقديم خدمات عالية الجودة بكفاءة وفاعلية، بما يضمن التطوير المستمر في مختلف الجوانب الإدارية والخدمية، كما أن التميز المؤسسي يتحقق عبر القيادة الواعية، وتنمية الموارد البشرية، وتطوير الخدمات، إضافة إلى مسؤولية الإدارة العليا في خلق بيئة تنظيمية قادرة على استيعاب مبادئ التميز، وتحويلها إلى ممارسات عملية مستدامة، مستندة في ذلك إلى أساليب ومنهجيات إدارية متقدمة (العلوي، 2023).

وفي هذا السياق، يبرز مفهوم المرونة التنظيمية بأنه أحد المقومات الرئيسية التي تساعد المؤسسات على الاستجابة بفاعلية للتغيرات البيئية ومواجهة التحديات التنافسية، فالمرونة التنظيمية ليست مجرد سمة تكيفية، بل هي شرط أساسي لبقاء المؤسسات وقدرتها على التكيف مع ديناميكية الأسواق وتنوع احتياجات العملاء، وتتجلى هذه المرونة من خلال مرونة استراتيجية وهيكلية وتشغيلية وتكنولوجية، بحيث تعزز جميعها قدرة المؤسسة على التحكم، والسيطرة، والتأقلم مع الظروف الخارجية (Anning-Dorson & Nyamekye, 2020).

وبناء على ذلك، يُمكن النظر إلى العلاقة بين المرونة التنظيمية والتميز المؤسسي باعتبارها علاقة تكاملية بينهما، حيث تسهم المرونة في تهيئة المناخ التنظيمي وتزويد المؤسسات بالأدوات اللازمة لتبني استراتيجيات قادرة على تحقيق التميز المؤسسي والمحافظة عليه، فالمؤسسات الأكثر قدرة على إعادة تشكيل هياكلها وإجراءاتها ومواءمتها مع المتغيرات، هي الأقدر على الوصول إلى مستويات عالية من التميز المؤسسي. بناءً عليه، فإن البحث في هذه العلاقة يمثل إضافة علمية مهمة، لاسيما في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في السياق المصري اليمني.

وفي هذا السياق، تواجه البنوك اليمنية العديد من التحديات الاقتصادية، والتقنية، والتنظيمية المعقدة، وهي تشمل: ضعف البنية التحتية الرقمية، وانخفاض مستويات الثقة المصرفية، والتباطؤ في اعتماد النظم المصرفية الحديثة (منصور، 2023)، وهذه التحديات تؤثر بشكل مباشر على قدرة البنوك الأهلية على تحقيق التميز المؤسسي، إذ تحد من جودة الخدمات وكفاءة الأداء، وتقلل من رضا العملاء. ومن هنا تأتي أهمية المرونة التنظيمية بأنها أداة استراتيجية تمكن البنوك من التكيف مع هذه المعوقات، وذلك عبر إعادة تصميم الهياكل والعمليات، وتبني أساليب مبتكرة، بما يعزز قدرتها على تقديم خدمات مصرفية تلبي احتياجات العملاء المتغيرة؛ مما يرفع كفاءة الأداء المؤسسي ويضمن استدامته. وبناءً عليه، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من خصوصية القطاع المصرفي اليمني. الذي يُعد ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني، وأداة مباشرة لتنفيذ السياسات النقدية والمالية للدولة، فضلاً عن كونه مؤشراً حيويًا على الوضع الاقتصادي، وذلك من خلال ما يقدمه من خدمات مصرفية متنوعة تسهم في تنشيط الحركة المالية.

التميز المؤسسي:

مفهوم التميز المؤسسي:

تعددت تعريفات التميز المؤسسي، فقد عرفه الشلهوب وقطب (2023، 105) بأنه "حالة من الابتكار والتفوق التنظيمي الذي تتسم به المنظمة، حيث تحقق من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ في مختلف جوانب عملها، وينتج عنها نتائج وإنجازات تفوق ما يحققه المنافسون"، وعرفه القعايدة (2022، 31) بأنه "سعي المؤسسة وراء اقتناص الفرص المسبقة بتخطيط استراتيجي، والسعي الدائم لتطوير وإداسة تقديم قيمة جديدة للزبائن ولأصحاب المصلحة، وذلك من خلال توقع الاحتياجات وتلبيتها،

وبذل كل ما في وسعها للمحافظة على الأداء التنافسي الإيجابي الذي يحقق التميز المؤسسي"، ويرى بوسنة وبوشريبة (2022، 420) أن التميز المؤسسي هو الذي يعبر عن "العمل المستمر والدؤوب على تحقيق التفوق، وذلك باستخدام جميع موارد المؤسسة وكفاءاتها؛ لتحسين العلاقات مع جميع الأطراف؛ (الزبائن، العاملون، أصحاب المصالح....، وغيرهم)، والتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة".

ومما سبق يمكن القول: إن التميز المؤسسي يمثل: قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق المستدام الذي يتجاوز المعايير التقليدية، وذلك من خلال الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والمادية، والابتكار، والتحسين المستمر، وتبني ثقافة الجودة، والتركيز على تحقيق رضا العملاء، والإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أهمية التميز المؤسسي:

تكمن أهمية التميز المؤسسي في قدرته على بناء قوة عاملة كفؤة وملتزمة داخل المؤسسات، مما يمكنها من تقديم خدمات تتجاوز توقعات المستفيدين، سواء أكانوا داخليين أم خارجيين. فالمؤسسة المتميزة "قادرة على مواصلة ممارساتها التشغيلية والإدارية مع المعايير المعترف بها، بالإضافة إلى الاستفادة من بيئة عمل محفزة، وتوفير الثقة والأمان، وتعزيز الشعور بالرضا الوظيفي، والانتماء والولاء الحقيقي لدى الموظفين" (السيوفي، 2019، 78). ومن ثم، يُعد التميز المؤسسي حجر الزاوية الذي يضمن استدامة الأداء المؤسسي، ويعزز القدرة التنافسية في الأسواق الدينامية. ومن خلال الاطلاع على مجموعة من المصادر (العمرى، 2025؛ المغيرة، 2023)، يمكن أن نلخص أهمية التميز المؤسسي في النقاط الآتية: يمثل التميز المؤسسي عنصراً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية، وضمان استدامة المؤسسات، كما يمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال وتوظيف التكنولوجيا بفاعلية؛ لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء، كما يعزز التميز المؤسسي التواصل الفعال بين العاملين؛ لذلك فهو يعد محورياً أساسياً لمواجهة تحديات السوق والمنافسة، كما أنه يقوم على نظام إداري فعال يدعم الاستمرارية في التحسين والتطوير والتحفيز، ويحقق رضا أصحاب المصالح، بما يعكس كفاءة الأداء المؤسسي.

أبعاد التميز المؤسسي:

أولاً: التميز القيادي:

عرف الحارثي (2024، 83) التميز القيادي بأنه: "تأثير القيادة على التميز عن طريق تنمية قدرات العاملين وتشجيعهم بالتوجه نحو التميز والإبداع، وذلك عن طريق تميزها بالمهارة القيادية والعلاقات الفعالة في العمل، والقدرة على التفكير المتجدد البعيد عن التقليد، وأيضاً اهتمامها بالتشجيع على المنافسة بين العاملين للوصول إلى أفكار جديدة". كما أشار كل من بوسنة وبوشريبة (2020، 420) إلى التميز القيادي بأنه: "قدرة القادة على إدخال مفاهيم التميز وغرسها في العاملين، فالقائد يمتلك مجموعة من الصفات التي تميزه عن الآخرين، والتي تجعل عملية القيادة في المؤسسة متميزة عن باقي المؤسسات الأخرى، كما أنه المسؤول عن خلق رؤية مشتركة متميزة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استغلال الطاقات واقتناص الفرص". ويرى السلمي والشمامي (2022، 680) بأن التميز القيادي يهدف إلى "إيجاد بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار الإداري الفعال وتكوين علاقات عمل فعالة، والاهتمام بتشجيع المنافسة بين الموظفين؛ للوصول إلى أفكار جديدة وخلاقة بعيداً عن التقليد".

ومما سبق يمكن تعريف التميز القيادي بأنه: قدرة القادة على إحداث تأثير إيجابي ومستدام داخل المؤسسة، وذلك من خلال توجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وابتكار، كما يمكن قياس بعد التميز القيادي من خلال المؤشرات الآتية: (امتلاك الرؤية الاستراتيجية الواضحة، والقدرة على اتخاذ قرارات فعالة، وتشجيع القيادة على الإبداع والابتكار، وإشراك القيادة الموظفين في صياغة القرار، وقدرة القيادة على تنويع أساليب التحفيز، وتجاوب القيادة السريعة للتغيرات البيئية).

ثانياً: تميز الموارد البشرية:

يُشير تميز الموارد البشرية إلى "قدره المنظمة على تطوير وإدارة مواردها البشرية بشكل يجعلها تتفوق على المنافسين، وتحقق أداء استثنائياً ومستداماً" (Taban et al., 2018, 23)، ويتمثل تميز الموارد البشرية في امتلاك الموظفين: الكفاءة العالية، والسلوك الإيجابي، والقدرة على تحقيق الأهداف وتجاوز التوقعات، مع وجود أنظمة وسياسات تدعم تطويرهم واحتفاظهم داخل المنظمة. ويرى الباحثان Lawler وBoudreau (2018) أن تميز الموارد البشرية يظهر عندما يتحول قسم الموارد البشرية من وظيفة إدارية تقليدية إلى شريك استراتيجي يساهم فعلياً في صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة. وفي هذا الدور المتقدم، لا يقتصر دور الموارد البشرية هنا على تقديم خدمات داخلية، بل يضيف قيمة من خلال استخدام التكنولوجيا والتحليلات لقياس تأثير الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي بشكل ملموس.

ومما سبق يمكن تعريف تميز الموارد البشرية بأنه عبارة عن: قدره المؤسسة على استغلال القدرات الإبداعية للموارد البشرية لديها؛ لتحقيق الأهداف المؤسسية، وذلك ضمن بيئة عمل داعمة، وتشجع على التعلم المستمر، والتجديد، والابتكار؛ مما يساهم في التحسين المستمر للمؤسسة وتعزيز تنافسها، كما ويمكن قياس تميز الموارد البشرية من خلال المؤشرات الآتية: (استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، وتنفيذ برامج تدريب وتطوير مستمر للموظفين، وتحفيز الموظفين ذوي الأداء المتميز، وتميز الموظفين في التعامل مع العملاء، وتوفير بيئة عمل محفزة للإبداع، وأداء الموظفين لأعمالهم بطريقة ابتكارية وسريعة).

ثالثاً: التميز الخدمي:

بناءً على المعيار الأوروبي (CEN/TS 16880، 2015) يتمثل التميز الخدمي في قدره المؤسسة على تقديم تجارب استثنائية للعملاء بشكل متسق، ويتضمن ذلك مبدأ "فرط رضى العميل" والالتزام بنهج منظم يضمن تحقيق الجودة والتميز في كل لقاء يقدم فيه الخدمة (European Committee for Standardization, 2015). ويرى الشمري (2023، 379) بأن التميز الخدمي يعد "المؤشر الرئيس لمدى رضا العملاء والمستفيدين من المؤسسة، حيث أنه يرتبط بتوقعات العملاء حول الخدمة، ومدى الشكاوى، والفضوة في نظره العميل للخدمة مقارنة بتوقعاته، فكلما قلت الشكاوى تحقق التميز الخدمي المقدم في المؤسسة".

ومما سبق يمكن تعريف التميز الخدمي بأنه: تقديم خدمات تفوق توقعات العملاء، وذلك من حيث الجودة، والسرعة، والابتكار، مع التركيز على تحسين تجربة العميل وتعزيز رضاه. ويتحقق هذا التميز من خلال: تبني ممارسات متقدمة، والاعتماد على كوادر مؤهلة، واستخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة والاستجابة لاحتياجات العملاء بفعالية. ويمكن قياس بعد تميز الموارد البشرية من خلال المؤشرات الآتية: (تقديم خدمات مبتكرة وعالية الجودة، وسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، والمحافظة على سرية معلومات العملاء، والتطوير المستمر للخدمات، والشفافية في تقديم المعلومات).

المرونة التنظيمية:

مفهوم المرونة التنظيمية:

عرف قحطان والحميري (2024، 250) المرونة التنظيمية بأنها "قدرات وإمكانيات المؤسسة، والطرق التي تتبناها في التكيف وتحقيق أعلى استجابة ممكنة للتغيرات والضغوط التي تحصل في بيئتها الداخلية والخارجية بسرعة وكفاءة عالية"، كما عرفها الطيب (2024، 188) بأنها عبارة عن: "قدره المنظمة على التوقع، والاستعداد، والتغير، والاستجابة للاضطرابات المفاجئة، لضمان الاستمرارية والبقاء والازدهار"، كما عرفها Felipe et al. (2017، 5) بأنها: "قدره المؤسسة على إعادة تشكيل استراتيجياتها في بيئتها الحالية، وذلك من خلال التوقع المستمر، والتكيف مع متطلبات الزبائن واحتياجاتهم".

ومما سبق يمكن القول إن المرونة التنظيمية تعبر عن: قدرته المؤسسة على التكيف السريع والفعال، مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تبني استراتيجيات استباقية، واستجابات ديناميكية تعزز الابتكار، وتحسن كفاءة العمليات، مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي، وتحقيق رضا العملاء، وضمان استمرارية النمو في بيئة عمل متغيرة.

أهمية المرونة التنظيمية:

يرى Metzner (2010، 9) بأن أهمية المرونة التنظيمية تكمن في كونها "تعزز من قدرات المنظمة الاستراتيجية للتكيف مع الأحداث غير المتوقعة، من خلال دعمها لقابليات العاملين في العمل داخل المؤسسة وخارجها، واستعمال سياسات العمل المرنة، وتزويد المنظمة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغير". ومن خلال الاطلاع على مجموعة من المصادر والأدبيات ذات العلاقة، يمكن تلخيص أهمية المرونة التنظيمية في الآتي (Tamayo-Torres et al., 2010؛ قحطان والحميري، 2024، 251):

1. تمثل ضروره حتمية؛ لضمان النجاح والاستمرارية في عالم يتسم بالتغير السريع وعدم الاستقرار.
2. تمكن المؤسسات من التكيف السريع مع التحديات والفرص الجديدة.
3. تعزز قدرات المؤسسات على الإبداع والابتكار، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
4. تعزز من سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء والأسواق بشكل ديناميكي.
5. تُعد من العوامل الحاسمة في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك من خلال المزايا التي تقدمها للمؤسسات.
6. تُعد ركيزة أساسية لتحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق مستويات عالية من الأداء والتميز.
7. تساهم في إيجاد بيئة عمل مرنة تحفز على الإبداع والابتكار.
8. تدعم القيادة المسؤولة في اتخاذ القرارات السليمة بمرونة ووضوح.
9. تدعم ثقافة التعلم المستمر، وتعزز روح التعاون بين الموظفين.

أبعاد المرونة التنظيمية:

أولاً: المرونة الاستراتيجية:

عرف كل من Tanutaj و Grewal (2001، 72) المرونة الاستراتيجية بأنها "قدرته المؤسسة على إدارة المخاطر البيئية الخارجية بشكل سريع، استجابة للفرص والتهديدات بطريقة الفعل ورد الفعل"، كما عرفها الهدلة (2013، 5) بأنها "قدرته المؤسسة على إعادة هيكلة نفسها داخلياً، وعلاقتها مع البيئة الخارجية، بما في ذلك المنافسة الآتية من كل مكان، حتى من خارج الأنشطة التي تمارسها المؤسسة". ويرى الحميري (2014، 4) بأن المرونة الاستراتيجية من منظور الميزة التنافسية تمثل "الخيار الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من الاستجابة بشكل فعال لحالات التغير المتنوعة التي تحصل في البيئة التي تعمل فيها، مما يساعد على تحقيق الميزة التنافسية".

ومما سبق يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها: قدرته المؤسسات على الاستجابة الفعالة والسريعة للتغيرات البيئية غير المتوقعة، وذلك من خلال امتلاكها رؤية استراتيجية مرنة، وخيارات متعددة للتعامل مع التحديات، واتخاذ قرارات تكيفية تعزز من قدرتها على الاستمرار والتفوق في بيئة تنافسية ديناميكية. ويمكن قياس بعد المرونة الاستراتيجية من خلال المؤشرات الآتية: (القدرة على تعديل الرسالة الاستراتيجية عند الضرورة، ومراجعة الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري، وتخصيص الموارد الضرورية بمرونة، وامتلاك خطط بديلة للتعامل مع التغيرات الطارئة، والقدرة على الاستجابة الفعالة للتغيرات المفاجئة، والقدرة على بناء استراتيجيات استباقية، والاعتماد على أدوات تقييم استراتيجية مرنة).

ثانياً: المرونة الهيكلية :

تعني المرونة الهيكلية "الكفاءات أو المهارات الإدارية التي تُطوّر لتعديل استراتيجيات المنظمة بشكل تطوري؛ استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال، وتشمل قدرة الإدارة على تكييف طرق توزيع المسؤوليات والسلطات وعمليات العمل بين أعضاء المنظمة" (Georgewill, 2021, 171)، ويرى قحطان والحيمري (2024، 252) أن "الهياكل التنظيمية الجامدة هي التي أبرزت الحاجة إلى المرونة التنظيمية عموماً والمرونة الهيكلية بشكل خاص"؛ وذلك لأن المرونة الهيكلية تعتبر مهارة إدارية مطلوبة لإدخال تغييرات في الهيكل التنظيمي؛ استجابة للضغط التنافسي وبيئة الأعمال الديناميكية، وإعادة تكوين الموارد وإعادة تخصيصها لمسار العمل الجديد" (Acosta et al., 2018, 130)، ويضيف Cao et al. (2015، 104)؛ أن "الأنشطة التعاونية للمؤسسات تكون ممكنة عندما يكون لدى المؤسسة هياكل مرنة، ويمكن أن تتكيف مع التغيرات والاضطرابات البيئية".

ومما سبق يمكن تعريف المرونة الهيكلية بأنها: قدرة المؤسسات على إعادة تشكيل هياكلها التنظيمية، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، بما يسمح بالتكيف السريع مع التغيرات البيئية، وذلك من خلال تقليل التعقيد والجمود الرسمي، وتعزيز مرونة خطوط الاتصال واتخاذ القرارات. ويمكن قياس بعد المرونة الاستراتيجية من خلال المؤشرات الآتية: (تعديل الهيكل التنظيمي استجابة للتغيرات البيئية، وتشكيل فرق عمل مرنة لمعالجة التحديات الطارئة، والقدرة على تدوير الموظفين بين الوحدات الإدارية، وامتلاك وحدة خاصة للبحوث والتطوير، ومراجعة إجراءات العمل بشكل دوري، وإسهام الهيكل التنظيمي في سهولة الاتصال بين الوحدات التنظيمية).

ثالثاً: المرونة التشغيلية :

تُعرّف المرونة التشغيلية بأنها "قدرة المنظمة على امتصاص الاضطرابات، والتعافي منها؛ مما يضمن استمرارية العمليات وتحقيق الكفاءة التشغيلية حتى في ظل الظروف غير المتوقعة" (Galaitis et al., 2023, 714). ويرى عياش (2020، 20) بأن المرونة التشغيلية "ترتبط بترتيب المهام اليومية للموظفين، ومدى المرونة في إعادة صياغتها بما يناسب المستجندات الطارئة في مجال العمل". ومن وجهة نظر كوين والكعبي (2017، 214) تمثل المرونة التشغيلية "القابلية الديناميكية للمؤسسة؛ لتكييف حجم ومزيج الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة. بسرعة عالية لمتطلبات تحقيق الأداء العالي".

ومما سبق يمكن تعريف المرونة التشغيلية بأنها: قدرة المؤسسة على تعديل عملياتها وإجراءاتها التشغيلية بسرعة وفعالية، استجابة للتغيرات المفاجئة أو المتوقعة، بما يضمن استمرارية تقديم الخدمات بوجوده وكفاءة. ويمكن قياس بعد المرونة التشغيلية من خلال المؤشرات الآتية: (إمكانية تعديل الإجراءات التشغيلية بما يتناسب مع التغيرات البيئية، والقدرة على الاستجابة للحالات الطارئة، وامتلاك خطط التشغيل البديلة، والقدرة على التوظيف المرن للموارد التشغيلية، والاستفادة من التطور التقني لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقييم الأداء التشغيلي بصورة منتظمة وفعالة).

رابعاً: المرونة التكنولوجية :

يعرف Mottahedi et al. (2021، 3) المرونة التكنولوجية بأنها: "قدرة النظام على توقع الأحداث المهددة، وحماية نفسه منها، وامتصاص آثارها السلبية، والتكيف مع الظروف الجديدة، واستعادة مستوى الأداء الطبيعي بعد الاضطراب". ويرى Fichman (2004) أن المؤسسات ذات المرونة التكنولوجية العالية تكون أكثر قدرة على تحقيق الابتكار المستدام والاستفادة من التقنيات الناشئة. وقد أكدت دراسة Sambamurthy et al. (2003) على أن المرونة التكنولوجية تشمل القدرة على إعادة توظيف الأنظمة الرقمية، والتفاعل مع التغيرات التقنية من خلال بنية تحتية ديناميكية.

ومما سبق يمكن تعريف المرونة التكنولوجية بأنها: قدرته المؤسسة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، وذلك من خلال تبني نظم وتقنيات جديدة، وتطوير البنية التحتية الرقمية، بما يساهم في تحسين الأداء، ودعم اتخاذ القرارات، وتعزيز القدرة التنافسية. ويمكن قياس بعد المرونة التكنولوجية من خلال المؤشرات الآتية: (تحديث الأنظمة التقنية بشكل منتظم، والاعتماد على التكنولوجيا في اتخاذ القرار، وتدريب الموظفين على الأنظمة الحديثة، والوصول إلى تكامل الأنظمة التقنية لتحسين الأداء العام، وتوظيف الأنظمة الذكية في تقديم الخدمات المصرفية، وتطوير الأنظمة المصرفية لضمان ملائمتها للمتغيرات البيئية، والاستثمار في الحلول الأمنية المتقدمة).

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، وقد تم تبويبها إلى ثلاث مجموعات، ويمكن عرض وتلخيص أبرزها كالآتي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (التميز المؤسسي):

دراسة الشجاع (2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في فرع الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي بمحافظة إب بالجمهورية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين استراتيجيات تمكين العاملين وتحقيق التميز المؤسسي.

دراسة العلوي (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمد في سلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية للموارد في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة محل الدراسة.

دراسة بشر وآخرون (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في المؤسسة المبحوثة.

دراسة زيد والشجاع (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية في العاصمة صنعاء، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين التوجه الريادي وتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية في العاصمة صنعاء.

دراسة عايض وبشر (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تفاوت في أثر أبعاد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام، حيث كان أكثرها هو بعد استراتيجيات تنمية الإبداع، وأقلها أثراً هو بعد استراتيجيات تدريب الموارد البشرية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (المرونة التنظيمية):

دراسة علي (2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية في تحسين الخدمة المصرفية على زبائن المصارف التجارية في مدينة الموصل بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي ومعنوي بين المرونة التنظيمية في تحسين الخدمة المصرفية في المصارف المبحوثة.

دراسة الجدعاني (2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا على جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة التنظيمية في أداء جامعة الملك عبدالعزيز خلال جائحة كورونا.

دراسة هاواري وكريم (2023)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية في كليات التقنية في جامعة السليمانية التقنية بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية وجوده الخدمة التعليمية في كليات التقنية في جامعة السليمانية التقنية.

دراسة احمد (2022)، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المرونة التنظيمية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على بعض شركات الأغذية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر جوهري بين المرونة التنظيمية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على بعض شركات الأغذية.

دراسة علقم (2020)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في كفاءة أداء المنظمة في الشركة الأردنية للتمويل الأصغر، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية على كفاءة أداء الشركة الأردنية للتمويل الأصغر.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا:

دراسة قحطان والحميري (2024)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي في الشركة العامة للإسمنت العراقية في مصنع أسمنت الكوفة في محافظة النجف، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير متعددة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية والتميز التنظيمي.

دراسة أبو الهيجاء (2024)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي على البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية في سوريا، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي لدى البنوك المبحوثة.

دراسة حسن (2022)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع البنوك في مصر، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المرونة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي، ووجود تأثير كبير للمرونة في تحسين جودة الخدمة، وسرعة الاستجابة، وتطوير الخدمات المصرفية، كما توصلت الدراسة إلى أن البنوك التي تتبنى ممارسات مرنة في هياكلها التنظيمية وأنظمتها الإدارية تحقق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي.

دراسة الباسل وآخرون (2021)، هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المرونة التنظيمية؛ وأنها تعد مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات رياض الأطفال في مصر، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المرونة التنظيمية، وأنها تعد مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، وفي صياغة مشكلة الدراسة وتحديد أبعادها بشكل دقيق، وفي إثراء الجانب النظري والمعرفي المتعلق بمتغيري الدراسة الحالية، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة فقرات الاستبانة، وفي مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة وتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف؛ حيث تركز هذه الدراسة على قياس أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء. كما تميزت من حيث بيئة ومجتمع الدراسة؛ حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات الفريدة، حيث تناولت الدراسة مفهومي المرونة التنظيمية والتميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، بالإضافة إلى تميزها من حيث متغيري الدراسة وأبعادهما؛ حيث جمعت الدراسة الحالية بين متغيري

المرونة التنظيمية والتميز المؤسسي، وتناولت بعد (المرونة التكنولوجية)؛ وهو من الأبعاد المهمة للمرونة التنظيمية، ولم تتناوله العديد من الدراسات السابقة – بحسب علم الباحثين.

مشكلة الدراسة:

تعد البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء أحد المحركات الرئيسية للاقتصاد، إذ أنها تؤدي دوراً محورياً في تقديم الخدمات المالية ودعم التنمية الاقتصادية، غير أن تحقيق التميز المؤسسي في هذه البنوك يواجه تحديات جوهرية تتعلق بضعف البنية التحتية (مثل انقطاع الكهرباء، وضعف خدمة الإنترنت)، وعدم الاستقرار الاقتصادي (أزمات السيولة، وانخفاض قيمة العملة المحلية)، إلى جانب قصور التطور التكنولوجي (ضعف البنية التحتية الرقمية). وفي هذا السياق أشارت دراسة الفقيه (2024) إلى أن انخفاض السيولة وتراجع التدفقات النقدية، وارتفاع نسب التعثر في السداد انعكس سلباً على أداء البنوك وتميزها، فيما أظهرت دراسة الحكيمي (2024) أن التوافق مع التطورات الاقتصادية العالمية ومتطلبات العملاء يشكل تحدياً إضافياً، وأوضح سالم (2017) أن عدم استغلال التطورات العلمية والتكنولوجية يمثل تهديداً لقطاع الصيرفة اليمني، كما أكد تقرير البنك الدولي (2013) على ضعف الإطار التنظيمي والإشرافي والبنية المؤسسية المالية، إضافة إلى النقص في الكوادر المؤهلة. كل ذلك يجعل من التميز المؤسسي مطلباً استراتيجياً لا غنى عنه لاستمرارية البنوك وتعزيز تنافسيتها.

ومن هنا، تبرز المرونة التنظيمية كأحد أهم الحلول الاستراتيجية القادرة على مواجهة هذه التحديات، حيث تمنح المنظمات القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات قصيرة الأجل والاستعداد للتغيرات طويلة الأجل، بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتميزه، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي هذا السياق أشار إسماعيل (2024) إلى أن المرونة التنظيمية أصبحت منذ بداية الألفية الثالثة محط اهتمام متزايد للمنظمات؛ كونها مدخلاً جوهرياً لتحقيق التميز المؤسسي، بما توفره من استجابة ديناميكية للبيئات المعقدة والمتقلبة.

وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات التي عالجت العلاقة بين المرونة التنظيمية والتميز المؤسسي مثل دراسة أبو الهيجاء (2024)، ودراسة قحطان والحميري (2024)، ودراسة حسن (2022)، ودراسة الباسل وآخرون (2021)، والتي توصلت جميعها إلى وجود أثر إيجابي للمرونة التنظيمية على التميز المؤسسي، فإن هذه الأدبيات ما تزال تعاني من قصور نظري، فهي لم تغطي إطاراً متكاملًا لأبعاد المرونة التنظيمية: (الهيكلي، والتكنولوجية، والاستراتيجية، والتشغيلية) في علاقتها بجوانب التميز المؤسسي، كما أن معظمها جرى في سياقات عربية عامة أو بيانات مؤسسية مختلفة، وهذا يبرز فجوة معرفية نظرية في فهم كيفية تجسيد المرونة التنظيمية كمدخل لتحقيق التميز في بيئات تعاني من تحديات مركبة، كالبيئة التي تعمل فيها البنوك الأهلية اليمنية.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثان على البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، تبين أنه على الرغم من بعض النجاحات الفردية لبعض البنوك، إلا أن القطاع المصرفي بشكل عام يواجه تحديات كبيرة تعيق تميزه المؤسسي، ويتطلب الأمر إصلاحات هيكلية، واستثماراً في التكنولوجيا، وتبني سياسات مالية مرنة؛ لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستقرار المالي، كما يتضح أن البيئة اليمنية ما تزال تفتقر إلى دراسات عملية تطبيقية تجمع بين المتغيرين في قطاع البنوك، على الرغم من حساسية وأهمية هذا القطاع للاقتصاد الوطني؛ حيث لم يدرس أثر المرونة التنظيمية بشكل مباشر على التميز المؤسسي في البنوك الأهلية اليمنية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وهو ما يشكل فجوة بحثية نظرية وتطبيقية تتطلب دراسة لتقديم إطار يساعد هذه البنوك على تبني استراتيجيات مرنة تحقق لها التميز والاستدامة في ظل الظروف الحالية.

وبناء عليه يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي: ما أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد مستوى توافر المرونة التنظيمية في البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
2. تحديد مستوى التميز المؤسسي في البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
3. قياس أثر المرونة التنظيمية في التميز المؤسسي في البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
- أ. قياس أثر المرونة الاستراتيجية في التميز المؤسسي في البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
- ب. قياس أثر المرونة الهيكلية في التميز المؤسسي في البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
- ج. قياس أثر المرونة التشغيلية في التميز المؤسسي في البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
- د. قياس أثر المرونة التكنولوجية في التميز المؤسسي في البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. تناولت الدراسة مفهومين من المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة، وهما: (المرونة التنظيمية والتميز المؤسسي)، وهي مفاهيم بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة والتحليل في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء.
2. قد تساهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام الباحثين لتناول موضوع المرونة التنظيمية في بيئات ومجتمعات مختلفة، ومع متغيرات أخرى.
3. تمثل الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية عموماً، والمكتبة اليمنية خصوصاً، في مجال العلوم الإدارية.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. تقدم الدراسة تحليلاً لواقع المرونة التنظيمية، ومستوى التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء؛ لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف على مستوى الأبعاد المختلفة للمتغيرين، ومن ثم تقديم توصيات قد تعكس إيجابياً على تعزيز تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
2. قد تساعد صناع القرار في البنوك الأهلية اليمنية العاملة في اتخاذ مجموعة من القرارات والإجراءات. التي قد تساهم في تعزيز التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وذلك من خلال تحسين ممارسات المرونة التنظيمية.

النموذج المعرفي للدراسة:

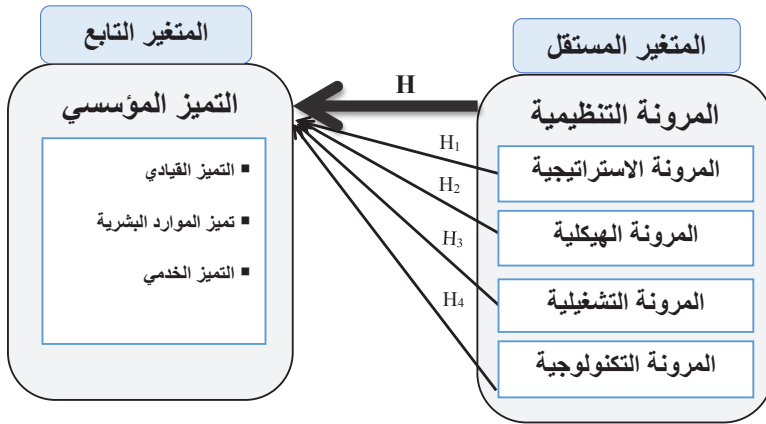
تم بناء النموذج المعرفي لهذه الدراسة بناء على مشكلة الدراسة، واستناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: المتغير التابع (التميز المؤسسي):

تم تحديد أبعاد التميز المؤسسي المتمثلة في: (التميز القيادي، وتميز الموارد البشرية، والتميز الخدمي)، بالاعتماد على نموذج التميز المؤسسي للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management [EFQM])، بالإضافة إلى الاستناد على مجموعة من الدراسات السابقة (Kassar & Al-Saqal، 2022؛ أبو الهيجاء، 2024؛ الباسل وآخرون، 2021؛ الجمل وعمران، 2020؛ عبد النبي ويوسف، 2023)، حيث إن هذه الأبعاد تعد أكثر تكراراً في الدراسات السابقة. وأنها تتناسب مع طبيعة نشاط ومجتمع الدراسة.

ثانياً: المتغير المستقل (المرونة التنظيمية):

تم تحديد أبعاد المرونة التنظيمية المتمثلة في (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكنولوجية) استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة، كدراسة: (أبو الهيجاء، 2024؛ الباسل وآخرون، 2021؛ علقم، 2020)، إضافة إلى كون هذه الأبعاد تعد أكثر تكراراً في الدراسات السابقة، وأنها تتناسب مع طبيعة نشاط ومجتمع الدراسة. وقد تم إضافة بعد (المرونة التكنولوجية) بناءً على دراسة حسن (2022)، على الرغم من أن هذا البعد لم يكن من الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة؛ وذلك لأهمية هذا البعد بالنسبة لمجتمع الدراسة؛ كونه أصبح عنصراً مهماً جداً في المؤسسات المصرفية نتيجة لاتجاه الكثير من الخدمات المصرفية والمصارف لتقديم الخدمات عن طريق الخدمات الإلكترونية. والشكل (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة.



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

تم صياغة فرضيات الدراسة بناءً على مشكلة الدراسة، وأهدافها، وذلك على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسة (H): يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في تحقق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى (H1): يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
- الفرضية الفرعية الثانية (H2): يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الهيكلية في تحقق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H3): يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التشغيلية في تحقق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H4): يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التكنولوجية في تحقق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

التميز المؤسسي: قدره البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء على تحقيق مستويات أداء مصرفي متميزة، تتجاوز توقعات العملاء، وذلك من خلال: التميز القيادي، وتميز الموارد البشرية، والتميز الخدمي.

□ التميز القيادي: قدره قادة البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء على القيام بمجموعة من الممارسات القيادية التي تسهم بدورها في التحسين المستمر، وذلك من خلال تبني أساليب إدارية مبتكرة، كالإبداع والابتكار، وتحفيز الموارد البشرية، والتأكد من التكيف مع المتغيرات البيئية، بما يحقق التميز المؤسسي.

□ تميز الموارد البشرية: قدره البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء على جذب وتطوير والحفاظ على الكوادر البشرية المؤهلة والمتميزة، وتحفيز الموظفين ذي الكفاءات والمهارات العالية، مع توفير بيئة عمل مشجعة ومناسبة تعزز من الأداء الفردي والجماعي؛ مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

□ التميز الخدمي: قدره البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء على تقديم خدمات مصرفية، تتسم بالكفاءة والابتكار والوجود والسريعة، والتركيز على تلبية احتياجات العملاء وتجاوزها، بما يضمن رضا العملاء وتعزيز ولائهم.

□ المرونة التنظيمية: قدره البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء على توجيه خدماتها بالشكل الذي تمكنها من تجهيز وترشيد مواردها لسرعة التكيف والاستجابات للمتغيرات البيئية الطارئة، وذلك من خلال (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكنولوجية)؛ لمواجهة التقلبات والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي تواجهها.

□ المرونة الاستراتيجية: قدره البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء على إعادة توجيه استراتيجيتها، وتخصيص الموارد الضرورية، والاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية، وذلك من خلال: تبني خطط بديلة، واستخدام أدوات تقييم وتطوير استراتيجية تمكنها من التكيف مع التحديات والفرص المتغيرة.

□ المرونة الهيكلية: قدره البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء على تعديل وتكييف هيكلها التنظيمي بشكل سريع وفعال؛ استجابة للمتغيرات البيئية: الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية؛ مما يسمح لها بتحقيق التكيف المستمر مع التحديات والتغيرات البيئية.

□ المرونة التشغيلية: إمكانية البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء على التكيف السريع والفعال مع التغيرات البيئية، وذلك من خلال إعادة تنظيم وتعديل العمليات والإجراءات التشغيلية، وتحسين استخدام الموارد المتاحة، بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

□ المرونة التكنولوجية: قدره البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء على التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة، وذلك من خلال تطوير وتبني تقنيات جديدة، وتحديث الأنظمة الحالية بكفاءة وفعالية لتحسين جودة خدماتها.

حدود الدراسة:

◀ الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في المرونة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في: (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكنولوجية). وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المتمثلة في: (التميز القيادي، وتميز الموارد البشرية، والتميز الخدمي).

◀ الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على البنوك الأهلية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.

◀ الحدود البشرية: شملت الدراسة العاملين في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء المكونة من القيادات الإدارية، والمختصين الإداريين، حيث تمثلت القيادات الإدارية في: (مدراء العموم ومساعديهم، ومدراء الإدارات ومساعديهم، ورؤساء الأقسام ومساعديهم).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة الحالية، ولتحقيق أهدافها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر المناهج استخداماً في الظواهر الإنسانية والاجتماعية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالبنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددها (8 بنوك، والذين بلغ عددهم (1471) مفرداً، ويشملون: القيادات الادارية، والمختصين الإداريين.

وقد اعتمدت الدراسة العينة العشوائية الطبقية التناسبية لتحديد عينة الدراسة؛ نظراً لاختلاف شرائح مجتمع الدراسة المتمثل في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، حيث يتكون المجتمع من شريحتين تختلفان بتفاوت نسبي في أحجامها وعدد أفرادها، وهو ما يستدعي استخدام طريقة تضمن تمثيلاً عادلاً لكل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي داخل المجتمع الكلي؛ ولذلك، تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون الآتية:

$$n = \frac{nxp(1-p)}{[(N-1)x(d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث إن: (N): حجم المجتمع. (z): الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95)، وهي تساوي (1.96). (d): نسبة الخطأ (مستوى الدلالة)، وهي (0.05). (P): نسبة توافر الخاصية، وقيمتها = (0.50).

وبما أن إجمالي حجم المجتمع (1471) مفرداً، وبعد تطبيق المعادلة يكون حجم العينة هو (306) مفرداً، وهي تعد كذلك مطابقة لما ورد في جدول تحديد حجم العينة بحسب Morgan و Krejcie (1970).

والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وعينتها على البنوك محل الدراسة.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة وعينتها على البنوك محل الدراسة

م	اسم البنك	حجم المجتمع			حجم العينة		
		القيادات	المختصون	الإجمالي	القيادات	المختصون	المجموع
1	بنك اليمن والكويت	97	221	318	20	46	66
2	بنك اليمن الدولي	81	185	266	17	38	55
3	بنك سباء الإسلامي	61	61	122	13	12	25
4	البنك التجاري اليمني	29	48	77	6	10	16
5	مصرف اليمن والبحرين الشامل	53	32	85	11	7	18
6	بنك التضامن الدولي	57	196	253	12	41	53
7	بنك الكريمي التمويلي	39	210	249	8	44	52
8	البنك الاسلامي اليمني	19	82	101	4	17	21
	الإجمالي	436	1035	1471	91	215	306
							% 100

المصدر: (إدارات الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة، 2025).

ولغرض جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، تم توزيع (306) استبانة بشكل عشوائي على العاملين في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وتم استرداد (303) استبانة، بنسبة (99%)، وبعد عملية الفرز والمراجعة تبين وجود استبانتين غير صالحات للتحليل الإحصائي، بنسبة (0.65%)، في حين فقدت (3) استبانات بنسبة (0.98%)؛ وهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (301) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (98%)، وهي نسبة مناسبة تفي بالغرض لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

أداة الدراسة وخطوات بنائها:

تم تصميم الاستبانة لتحديد أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وتم تقسيمها والاعتماد في بناء فقراتها على مجموعة من الدراسات السابقة، كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): توزيع فقرات الاستبانة لكل بُعد ومصادرها

المتغير	البعد	عدد الفقرات	مصادر الفقرات
التميز المؤسسي	التميز القيادي	6	(أبو الهيجاء، 2024؛ حرز الله وأبو لبدة، 2020؛
	تميز الموارد البشرية	6	عبد النبي ويوسف، 2023؛ الجمل وعمران، 2020).
	التميز الخدمي	6	
المرونة التنظيمية	الإجمالي	18	
	المرونة الاستراتيجية	7	(حسن، 2022؛ قحطان والجميري، 2024؛ علقم،
	المرونة الهيكلية	6	2020؛ علي، 2024).
	المرونة التشغيلية	6	
	المرونة التكنولوجية	7	
الإجمالي		26	
إجمالي فقرات الاستبانة		44	

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لتحديد درجة استجابة المجتمع لفقرات الاستبانة: (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق إطلاقاً) للمحورين الأول والثاني.

مصادقية أداة الدراسة وثباتها:

تم إجراء اختبار الصدق الظاهري للاستبانة في صورتها الأولية من خلال عرضها على (10) محكماً من المختصين في الإدارة والإحصاء؛ للتحقق من مدى ملاءمة كل فقره للبعد الذي تنتمي إليه، ومدى احتواء الاستبانة على الأبعاد المرتبطة بمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء ذلك فقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة من قبل المحكمين، وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى؛ لتحسين أداة الدراسة.

ولمعرفة درجة ثبات متغيرات الدراسة وأبعادها، ومصادقية إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة، تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ، والجدول (3) يوضح نتائج ذلك.

جدول (3): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البعد / المجال	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
التميز القيادي	6	0.908
تميز الموارد البشرية	6	0.870
التميز الخدمي	6	0.853
إجمالي المتغير التابع: التميز المؤسسي	18	0.946

جدول (3): يتبع

البعد / المجال	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
المرونة الاستراتيجية	7	0.834
المرونة الهيكلية	6	0.781
المرونة التشغيلية	6	0.872
المرونة التكنولوجية	7	0.880
إجمالي المتغير المستقل: المرونة التنظيمية	26	0.948

يتبين من الجدول (3) أن نتيجة (ألفا كرونباخ) لأبعاد المرونة التنظيمية والتي تراوحت بين (0.853 و0.908) بالإضافة إلى أن قيمة معامل الثبات لإجمالي المرونة التنظيمية جأت (0.946)، كما يتبين من الجدول (3) أن قيمة (ألفا كرونباخ) لأبعاد التميز المؤسسي وقد تراوحت بين (0.781 و0.880)، بينما بلغت قيمة محور التميز المؤسسي (0.948)، وبشكل عام بلغت قيمة (ألفا كرونباخ) لأداء جمع البيانات (0.970)؛ لذا يمكن وصف أداء الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

تحليل نتائج مستوى تحقق التميز المؤسسي:

لمعرفة مستوى تحقق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4) التحليل الوصفي لمتغير التميز المؤسسي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	التميز القيادي	4.09	0.72	81.76 %	مرتفع	3
2	تميز الموارد البشرية	4.17	0.60	83.34 %	مرتفع	2
3	التميز الخدمي	4.28	0.57	85.64 %	مرتفع جداً	1
متوسط متغير التميز المؤسسي		4.18	0.58	83.58 %	مرتفعة	

يتضح من الجدول (4) أن مستوى تحقق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء كان مرتفعاً بحسب تقديرات عينة الدراسة، فقد حصل على متوسط حسابي (4.18)، وبنسبة مئوية (83.58%) وانحراف معياري (0.58)، وتشير نتائج الدراسة إلى أن البنوك محل الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من التميز المؤسسي، وقد يعزى ذلك إلى الجهود التي تبذل في مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية لتعزيز الأداء وتحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات، ويبدو أن هناك تركيزاً على تحسين الجودة والارتقاء بالمعايير المؤسسية بما يواكب متطلبات السوق وتوقعات العملاء.

كما يوضح الجدول (4) أن جميع أبعاد التميز المؤسسي حصلت على درجات مرتفعة، عدا بُعد التميز الخدمي، فقد حصل على درجة مرتفعة جداً، وقد جاء بُعد (التميز الخدمي) في المرتبة الأولى بمتوسط (4.28)، وبنسبة مئوية (85.64%)، وانحراف معياري (0.57)، ويمكن تفسير ذلك أن بُعد "التميز الخدمي" قد حقق أعلى مستوى من بين أبعاد التميز المؤسسي، وذلك بسبب التركيز الكبير الذي توليه البنوك الأهلية لوجود الخدمات المقدمة للعملاء، باعتبارها العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز رضا العملاء وزيادة التنافسية في السوق، كما أن طبيعة هذا البعد، تسمح بقياس الأداء من خلال مؤشرات واضحة، كسرعة الإنجاز ووجود المعاملة، فهي تمكن البنوك من تحسينه بشكل سريع وفعال.

وجاء في المرتبة الثانية بُعد (تميز الموارد البشرية) بمتوسط حسابي (4.17)، ونسبة مئوية (83.34%)، وانحراف معياري (0.60)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد (التميز القيادي) بمتوسط (4.09)، ونسبة مئوية (81.76%)، وانحراف معياري (0.72)، ويمكن تفسير ذلك أن بُعد (التميز القيادي) كان الأقل تحقيقاً في البنوك الأهلية، في أن القيادة الفعالة هي أكثر تمكينا للموظفين، وأنها تستثمر بشكل مستمر في تطوير القدرات القيادية، وهي عوامل قد لا تحظى بالأولوية الكافية؛ أو قد تتأثر بالممارسات الإدارية التقليدية، كما أن نتائج القيادة تظهر على المدى البعيد، بخلاف الخدمات التي تعكس نتائجها فوراً، ما قد يُفسر تراجع مستوى التميز القيادي في هذا الجانب مقارنة ببقية الأبعاد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عايش وبشر (2020) التي أجريت في البنوك اليمنية، وتوصلت إلى تحقق التميز المؤسسي المستدام بدرجة مرتفعة.

تحليل نتائج مستوى توافر المرونة التنظيمية :

لمعرفة مدى توافر المرونة التنظيمية في البنوك الأهلية محل الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لإجابات عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدول (5).

جدول (5): التحليل الوصفي لتغير المرونة التنظيمية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مدى التوافر	المرتبة
1	المرونة الاستراتيجية	4.09	0.53	81.80 %	مرتفعة	3
2	المرونة الهيكلية	4.15	0.51	82.98 %	مرتفعة	1
3	المرونة التشغيلية	4.08	0.58	81.60 %	مرتفعة	4
4	المرونة التكنولوجية	4.10	0.58	82.07 %	مرتفعة	2
	متوسط متغير المرونة التنظيمية	4.11	0.49	82.20 %	مرتفعة	

يتضح من الجدول (5) أن مستوى توافر المرونة التنظيمية في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتغير "المرونة التنظيمية" (4.11)، ونسبة مئوية (82.20%)، وانحراف معياري (0.49)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون أن مستوى توافر المرونة التنظيمية في البنوك الأهلية محل الدراسة بشكل عام كان (مرتفعاً)، ويعزى ذلك إلى إدراك إدارات هذه البنوك لأهمية التكيف مع بيئة العمل المتغيرة والسريعة، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والتقنية التي يواجهها القطاع المصرفي.

كما يوضح الجدول (5) أن جميع أبعاد المرونة التنظيمية متوفرة بمستوى متقارب، وبدرجة مرتفعة، وقد جاء في المرتبة الأولى بعد المرونة الهيكلية بمتوسط حسابي (4.15)، ونسبة مئوية (82.98%)، وانحراف معياري (0.51)، وقد يرجع سبب هذه النتيجة إلى أن البنوك الأهلية محل الدراسة على ما يبدو قد طوّرت أنظمتها وهياكلها التنظيمية لتكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، وذلك من خلال تقليل المستويات الإدارية الهرمية، وتسهيل عمليات التنسيق بين الإدارات، وتفعيل فرق العمل، ما يتيح لها مرونة أكبر في اتخاذ القرار، وإعادة توزيع المهام بحسب الحاجة، كما أن هذه المرونة الهيكلية قد تكون مدعومة بسياسات تنظيمية واضحة تتيح التعديل والتكيف السريع دون الحاجة إلى إعادة هيكلة جذرية.

وجاء في المرتبة الثانية بعد المرونة التكنولوجية بمتوسط حسابي (4.10)، ونسبة مئوية (82.07%)، وانحراف معياري (0.58)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد المرونة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (4.09)، ونسبة مئوية (81.80%)، وانحراف معياري (0.53)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد المرونة التشغيلية بمتوسط حسابي (4.08)، ونسبة مئوية (81.60%)، وانحراف معياري (0.58)، ويمكن تفسير ذلك أن المرونة التشغيلية جاء في المرتبة الأدنى إلى التحديات المرتبطة بتطبيق المرونة على مستوى العمليات

اليومية، مثل ضعف التكامل بين الأنظمة، أو محدودية الموارد البشرية والفنية اللازمة لتغيير أساليب التشغيل بسرعة، وقد تعاني البنوك من إجراءات روتينية أو قيود تنظيمية تحد من القدرة على التكيف الفوري مع متطلبات السوق التشغيلية؛ ما يؤدي إلى تراجع هذا البعد مقارنة ببقيّة الأبعاد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علي (2024) التي أجريت في المصارف التجارية في مدينة الموصل بالعراق، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن توافر المرونة التنظيمية جاءت مرتفعة، كما اتفقت مع دراسة حسن (2022) التي أجريت في قطاع البنوك بمصر، وتوصلت نتائجها أن توافر المرونة التنظيمية جاءت مرتفعة.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة:

تنص هذه الفرضية الرئيسة للدراسة على أنه: "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار β	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
< 0.001	28.464	0.997	0.000	810.200	0.730	0.855

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (6) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، إذ يُشير معامل التحديد (R^2) بأن المرونة التنظيمية تفسر ما نسبته (73%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية محل الدراسة، مما يعكس الدور المحوري الذي تمثله هذه المرونة التنظيمية في تعزيز التميز المؤسسي، وفي المقابل، تعود النسبة المتبقية (27%) إلى عوامل أخرى خارج إطار النموذج المعتمد في هذه الدراسة، كما أوضحت قيمة معامل التأثير β التي بلغت (0.997)، أن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى توافر المرونة التنظيمية في البنوك الأهلية محل الدراسة تساهم في زيادة بمقدار (99.70%) في مستوى التميز المؤسسي في هذه البنوك، وقد دعمت هذه النتائج قيمة اختبار F التي بلغت (810.200) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، ما يعني قبول الفرضية الرئيسة للدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تحقيق التميز المؤسسي يتطلب من البنوك الالتزام بتوافر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وهي: المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، والمرونة التكنولوجية، بشكل فاعل ومتكامل؛ إذ تُعد المرونة التنظيمية عنصراً أساسياً يمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية، وتحسين كفاءة الأداء، وتعزيز القدرة على الابتكار، ما يساهم في تحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أبو الهيجاء (2024) التي أجريت في البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية بسوريا، والتي بينت أن للمرونة التنظيمية أثراً إيجابياً في التميز المؤسسي، كما تتفق مع نتيجة دراسة حسن (2022) التي أجريت في البنوك بمصر، والتي بينت أن للمرونة التنظيمية أثراً إيجابياً في التميز المؤسسي.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، كما في الجدول (7):
جدول (7): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية للدراسة

ملخص النموذج			تباين الانحدار			معاملات الانحدار		
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	F	الدلالة	البعد	معامل الانحدار β	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
					المرونة الاستراتيجية	.170	3.588	<0.001
0.858	0.736	0.733	206.586	<0.001	المرونة الهيكلية	.131	2.460	<0.001
					المرونة التشغيلية	.337	5.692	<0.001
					المرونة التكنولوجية	.311	6.033	<0.001

يوضح الجدول (7) مؤشرات جودة نموذج الانحدار المتعدد، حيث يظهر وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة: (المرونة الاستراتيجية، المرونة الهيكلية، المرونة التشغيلية، والمرونة التكنولوجية) في تحقق التميز المؤسسي لدى البنوك الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء، فقد بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.858)؛ مما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرات، بينما أشار معامل التحديد (R^2) إلى أن النموذج يفسر حوالي (73.6%) من التغيرات في التميز المؤسسي، كما يؤكد معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) بقيمة (0.733) دقة النموذج بعد مراعاة عدد المتغيرات، وأظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (206.586) عند مستوى دلالة أقل من (0.000)؛ مما يدل على أن النموذج ذي دلالة إحصائية قوية وقادر على دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بشكل موثوق.

كما يوضح الجدول (7) تفاصيل أثر أبعاد المتغير المستقل: (المرونة الاستراتيجية، والمرونة الهيكلية، والمرونة التشغيلية، والمرونة التكنولوجية) في المتغير التابع (التميز المؤسسي)، وتوضح ذلك على النحو الآتي:

1) المرونة الاستراتيجية: يوضح الجدول (7) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.171$)، وجاءت قيمة T (3.588) دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن المرونة الاستراتيجية تساهم بنسبة (17.1%) تقريباً في تفسير التغير في مستوى التميز المؤسسي في البنوك الأهلية محل الدراسة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى للدراسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء". وتفسر هذه النتيجة أن المرونة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي في التميز المؤسسي؛ لأن القدرة على تعديل الخطط والأهداف الاستراتيجية بسرعة ومرونة تساعد البنك على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتنافسية، هذا يسمح للبنك باستغلال الفرص والتغلب على التحديات؛ مما يعزز أدائه ويميزه عن المنافسين.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بـبعد المرونة الاستراتيجية أنها قد حصلت على المرتبة الثالثة في هذه الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Ayoub و AlHalaseh (2021) التي أجريت في البنوك التجارية الأردنية، وبينت أن للمرونة الاستراتيجية أثراً إيجابياً في تحقيق التميز المؤسسي.

2) المرونة الهيكلية: يُبين الجدول (7) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للمرونة الهيكلية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.131$)، وجاءت قيمة $T (2.460)$ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) ، وهذا يدل على أن المرونة الهيكلية تفسر حوالي (13.1%) من التغير في التميز المؤسسي في البنوك الأهلية محل الدراسة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية للدراسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الهيكلية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء". ويمكن تفسير ذلك أن المرونة الهيكلية تؤثر بشكل إيجابي في التميز المؤسسي؛ لأنها تعكس قدره البنك على تعديل هيكله التنظيمي وإعادة توزيع المهام والسلطات بسرعة بحسب الحاجة، وهذا التكيف التنظيمي يقلل من البيروقراطية، ويزيد من سرعة اتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات وكفاءة العمليات، وبالتالي يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بـبعد المرونة الهيكلية قد حصلت على المرتبة الأخيرة في هذه الدراسة، وهي تتفق مع نتيجة دراسة حسن (2022) التي أجريت في قطاع البنوك بمصر، وبينت أن للمرونة الاستراتيجية أثراً إيجابياً في تحقيق التميز المؤسسي.

3) المرونة التشغيلية: يوضح الجدول (7) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التشغيلية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.337$)، وجاءت قيمة $T (5.692)$ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) ، وهذا يشير إلى أن المرونة التشغيلية تفسر حوالي (34%) من التغير في التميز المؤسسي في البنوك الأهلية، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التشغيلية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء". ويمكن تفسير ذلك أن المرونة التشغيلية تؤثر بشكل قوي في التميز المؤسسي؛ لأنها تمكن البنك من تعديل وتطوير عملياتها اليومية بسهولة وفعالية، سواء من حيث الموارد أو الإجراءات، وهذا يضمن استمرارية الأداء الجيد حتى في ظل التغيرات المفاجئة أو الظروف غير المتوقعة؛ مما يدعم تحسين جودة الخدمات والمنتجات، ويعزز مكانة البنك التنافسية.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بـبعد المرونة التشغيلية قد حصلت على المرتبة الأولى في هذه الدراسة، وهي تتفق مع نتيجة دراسة حسن (2022) التي أجريت في قطاع البنوك بمصر، وبينت أن للمرونة التشغيلية أثر إيجابياً في تحقيق التميز المؤسسي.

4) المرونة التكنولوجية: يوضح الجدول (7) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.308) β وجاءت قيمة $T (6.033)$ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) ، وهذا يشير إلى أن المرونة التكنولوجية تفسر حوالي (31%) من التغير في التميز المؤسسي في البنوك الأهلية، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التكنولوجية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء". ويمكن تفسير ذلك أن المرونة التكنولوجية تؤثر بشكل إيجابي في التميز المؤسسي بأن تحديث الأنظمة واستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل مستمر يمنح البنك قدره أكبر على تحسين العمليات الداخلية، وتسريع الإجراءات، وتأمين البيانات؛ مما يرفع من مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ويسهم في تعزيز التميز المؤسسي، وذلك من خلال الابتكار والكفاءة العالية.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق ببعد المرونة التكنولوجية قد حصلت على المرتبة الثانية في هذه الدراسة، وهي تتفق مع نتيجة دراسة حسن (2022) التي أجريت في قطاع البنوك بمصر، وبينت أن للمرونة التكنولوجية أثراً إيجابياً في تحقق التميز المؤسسي.

الاستنتاجات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

1. تولي البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء اهتماماً مرتفعاً بتحقيق التميز المؤسسي، ويعكس ذلك إدراك البنوك الأهلية محل الدراسة لأهمية بناء سمعة قوية واستدامة تنافسية؛ مما يدل على وعي إداري متزايد بأهمية التميز والوجود في مواجهة التحديات.
2. يتفاوت اهتمام البنوك الأهلية محل الدراسة بشكل نسبي بتحقيق أبعاد التميز المؤسسي، حيث إنها تبدي الاهتمام الأعلى بتحقيق بعد التميز الخدمي، يليه بعد تميز الموارد البشرية، ثم بعد التميز القيادي؛ ما يشير إلى أن استراتيجيات البنوك الأهلية محل الدراسة موجهة بالأساس نحو جذب العملاء والحفاظ عليهم، ولو على حساب الاستثمار الكافي في القيادة وتنمية الكفاءات من الموارد البشرية.
3. تبدي البنوك الأهلية محل الدراسة اهتماماً كبيراً بتوفير المرونة التنظيمية بجميع أبعادها؛ ما يعكس استجابة البنوك الأهلية محل الدراسة لمتغيرات البيئة غير المستقرة، ويكشف عن إدراكها لأهمية التكيف كشرط أساسي للبقاء والاستمرارية.
4. يتفاوت مدى توافر أبعاد المرونة التنظيمية في البنوك الأهلية محل الدراسة بشكل نسبي، حيث جاءت بالترتيب تنازلياً: (المرونة الهيكلية، والمرونة التكنولوجية، والمرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية) على التوالي؛ ما يدل على أن البنوك الأهلية محل الدراسة تمنح أولوية للهيكل الرسمية والتقنية أكثر من العمليات التشغيلية، ويعكس ميلاً نحو الاهتمام بالشكل التنظيمي والأنظمة أكثر من ديناميكية التنفيذ الفعلي.
5. تؤثر المرونة التنظيمية بمجموع أبعادها بشكل إيجابي في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء؛ ما يوضح أن قدرته البنوك الأهلية محل الدراسة على التكيف وإعادة توجيه مواردها بكفاءة تمثل أساساً لتعزيز أدائها، وتميزها المؤسسي، وتنافسيتها في القطاع المصرفي اليمني.
6. يتفاوت تأثير أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي للبنوك الأهلية محل الدراسة، حيث كان أكثر الأبعاد تأثيراً بعد المرونة التشغيلية، يليه بعد المرونة التكنولوجية، ثم بعد المرونة الاستراتيجية، وأخيراً بعد المرونة الهيكلية. ويكشف تفوق المرونة التشغيلية والتكنولوجية في التأثير أن تحقق التميز المؤسسي يتطلب بالدرجة الأولى تطوير كفاءة العمليات والاعتماد على التكنولوجيا، أكثر من مجرد إعادة صياغة الاستراتيجيات أو تعديل الهياكل التنظيمية.

التوصيات:

في ضوء استنتاجات الدراسة التي تم الحصول عليها خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، كما يأتي:

1. الاستمرار في تعزيز استراتيجيات التميز المؤسسي في البنوك الأهلية محل الدراسة وذلك من خلال تبني معايير الجودة الشاملة ونماذج التميز العالمية، مثل نموذج (EFQM)، مع العمل على وضع آليات تقييم ومراجعة دورية للأداء المؤسسي؛ لضمان استدامة تنافسها، وتعزيز سمعتها المصرفية داخلياً وخارجياً؛ بما يمكنها من كسب ثقة العملاء والمستثمرين على المدى الطويل.

2. العمل على تحقيق توازن أكبر بين أبعاد التميز المؤسسي في البنوك الأهلية محل الدراسة، بحيث لا يقتصر تركيزها على بعد التميز الخدمي، وإنما يتسع ليشمل الاستثمار في تطوير القيادات المصرفية، وبناء برامج متخصصة لتنمية الكفاءات البشرية وتحفيزها؛ لما لذلك من أثر مباشر على تحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الولاء الوظيفي والإبداع المؤسسي، وهو ما يعزز تحقيق واستدامة التميز المؤسسي المنشود.
3. ترسيخ ممارسات المرونة التنظيمية في البنوك الأهلية محل الدراسة كخيار استراتيجي دائم وليس مجرد استجابة ظرفية للأزمات، وذلك من خلال بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التكيف والابتكار، وتدريب الموظفين على إدارة التغيير بكفاءة؛ بما يمكنها من التعامل مع المتغيرات المفاجئة في البيئة الاقتصادية والسياسية.
4. العمل على تعزيز أبعاد المرونة التنظيمية جميعها بصورة متكاملة، بحيث لا يقتصر الاهتمام على المرونة الهيكلية والتكنولوجية، بل يمتد إلى المرونة التشغيلية والاستراتيجية؛ لما لذلك من أثر في رفع كفاءة التنفيذ الفعلي للخطط والعمليات، وزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق، وتحقيق التكيف مع التغيرات المستقبلية.
5. زيادة استثمار البنوك الأهلية محل الدراسة في المرونة التنظيمية بمختلف أبعادها باعتبارها أداة استراتيجية لتعزيز قدرتها على تحسين جودة الخدمات وتطوير المنتجات المالية؛ بما يساعدها على تعزيز الكفاءة المؤسسية، والقدرة التنافسية في ظل بيئة مصرفية يمنية تتسم بالتقلبات، مع الحرص على ربط المرونة التنظيمية برؤية واضحة وأهداف استراتيجية طويلة الأجل.
6. أن تركز الاستثمارات المستقبلية للبنوك الأهلية محل الدراسة على تطوير الأنظمة التشغيلية والاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة باعتبارها الأكثر تأثيراً في تحقيق التميز المؤسسي، وذلك عبر تبني حلول مصرفية مبتكرة، مثل الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول والأنظمة الذكية لإدارة العمليات؛ بما يساهم في تحسين تجربة العملاء ومواكبة الاتجاهات العالمية في الصناعة المصرفية.

الاسهام البحثي:

قام نجيب البشاري وبدور الحرازي بوضع المقدمة، وبناء الخلفية النظرية، وصياغة المشكلة البحثية، وتحديد المنهجية، وقامت بدور الحرازي بجمع البيانات وتحليلها، وقام كلاهما بعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، وأخيراً، رُوجعت المسودة النهائية من قبل نجيب البشاري.

المراجع:

- أبو الهيجاء، هديل عبدالله (2024)، أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، *مجلة جامعة البعث*، 46 (20)، 115-159.
- احمد، تامر فاروق حسين (2022)، تأثير المرونة التنظيمية على تحقيق أهداف التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على بعض شركات الأغذية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 45 (2)، 189-214.
- إسماعيل، عبد الرحمن (2024)، دور المرونة التنظيمية في تحقيق ازدهار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة كورك تيليكوم للاتصالات الخلية / أربيل [رسالة ماجستير، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق].
- الباسل، مياد محمد فوزي، الأطروش، هناء عبدالغني، ورضوان، وائل وفيق (2021)، إدارة المرونة التنظيمية مدخلا لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات رياض الأطفال في مصر، *مجلة كلية التربية بدمياط*، (78)، 1-35.
- بشر، بليغ علي حسن، البوعينين، محمد عيسى، والناصر، سعيد إبراهيم سعيد (2022)، التخطيط الاستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (68)، 343-366.

البنك الدولي. (2013)، مشروع تعزيز الدمج المالي والشفافية والاستقرار في اليمن. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/445841468182363779/PIDC8000PID0AR0Box374386B00PUBLIC0.docx>

بوسنة، نسرين، وبوشريية، محمد (2020)، أثر استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر (اتصالات الجزائر جيزي أوريدو موبليس) - الخروب - ولاية قسنطينة، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، 7(1)، 431-413.

الجدعاني، ابتهاج بنت حمدان عبد الله (2024)، أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا: دراسة ميدانية بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، 1(2)، 169-141.

الجمال، سمير سليمان، وعمران، ميساء (2021)، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دور، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 4(1)، 282-262.

الحارثي، بدر محمد (2024)، التنظيم الإداري وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركة عبداللطيف جميل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(5)، 93-76.

حرز الله، أحمد محمد، وأبو لبدؤ، صابرين عماد (2020)، أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 40(2)، 95-71.

حسن، علي بدوي منتصر (2022)، أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة مقارنة على قطاع البنوك في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2(2)، 91-73.

الحكمي، وسام (2024)، الصيرفة الإسلامية في العصر الحديث، مجلة البنوك اليمنية، 35(3)، 42.

الحيمري، بشار عباس حسين (2014)، العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الأداء المصرفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق [أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء، العراق].

زيد، جمال درهم أحمد، والشجاع، حنان حسن ناجي (2021)، أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 14(50)، 93-71.

سالم، رجوان عبد الوهاب (2017)، الدور الرقابي للبنك المركزي اليمني على أداء النظام المصرفي اليمني، مجلة الدراسات العليا - جامعة النيلين، 7(27)، 208-191.

السلمي، سارؤ بنت عيد، والشمامي، أريج بنت عبدالرحمن (2022)، دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبدالعزيز بمحافظة جدة، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 7(14)، 706-666.

السيوفي، بسمة عدنان (2019)، تدريب من أجل الازدهار، القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

الشجاع، غمدان عبد الوهاب صالح (2024)، أثر استراتيجية تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في فرع الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي بمحافظة إب، مجلة جامعة الجزيرة، 7(13)، 276-267.

الشلوب، شروق شفيق صالح، وقطب، إيمان محمد مبروك (2023)، واقع تطبيق إدارة المعرفة باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وعلاقتها بالتميز المؤسسي من قبل القيادات في إدارة تعليم جدة، مجلة جامعة المدينة العالمية للعلوم التربوية والنفسية، 10(10)، 126-87.

الشمري، راسم حسين (2023)، دور الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للاتصالات في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية في العراق، 19(2)، 386-367.

- الطيب، سحر حسن (2024)، تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الحكومية بمصر، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 4(2)، 163-255.
- عايض، عبداللطيف مصلح محمد، وبشر، عادل محمد أحسن (2020)، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام في البنوك اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية، 26(4)، 1-27.
- عبد النبي، بيدوا، ويوسف، بوكار (2023)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على المؤسسة العمومية الإستشفائية بأولف [رسالة ماجستير، جامعة احمد درايعة، أدرار، الجزائر].
- علقم، لينا محمد منصور (2020)، أثر المرونة التنظيمية في كفاءة أداء المنظمة: دراسة ميدانية في الشركة الأردنية للتمويل الأصغر [رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن].
- العلوي، راشد محمد راشد (2023)، دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة في الشركة العمانية الهندية للأسمدة [رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، عمان].
- علي، يوسف يحيى (2024)، المرونة التنظيمية ودورها في تحسين الخدمة المصرفية: دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن المصارف التجارية في مدينة الموصل، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 16(51)، 139-156.
- العمرى، عبدالله أحمد علي (2025)، حوكمة الأوقاف الجامعية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة الوادي الجديد أبها، 17(52)، 1-12.
- عياش، هلداسلمان (2020)، دور المرونة التنظيمية في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي: دراسة حالة في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة [رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين].
- الفقيه، عبد الحكيم محمد (2024)، التحديات التسويقية واستراتيجيات البنوك اليمنية لتجاوزها، مجلة البنوك اليمنية، (35)، 40.
- قحطان، فادية عدنان، والحميري، بشار عباس (2024)، تأثير المرونة التنظيمية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للإسمت العراقية "معمل أسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 16(2)، 245-265.
- القعايد، خالد مفلح سلامة (2022)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي: دراسة حالة في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي [رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن].
- كوين، عبد الكاظم محسن، والكعبي، حميد سالم غياض (2017)، الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 12(40)، 208-234.
- المغيرة، فاطمة بنت سالم (2023)، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع الحكومي في سلطنة عمان، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 3(8)، 451-471.
- منصور، فضل (2023)، التجارة الإلكترونية أصبحت واقعا معاشا ويجب أن تدار في فلك تشريعي وقانوني، مجلة المصارف، (25)، 30-31. <https://yemen-yba.com/upload/1674752378.pdf>
- هاواري، كاظم فرج عارف سعيد، وكريم، هوازن أديب (2023)، دور المرونة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات التعليمية: دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس في الكليات التقنية بجامعة السليمانية التقنية، المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية، 7(2)، 321-343.

الهدلة، مصطفى (2013)، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة شركة سيريتيل موبايل تليكوم [رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا].

- Acosta, A., Crespo, A., & Agudo, J. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27 (6), 128-140.
- AlHalaseh, R. H., & Ayoub, Z. (2021). Strategic flexibility mediating the impact of entrepreneurial orientation on organizational excellence. *International Review of Management and Marketing*, 11(6), 21-29.
- Anning-Dorson, T., & Nyamekye, M. B. (2020). Be flexible: turning innovativeness into competitive advantage in hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 605-624.
- Cao, Y., Zhao, K., Yang, J., & Xiong, W. (2015). Constructing the integrated strategic performance indicator system for manufacturing companies International. *Journal of Production Research*, 53(13), 102-116.
- European Committee for Standardization. (2015). *Service excellence: Creating outstanding customer experiences through service excellence (CEN/TS 16880:2015)*. https://webstore.ansi.org/preview-pages/BSI/preview_30323472.pdf
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 1-23.
- Fichman, R. G. (2004). Real options and it platform adoption: Implications for theory and practice. *Information Systems Research*, 15 (2), 132-154.
- Galaitis, S., Elizabeta, E., Keisler, J., Gianluca, G., Keenan, J., & Linkov, I. (2023). Business continuity management, operational resilience, and organizational resilience: Commonalities, distinctions, and synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*, 14, 713-721. <https://doi.org/10.1007/s13753-023-00494-x>.
- Georgewill, I. A. (2021). Structural flexibility and corporate responsiveness in the business environment: a theoretical review. *European Journal of Economic and Financial Research*, 4(4), 169-188.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Kassar, H. M., & Al-Saqal, A. H. (2022). The impact of strategic flexibility in achieving organizational excellence in a number of private colleges. *Neuro Quantology*, 20(11), 495-507.

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Lawler, E. & Boudreau, J. (2018). *Human resource excellence: An assessment of strategies and trends*. Redwood City: Stanford University Press.
<https://doi.org/10.1515/9781503605589>
- Metzner, F. (2010). *Matching organizational flexibility demands and employee flexibility—A first step towards an unifying framework for labour flexibility* [Master's thesis, University of Twente, Enschede, Netherlands].
- Mottahedi, A., Sereshki, F., Ataei, M., Nouri Qarahasanlou, A., & Barabadi, A. (2021). The resilience of critical infrastructure systems: A systematic literature review. *Energies*, 14(6), 1-32.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Conceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263.
- Taban, M., Alipour, R., Veyseh, S. M., & Panah, Y. (2018). The impact of moral values and social responsibility on the excellence of human resources. *Journal of Bioethics*, 8(29), 19-30.
- Tamayo-Torres, I., Ruiz-Moreno, A., & Verdú, A. J. (2010). The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1120-1127.

Arabic References in Roman Scripts:

- Abd al-Nabi, Bidwa, wa Youssef, Boukar (2023). *Mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah wa-atharuha fi tahqiq al-tamayuz al-mu'assasi: Dirasat halah 'ala al-Mu'assasah al-'Umumiyyah al-Istishfa'iyyah bi-Aoulef* [Risalah majister, Jami'at Ahmad Draia, Adrar, Al-Jaza'ir].
- Abu al-Hayja, Hadeel Abdullah (2024). *Athar al-murunah al-tanzimiyyah fi tahqiq al-tamayuz al-mu'assasi: Dirasah maydaniyyah 'ala al-bunuk al-mudaraqah fi Suq Dimashq lil-Awraq al-Maliyyah. Majallat Jami'at al-Ba'ath*, 46(20), 115–159.
- Ahmed, Tamer Farouk Hussein (2022). *Ta'thir al-murunah al-tanzimiyyah 'ala tahqiq ahdaf al-tanmiyah al-mustadamah: Dirasah tatbiqiyyah 'ala ba'd sharikat al-aghdhiyah. Al-Majallah al-'Ilmiyyah lil-Buhuth al-Tijariyyah*, 45(2), 189–214.
- Al-Alawi, Rashid Muhammad Rashid (2023). *Dawr al-mawarid al-bashariyyah fi tahqiq al-tamayuz al-mu'assasi: Dirasat halah fi al-Sharikah al-Umaniyyah al-Hindiyyah lil-Asmidah* [Risalah majister, Jami'at al-Sharqiyyah, Oman].

- Al-Bank al-Dawli. (2013). *Mashru' ta'ziz al-damj al-mali wa-al-shafafiyyah wa-al-istiqrar fi al-Yaman*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/445841468182363779/PIDC8000PID0AR0Box374386B00PUBLIC0.docx>
- Al-Basil, Mayadah Muhammad Fawzi, Al-Atroush, Hanaa Abd al-Ghani, wa Radwan, Wael Wafiq (2021). Idarat al-murunah al-tanzimiyyah madkhalan li-tahqiq al-tamayuz al-mu'assasi li-mu'assasat riyad al-attfal fi Misr. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah bi-Dumyat*, (78), 1–35.
- Al-Faqih, Abd al-Hakim Muhammad (2024). Al-tahaddiyat al-taswiqiyyah wa-istr atijiyat al-bunuk al-Yamaniyyah li-tajawuziha. *Majallat al-Bunuk al-Yamaniyyah*, (35), 40.
- Al-Hadlah, Mustafa (2013). *Athar al-ta'allum al-tanzimi fi al-murunah al-istratijiyyah: Dirasat halat Sharikat Syriatel Mobile Telecom* [Risalah majister, Jami'at Dimashq, Surya].
- Al-Hakimi, Wissam (2024). Al-sayrafah al-Islamiyyah fi al-'asr al-hadith. *Majallat al-Bunuk al-Yamaniyyah*, (35), 42.
- Al-Harthi, Badr Muhammad (2024). Al-tanzim al-idari wa-atharuh fi tahqiq al-tamayuz al-mu'assasi: Dirasah tatbiqiyyah 'ala Sharikat Abd al-Latif Jamil. *Majallat al-'Ulam al-Iqtisadiyyah wa-al-Idariyyah wa-al-Qanuniyyah*, 8(5), 76–93.
- Al-Humairi, Bashir Abbas Hussein (2014). *Al-'alaqah bayna al-murunah al-istratijiyyah wa-al-muqaddarat al-jawhariyyah wa-ta'thiruha fi al-ada' al-masrafi: Dirasah istitla'iyyah li-ara' 'ayyina min al-mudara' fi 'adad min al-masarif al-tijariyyah al-khassah fi al-'Iraq* [Utruhah dukturah, Jami'at Karbala', Al-'Iraq].
- Ali, Yusuf Yahya (2024). Al-murunah al-tanzimiyyah wa-dawruha fi tahsin al-khidmah al-masrafiyyah: Dirasah tahliliyyah li-ara' 'ayyina min zaba'in al-masarif al-tijariyyah fi Madinat al-Mawsil. *Majallat al-Kut lil-'Ulam al-Iqtisadiyyah wa-al-Idariyyah*, 16(51), 139–156.
- Al-Jadani, Ibtihaj bint Hamdan Abdullah (2024). Athar al-murunah al-tanzimiyyah 'ala ada' al-jami'at al-Su'udiyyah khilala ja'ihat Kuruna: Dirasah maydaniyyah bi-Jami'at al-Malik Abd al-Aziz bi-Muhafazat Jeddah. *Al-Majallah al-'Arabiyyah lil-Nashr al-'Ilmi*, 1(2), 141–169.
- Al-Jamal, Samir Sulayman, wa Omran, Maysaa (2021). Ra's al-mal al-bashari wa-dawruh fi tahqiq al-tamayuz al-mu'assasi fi al-bunuk al-'amilah fi Madinat Dura. *Al-Majallah al-Jaza'iriyyah lil-Abhath wa-al-Dirasat*, 4(1), 262–282.
- Al-Mughairiyah, Fatimah bint Salim (2023). Athar mumarasat al-qiyadah al-istratijiyyah 'ala al-tamayuz al-mu'assasi: Dirasah maydaniyyah 'ala al-qita' al-hukumi fi Saltanat Oman. *Majallat Ibn Khaldun lil-Dirasat wa-al-Abhath*, 3(8), 451–471.

- Al-Omari, Abdullah Ahmad Ali (2025). Hawkamat al-awqaf al-jami'iyah wa-dawruha fi tahqiq al-tamayuz al-mu'assasi. *Al-Majallah al-'Ilmiyyah li-Kulliyat al-Tarbiyah, Jami'at al-Wadi al-Jadid, Abha*, 17(52), 1–12.
- Al-Qaayidah, Khalid Muflih Salamah (2022). *Athar istr atijiyat idarat al-mawarid al-bashariyyah fi al-tamayuz al-mu'assasi: Dirasat halah fi al-Mu'assasah al-'Ammah lil-Daman al-Ijtima'i* [Risalah majister, Jami'at al-Zarqa', Al-Urdun].
- Alqam, Lina Muhammad Mansur (2020). *Athar al-murunah al-tanzimiyyah fi kafa'at ada' al-munazzamah: Dirasah maydaniyyah fi al-Sharikah al-Urduniyyah lil-Tamwil al-Asghar* [Risalah majister, Jami'at al-Isra' al-Khassah, Amman, Al-Urdun].
- Al-Shalhoub, Shorouq Shafiq Salih, wa Qutb, Iman Muhammad Mabrouk (2023). Waqi' tatbiq idarat al-ma'rifah bi-istikhdam taqniyyat al-dhaka' al-istina'i wa-'alaqatuha bil-tamayuz al-mu'assasi min qibal al-qiyadat fi Idarat Ta'lim Jeddah. *Majallat Jami'at al-Madinah al-'Alamiyyah lil-'Ulum al-Tarbawiyyah wa-al-Nafsiyyah*, (10), 87–126.
- Al-Shammari, Rasim Hussein (2023). Dawr al-mawarid al-bashariyyah wa-atharuha fi tahqiq al-tamayuz al-mu'assasi: Dirasah maydaniyyah fi al-Sharikah al-'Ammah lil-Ihtisalat fi al-'Iraq. *Majallat al-Ghari lil-'Ulum al-Iqtisadiyyah wa-al-Idariyyah fi al-'Iraq*, 19(2), 367–386.
- Al-Shuja, Ghamdan Abd al-Wahhab Salih (2024). Athar istr atijiyat tamkin al-'amilin fi tahqiq al-tamayuz al-mu'assasi: Dirasah maydaniyyah fi Far' al-Hay'ah al-'Ammah lil-Barid wa-al-Tawfir al-Baridi bi-Muhafazat Ibb. *Majallat Jami'at al-Jazirah*, 7(13), 267–276.
- Al-Sulami, Sarah bint Eid, wa Al-Shamami, Areej bint Abd al-Rahman (2022). Dawr idarat al-mawahib al-bashariyyah fi ta'ziz al-tamayuz al-qiyadi: Dirasah maydaniyyah 'ala al-muwazzafin al-idariyyin bi-Jami'at al-Malik Abd al-Aziz bi-Muhafazat Jeddah. *Majallat al-Dirasat al-Jami'iyyah lil-Buhuth al-Shamilah*, 7(14), 666–706.
- Al-Suyufi, Basmah Adnan (2019). *Tadrib min ajl al-izdihar*. Al-Qahirah, Misr: Markaz al-Khibarat al-Mihaniyyah lil-Idarah.
- Al-Tayyib, Sahar Hasan (2024). Ta'thir al-tahawwul al-raqami 'ala al-murunah al-tanzimiyyah: Al-dawr al-wasit lil-thaqafah al-tanzimiyyah, dirasah tatbiqiyyah 'ala al-bunuk al-tijariyyah al-hukumiyyah bi-Misr. *Majallat al-Buhuth al-Idariyyah wa-al-Maliyyah wa-al-Kammiyyah*, 4(2), 163–255.
- Ayid, Abd al-Latif Muslih Muhammad, wa Bishr, Adil Muhammad Ahsan (2020). Athar istr atijiyat tanmiyat al-mawarid al-bashariyyah fi tahqiq al-tamayuz al-mu'assasi al-mustadam fi al-bunuk al-Yamaniyyah. *Majallat al-Dirasat al-Ijtima'iyyah*, 26(4), 1–27.

- Ayyash, Hilda Salman (2020). *Dawr al-murunah al-tanzimiyyah fi al-hadd min zahirat al-tahakkum al-wazifi: Dirasat halah fi al-mu'assasat al-hukumiyyah bi-Qita' Ghazzah* [Risalah majister, Jami'at al-Aqsa, Ghazzah, Filastin].
- Bishr, Baligh Ali Hasan, Al-Buainain, Muhammad Isa, wa Al-Nasir, Saeed Ibrahim Saeed (2022). Al-takhtit al-istratiji wa-atharuh fi tahqiq al-tamayuz al-mu'assasi: Dirasah tatbiqiyyah 'ala Shu'un al-Jinsiyyah wa-al-Jawazat wa-al-Iqamah fi Wizarat al-Dakhiliyyah bi-Mamlakat al-Bahrayn. *Majallat Rimah lil-Buhuth wa-al-Dirasat*, (68), 343–366.
- Bousna, Nesrine, wa Bouchriba, Mohamed (2020). Athar istr atijiyyat tamkin al-'amilin fi tahqiq al-tamayuz al-mu'assasi: Dirasah maydaniyyah fi al-wikalat al-tijariyyah lil-ittisalat fi al-Jaza'ir (Ittisalat al-Jaza'ir, Djezzy, Ooredoo, Mobilis), Al-Khroub, Wilayat Qusantina. *Majallat al-Dirasat al-Maliyyah wa-al-Mahasabiyyah wa-al-Idariyyah*, 7(1), 413–431.
- Harzallah, Ahmad Muhammad, wa Abu Labdah, Sabreen Imad (2020). Athar ra's al-mal al-fikri fi tahqiq al-tamayuz al-mu'assasi fi Jami'at al-Quds. *Majallat Ittihad al-Jami'at al-'Arabiyyah lil-Buhuth fi al-Ta'lim al-'Ali*, 40(2), 71–95.
- Hasan, Ali Badawi Muntasir (2022). Athar al-murunah al-tanzimiyyah fi tahqiq al-tamayuz al-mu'assasi: Dirasah muqaranah 'ala qita' al-bunuk fi Misr. *Al-Majallah al-'Ilmiyyah lil-Iqtisad wa-al-Tijarah*, 2(2), 73–91.
- Hawari, Kazim Faraj Arif Saeed, wa Karim, Hawazin Adeeb (2023). Dawr al-murunah al-tanzimiyyah fi tahsin jawdat al-khadamat al-ta'limiyyah: Dirasah tahliliyyah li-ara' a'da' hay'at al-tadris fi al-kulliyyat al-tiqniyyah bi-Jami'at al-Sulaymaniyyah al-Tiqniyyah. *Al-Majallah al-'Ilmiyyah li-Jami'at Cihan, Al-Sulaymaniyyah*, 7(2), 321–343.
- Ismail, Abd al-Rahman (2024). *Dawr al-murunah al-tanzimiyyah fi tahqiq al-izdihar al-tanzimi: Dirasah tahliliyyah li-ara' 'ayyina min al-'amilin fi Sharikat Korek Telecom lil-Ittisalat al-Khalawiyyah, Erbil* [Risalah majister, Jami'at Salah al-Din, Erbil, Al-'Iraq].
- Kuwayn, Abd al-Kazim Muhsin, wa Al-Kaabi, Hamid Salim Ghayad (2017). Al-dawr al-tafa'uli lil-maharat al-idariyyah fi ta'ziz al-riyadah al-istratijiyyah 'abra al-murunah al-tanzimiyyah: Dirasah istitla'iyyah li-ara' 'ayyina min al-idarat al-'ulya wa-al-wusta fi al-masarif al-'Iraqiyyah al-khassah bi-Baghdad. *Majallat Dirasat Muhasabiyyah wa-Maliyyah*, 12(40), 208–234.
- Mansur, Fadl (2023). Al-tijarah al-elektruniyyah asbahat waqi'an ma'ashan wa-yajib an tudar fi falak tashri'i wa-qanuni. *Majallat al-Masarif*, (25), 30–31.
<https://yemen-yba.com/upload/1674752378.pdf>

- Qahtan, Fadia Adnan, wa Al-Humairi, Bashar Abbas (2024). Ta'thir al-murunah al-tanzimiyyah fi tahqiq al-tafawwuq al-tanzimi: Bahth tahlili li-ara' 'ayyinah min al-mudirin fi al-Sharikah al-'Ammah lil-Ismant al-'Iraqiyyah, Ma'mal Ismant al-Kufah fi Muhafazat al-Najaf al-Ashraf. *Majallat Kulliyyat al-Idarah wa-al-Iqtisad lil-Dirasat al-Iqtisadiyyah wa-al-Idariyyah wa-al-Maliyyah*, 16(2), 245–265.
- Salim, Rajwan Abd al-Wahhab (2017). Al-dawr al-riqabi lil-Bank al-Markazi al-Yamani 'ala ada' al-nizam al-masrafi al-Yamani. *Majallat al-Dirasat al-'Ulya, Jami'at al-Nilayn*, 7(27), 191–208.
- Zaid, Jamal Dirham Ahmad, wa Al-Shuja, Hanan Hasan Naji (2021). Athar al-tawajjuh al-riyadi fi tahqiq al-tamayuz al-mu'assasi: Dirasah maydaniyyah fi al-jami'at al-Yamaniyyah al-ahliyyah fi al-'Asimah Sana'a. *Al-Majallah al-'Arabiyyah li-Daman Jawdat al-Ta'lim al-Jami'i*, 14(50), 71–93.