

أثر الذكاء الاستراتيجي في المرونة التسويقية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

الاستلام: 10/مارس/2024
التحكيم: 10/أبريل/2024
القبول: 22/يوليو/2024

Majid Mapkhot Mapkhot Goail^(*,1)
Amal Salah Aldeen Ali Al-Sabahi²

ماجد مبخوت مبخوت جعيل^(*,1)
أمل صلاح الدين علي الصباحي²

© 2024 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، صنعاء. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹Associate Professor of Marketing, Thamar University, Yemen

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

¹ أستاذ التسويق المشارك، جامعة ذمار، اليمن

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

* عنوان المراسلة: Goaill_13@yahoo.com

أثر الذكاء الاستراتيجي في المرونة التسويقية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى المرونة التسويقية والذكاء الاستراتيجي، وكذلك إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في المرونة التسويقية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأُعدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من الجامعات الأهلية التي مضى على تأسيسها أكثر من 15 عام، ولديها أكثر من 20 برنامجا تعليميا، وتم توزيع الاستبانة إلى رئيس الجامعة ونوابه، والأمين العام، وعمداء الكليات، ومسؤولي التسويق، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، والمسجل العام، وموظفي شؤون الطلاب، وقد بلغ عددهم 137 مفردة، وكان عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل 118 مفردة، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الأهلية كان عاليا، وأكثر أبعادها ممارسة كان الرؤية المستقبلية، في حين أقلها ممارسة هو الدافعية. أما مستوى تطبيق المرونة التسويقية فقد جاء عاليا، وأكثر أبعادها تطبيقا كان مرونة التنفيذ، في حين كان أقلها تطبيقا هو مرونة المشاركة. كما أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في المرونة التسويقية، وكان أكثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي تأثيرا في المرونة التسويقية هو بُعد الدافعية، وبُعد الشراكة، وكان أقلها تأثيرا بعد التفكير المنظم، وأوصت الدراسة بزيادة التركيز والاهتمام ببعدي: الدافعية، والشراكة؛ لأنهما الأكثر تأثيرا في المرونة التسويقية وزيادة تحقيقها في ظل المنافسة المتزايدة في قطاع الجامعات الأهلية في اليمن.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، المرونة التسويقية، الجامعات الأهلية.

The Impact of Strategic Intelligence on Marketing Agility: A Field Study in Private Universities in the Capital Municipality of Sana'a

Abstract:

This study aimed to determine the levels of marketing agility and strategic intelligence, as well as the impact of strategic intelligence on marketing agility in private universities in the Capital Municipality of Sana'a. The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as a tool for data collection from private universities that have been established for more than 15 years and have more than 20 educational programs. One hundred and thirty-seven questionnaires were distributed to university rectors, vice rectors, general secretaries, deans of colleges, marketing managers, heads of academic departments, registrars, and student affairs. A total of 118 valid questionnaires were collected for analysis. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data. The study found that the level of strategic intelligence practice in private universities was high, with the future vision dimension being the most practiced, while motivation was the least practiced. The level of marketing agility application was also high, with implementation agility being the most applied dimension, while participation agility was the least applied. The results also showed a significant statistical impact of strategic intelligence on marketing agility. The motivation and partnership dimensions of strategic intelligence had the greatest impact on marketing agility, while systematic thinking had the least impact. The study recommends increasing focus and attention on the motivation and partnership dimensions, as they have the greatest impact on marketing agility and increase the achievement of marketing agility in the face of increasing competition in the private university sector in Yemen.

Keywords: Strategic intelligence, marketing agility, private universities.

المقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر سرعة غير مسبوقة من التطورات التكنولوجية التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وسعيها الدائم نحو التحسين والتطوير، وكذلك الحفاظ على مركزها التنافسي؛ من خلال اتباع استراتيجيات حديثة تمكنها من تطوير نفسها وتحقيق أهدافها.

وهذا يجعل المنظمات التعليمية بحاجة ماسة لمرونة تسويقية؛ تمكنها من التعامل مع المتغيرات السريعة، ومواجهة التحديات الطارئة في بيئة عملها؛ وتعد المرونة التسويقية من المفاهيم الحديثة في الألفية الثالثة، التي تمكن المنظمات من الاستجابة للمتغيرات السريعة في بيئتها الخارجية ومواجهة المنافسين، فضلا عن تلبية حاجات ورغبات العملاء المستجدة (علي، 2021)؛ لذا بدأت مختلف المنظمات التعليمية بالتركيز عليها والاهتمام بها.

وإضافة إلى ذلك تحتاج المنظمات لاستخدام استراتيجيات إدارية حديثة كالذكاء الاستراتيجي الذي يساعدها على استشراف المستقبل، ووضع رؤى واضحة تحدد ما ستكون عليه المنظمات من خلال نظام عمل متكامل من قبل العاملين الذين تم تحفيزهم من قبل القادة، وذلك بالشراكة مع منظمات خارجية عن طريق عمل تحالفات استراتيجية لتحقيق أهداف المنظمات.

وفي ظل التنافس الشديد في المنظمات التعليمية في العالم العربي بشكل عام واليمن بشكل خاص، ومع التغيرات البيئية المتسارعة، والتطورات التكنولوجية؛ حتم على الجامعات استخدام أساليب وطرق مرنة في التسويق، وجعلها أيضا تفكر بطريقة أذكى سواء عند جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية أو عند التعامل مع عملائها؛ بغرض تحسين ميزتها التنافسية وتحقيق أهدافها المرجوة.

وبناء عليه جاءت الحاجة الماسة في هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى ممارسة المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء ومدى تأثرها بالذكاء الاستراتيجي.

الإطار النظري

أولاً: المرونة التسويقية:

وهي "قدره المنظمة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن المتجددة من أجل تعزيز ثقتهم وولائهم، والعمل على زيادة حصتها السوقية وتحسين موقعها التنافسي في بيئة الأعمال" (الطائي والعميدي، 2018، 8)، وعرفها Shalender et al. (2017) بأنها قدره المنظمة على تكوين جهودها التسويقية بشكل استباقي نشط من أجل مواجهة الفعالة للتحديات بالتغيير السريع في سياقات الزبائن والبيئة.

واستنادا إلى ما تقدم يمكن تعريف المرونة التسويقية إجرائيا بأنها قدره الجامعات على التفاعل مع التغيرات البيئية ومشاركة العملاء والاستجابة لمتطلباتهم المتجددة من أجل مواجهة التحديات.

أهمية المرونة التسويقية:

وبعد الرجوع إلى عدد من المصادر تم استخلاص أبرز النقاط التي تدل على أهمية المرونة التسويقية (Massie, 1958, 451; Shalender & Singh, 2015, 259-260; Singh, 2014, 342-344)، وهي كالآتي:

1. تساعد المرونة التسويقية المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية نتيجة قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى الطويل.
2. تبني المنظمات المرونة التسويقية يمكنها من التغيير والتعامل مع التهديدات قصيرة وطويلة الأجل الناتجة عن بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، وإعادة وضعها داخل الأسواق العالمية التنافسية.
3. تساعد المنظمة في التعامل مع عدم التأكد من قدرات الرقابة والتحكم وقدرات وموارد المنظمة دون زيادة في النفقات.

4. تمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص غير المتوقعة التي تطرحها البيئة غير المستقرة، والدخول السريع للأسواق أو تركها عند ظهور التهديدات.
5. تعزيز قدره المنظمة على التعلم والتكيف بسرعة وفقا للظروف المتغيرة، وإمكانية ضبط عدم التطابق بين العرض والطلب؛ لمساعدتها في معالجة المشكلات الاستراتيجية على المدى البعيد.
6. تعزز المرونة التسويقية الثقافة الإبداعية التي تقلل من مقاومة التغيير وتزيد من القدرة على الإبداع الاستكشافي الذي يسهل الانتباه إلى الفرص الجديدة.
7. تمكن المنظمة من الحصول على المعلومات بسرعة وفي الحفاظ على الوسائل التي يمكن من خلالها إجراء تغييرات في الأساليب التسويقية من دون التقليل من فعالية سياسات التسويق التي طال أمدها.

أبعاد المرونة التسويقية:

1. مرونة المشاركة:

عرفها الطائي والعميدي (2018، 9) بأنها "التعبير عن سعي المنظمة إلى مشاركة الزبائن في عملية اتخاذ القرارات والإفادة من أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير أنشطتها الإنتاجية والتسويقية"، ورأى Gurău (190، 2009) أن مرونة المشاركة هي التي "تطلب من الشركات الحفاظ على مزيج من أنظمة التسويق الكلاسيكية والحديثة، واستخدامها وفقا للحالة المحددة لمشاركة العملاء".

واستنادا إلى ما تقدم يمكن تعريف مرونة المشاركة إجرائيا بأنها: قيام الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء بإشراك العملاء في عملية اتخاذ القرارات، والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم، واستخدامها وفقا للحالة المحددة لمشاركة العملاء.

2. مرونة التفاعل:

يرى الطائي والعميدي (2018، 10) "أن مرونة التفاعل تمثل تكيف المنظمة مع توجهات ومتطلبات الزبائن من خلال قنوات الاتصال المتعددة من أجل تطوير العلاقات التسويقية مع الزبائن"، وعرفها العطار والمعموري (2020، 110) بأنها "قدره المنظمة على بناء نظم تفاعلية تتسم بالمرونة لتحسين تجربة الزبون عبر تحويل آماله وتطلعاته إلى حقيقة يختبرها عند كل تعاون يجري بينه وبين المنظمة؛ بحيث يتحول من زبون حالي إلى زبون دائم للمنظمة".

واستنادا إلى ما تقدم يمكن تعريف مرونة التفاعل إجرائيا بأنها: قدره الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء على تطوير العلاقات التسويقية مع العملاء عبر بناء نظم تفاعلية تتسم بالمرونة لتحسين تجربتهم وتحويل آمالهم وتطلعاتهم إلى حقيقة ملموسة يجودونها أثناء كل تعاون يجري بينهم وبين الجامعة.

3. مرونة التنفيذ:

عرفها العطار والمعموري (2020، 110) بأنها: "قدره المنظمة على استيعاب وتنفيذ متطلبات الزبائن بالتعاون الوثيق معهم، وتكييف مستوى وخصوصية الخدمات وفقا لمتطلبات كل زبون"، وذكر الطائي والعميدي (2018، 11) أن مرونة التنفيذ هي عبارة عن "استجابة المنظمة للمتغيرات التي تطرأ على عملية تنفيذ القرارات والاستراتيجيات التسويقية من أجل ضمان نجاحها وتحقيق أهدافها المطلوبة".

واستنادا إلى ما تقدم يمكن تعريف مرونة التنفيذ إجرائيا بأنها: قيام الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء بالاستجابة لأراء ومقترحات العملاء للمتغيرات التي تحدث في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها؛ من أجل ضمان نجاح الاستراتيجيات التسويقية وتحقيق أهدافها المطلوبة.

ثانيا: الذكاء الاستراتيجي:

عرف يوسف (2021، 656) الذكاء الاستراتيجي بأنه "مجموعة من العمليات التي تجريها المنظمات، والتي تختص بالبحث عن المعلومات البيئية المحيطة وجمعها وتحليلها ومعالجتها؛ بهدف التنبؤ بالمستقبل وتوقعه

وفق تفكير منهجي منظم، بما يزيد من قدره تلك المنظمات على المنافسة القطاعية"، وعرفه راضي والنفار (2020، 41) بأنه "مقدره يتمتع بها قادة المنظمات ذوي الرؤية المستقبلية والاستشراف وتفكير النظم من خلال الاستخدام الذكي للمعلومات المتاحة، وصياغة الاستراتيجيات، وبناء السياسات؛ بهدف زيادة الميزة التنافسية للمنظمات".

واستنادا إلى ما تقدم يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي إجرائيا بحسب الدراسة الحالية بأنه: عملية إدارية استراتيجية مهمة تقوم على جمع المعلومات اللازمة عن البيئة الداخلية والخارجية للجامعات الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء، وتنظيمها وتحليلها، ثم تقديمها للإدارة العليا في الوقت المناسب؛ بهدف التنبؤ بالمستقبل وفق تفكير منهجي منظم، وتحديد رؤية مستقبلية واضحة، وبالشراكة مع الجهات الأخرى؛ مما يدفع العاملين إلى تحقيق أهداف الجامعات، وزيادة مرونتها التنافسية.

أهمية الذكاء الاستراتيجي:

بعد الرجوع إلى دراسة أبو عياد (2016) والرشيدي (2023) تم استخلاص أبرز النقاط التي تدل على أهمية الذكاء الاستراتيجي:

1. يعمل على إعداد قادة يتصفون بسمات وأنماط مختلفة من القيادة والذكاء العالي.
2. يؤهل القادة إلى صياغة البرامج والسياسات ووضع الاستراتيجيات؛ لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.
3. يحافظ على وضع المنظمة التنافسي، والعمل على حل المشاكل البيئية الداخلية للمنظمة من خلال مشاركة المرؤوسين، واتخاذ القرارات بطرق مبتكرة وحديثة.
4. يوفر المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين؛ ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة.
5. يزود المنظمات بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات وتصميم الاستراتيجيات المناسبة.
6. يخلق قيمة للزبون ويحقق نمواً وأرباحاً مستقبلية للمنظمة في الأسواق الجديدة.

أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

1. الاستشراف:

عرفت جبرين (2018، 16) الاستشراف بأنه "النظرة للمستقبل من قبل القائد لتوقع ما قد يحدث من تطورات مستقبلية قد تؤثر على منظمته، بالاستفادة من تجارب الماضي والحاضر؛ بهدف التنبؤ بالأحداث المستقبلية"، ويرى السالمي والاسماعيل (2021، 26) أن الاستشراف هو "كفاءة أساسية يمكن من خلالها أن نتوصل إلى فهم أكمل لقوى المستقبل والتي يجب أن تؤخذ بالاعتبار في صياغة السياسات والتخطيط واتخاذ القرار".

واستنادا إلى ما تقدم يمكن تعريف الاستشراف إجرائيا بأنه: نظرة إدارة الجامعة الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء للمستقبل لتوقع ما قد يحدث من تطورات مستقبلية قد تؤثر عليها، بالاستفادة من تجارب الماضي والحاضر بهدف التنبؤ بالأحداث المستقبلية للوصول لفهم أكمل لقوى المستقبل التي يجب مراعاتها في صياغة السياسات والتخطيط واتخاذ القرار.

2. التفكير المنظم:

عرف قاسم وكنعان (2018، 308) التفكير المنظم بأنه "القدرة على دمج العناصر المختلفة؛ بهدف تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاما أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها، وترى أبو عياد (2016، 27) أن تفكير النظم هو "القدرة على دمج العناصر بدلا من تقسيمها إلى أجزاء؛ وذلك بهدف تحليلها وفهم كيفية تفاعل هذه العناصر مع بعضها، وكيفية انسجامها فيما بينها لتشكل نظاما متكاملًا".

واستنادا إلى ما تقدم يمكن تعريف التفكير المنظم إجرائيا بأنه: قدرة إدارة الجامعة الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء على دمج العناصر المختلفة بفرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها، وكيفية انسجامها فيما بينهما؛ لتشكل نظاما متكاملًا أو صورة واضحة بشأن كل ما تتعامل معه.

3. الرؤية المستقبلية:

عرفتها عبدالحسن (2020، 364) بأنها "قدرة عقلية لدى القادة تعمل باتجاه دراسة واقع ما بإمعان، وتمكنهم من التصور والاستشعار الصحيح نحو مستقبل المنظمة وخططها المستقبلية"، بينما عرفتها أبو عياد (2016، 29) بأنها "عبارة عن وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها منظمات الأعمال وتتفوق بها على أوضاعها الحالية، وتعمل جاهدًا لتحقيقها".

واستنادا إلى ما تقدم يمكن تعريف الرؤية المستقبلية إجرائيا بأنها: قدرة إدارة الجامعة الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء على دراسة واقعها بإمعان، بما يمكنها من الاستشعار الصحيح لصورة مستقبلية تتطلع إليها، وتعمل جاهدًا لتحقيقها.

4. الدافعية:

يرى الأسمرى (2022، 110) أن "الدافعية هي قدرة القادة الذين يتصفون بذكاء استراتيجي على دفع وتحفيز العاملين، وحثهم على العمل، ورفع روح الحماس لديهم؛ ما يجعل المنظمة تحقق ميزة تنافسية"، وترى أبو عياد (2016، 31) بأنها "أداة فعالة في تحقيق أهداف منظمات الأعمال من خلال تأثيرها في توجيه وتحفيز توجهات الأفراد العاملين بها، ودفعهم باتجاه تحقيق أهداف هذه المنظمات".

واستنادا إلى ما تقدم يمكن تعريف الدافعية إجرائيا بأنها: قدرة الجامعة الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء على دفع وتحفيز العاملين ماديا ومعنويا، ورفع روح الحماس لديهم؛ لتحقيق أهداف الجامعة من خلال تأثيرها في توجهات الموظفين؛ مما يحقق الميزة التنافسية للجامعة.

5. الشراكة:

تعرف الشراكة بأنها:

عملية تعاون أو إقامة مجموعة من التحالفات وتبادل المعلومات بين طرفين (منظمتين) لبناء استراتيجية أعمال ناجحة بينهم، والاستغلال الذكي لكامل طاقة الشراكة لتحقيق الأهداف المطلوبة وخير مثال على ذلك هو الشراكة مع جهات خارجية أو إقليمية في مكافحة الإرهاب وتحقيق الأمن والاستقرار لكل الأطراف (عبدالحسن، 2020، 365).

ويرى الأسمرى (2022، 110) أن الشراكة تعكس "قدرة القائد الذكي استراتيجيا على إجادته في إقامة تحالفات استراتيجية، أي رؤية شاملة للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات أو اندماجيات مع شركات أخرى في صورة شبكات استراتيجية".

واستنادا إلى ما تقدم يمكن تعريف الشراكة إجرائيا بأنها: قيام إدارة الجامعة بإقامة مجموعة من التحالفات وتبادل المعلومات مع منظمة أو أكثر، والاستغلال الذكي لكل طاقة الشراكة بإبرام اتفاقيات تعاونية مع منظمات أخرى في صورة شبكات استراتيجية؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة.

الدراسات السابقة:

يهدف عرض الدراسات السابقة إلى توضيح الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، وهي: الذكاء الاستراتيجي، والمرونة التسويقية، والدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة التسويقية، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات:

- هدفت دراسة علي (2023) إلى معرفة تأثير المرونة التسويقية في القدرات التنافسية بأبعادها (الكفاءة، التميز، والاستجابة) في آراء عينة من القيادات الإدارية في الكليات الأهلية في بغداد، وتوصلت الدراسة

إلى أن ترتب الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة جاءت على التوالي (المرونة التسويقية، والقدرات التنافسية). وكان هناك اتفاق حول صدارة متغير المرونة التسويقية، وهو ما يؤكد أن إدارة الكليات تتبنى استراتيجيات رائدة للكشف عن الفرص الجديدة واستغلالها.

- هدفت دراسة الحمامي (2023) إلى قياس المرونة التسويقية بأبعادها (مرونة المشاركة، مرونة التفاعل، ومرونة التنفيذ) في تعزيز النجاح الاستراتيجي للمنظمات بالتطبيق على عينة من العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات في مدينة الموصل، وتوصلت الدراسة إلى أن المرونة التسويقية تمثل منهجا علميا قائما على قدره المنظمات على تحديد التغيرات البيئية، ومن ثم إعادة توزيع وتنظيم مواردها وعملياتها وأنشطتها في وقت قصير استجابة لتلك المتغيرات بما يضمن لها النجاح والتميز.

- هدفت دراسة النجار (2022) إلى معرفة تأثير أبعاد التسويق الريادي بأبعاده (الاستباقية، الإبداعية، التركيز على الفرص، وخلق قيمة للعميل) في تعزيز ثقة العميل بأبعادها (مصادقية العلامة، نوايا العلامة، ونزاهة العلامة) من خلال المرونة التسويقية بأبعادها (مرونة المشاركة، مرونة التفاعل، ومرونة التنفيذ) على عملاء البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية، وتوصلت الدراسة إلى أن التسويق الريادي يؤثر تأثيرا معنويا وإيجابيا في جميع أبعاد المرونة التسويقية، وأن التسويق الريادي يؤثر تأثيرا معنويا وإيجابيا في ثقة العميل، وأن جميع أبعاد المرونة التسويقية تؤثر تأثيرا معنويا وإيجابيا في ثقة العميل.

- هدفت دراسة علي (2021) إلى تحديد دور المرونة التسويقية بأبعادها (مرونة المشاركة، مرونة التفاعل، ومرونة التنفيذ) في تعزيز المكانة الذهنية بأبعادها (المكانة الذهنية المدركة، المكانة الذهنية المرغوبة، والمكانة الذهنية الذاتية) في شركة آسيا سيل في محافظة ديالى، ومعرفة أثر مساهمة المرونة التسويقية في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمات الخدمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المرونة التسويقية والمكانة الذهنية، وأن هناك إدراكا عاليا من قبل الباحثين عن أبعاد هذا المتغير، وجاء بعد مرونة التفاعل بالمرتبة الأولى، ويؤكد هذا اهتمام الباحثين بالحصول على المعلومات الكافية عن الخدمات التي تعرضها المنظمة المبحوثة، وإتاحة خيارات متعددة للزبائن.

- هدفت دراسة الطائي والعميدي (2018) إلى بيان أثر المرونة التسويقية بأبعادها (مرونة المشاركة، مرونة التفاعل، ومرونة التنفيذ) في تعزيز ثقة الزبون بأبعاده (الثقة المنتظمة، الثقة بمندوبي المبيعات، والثقة بالعلامة التجارية) في مصانع البان أبو غريب، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثرا معنويا للمرونة التسويقية في ثقة الزبون بحسب إجابات العينة في المنظمة المبحوثة، كما أظهرت النتائج أن مصانع البان أبو غريب تعاني ضعفا نسبيا في الإجراءات التسويقية المرنه بسبب بعض القيود الحكومية والتنافسية؛ مما يجعلها دون المستوى المطلوب من ثقة الزبون.

- هدفت دراسة الأسمرى (2022) إلى دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، والدافعية) على إدارة أزمات القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، وتم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على صنع القرار.

- هدفت دراسة السائي والاسماعيل (2021) إلى قياس أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الأفضل في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان، وتوصلت الدراسة إلى أن الباحثين من المدراء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان يتبنون بعد الذكاء الاستراتيجي الاستشراف بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، بينما تفكير المنظم بدرجة متوسطة، والرؤية الاستراتيجية بدرجة أعلى من المتوسطة، والدافعية والشراكة بدرجة مرتفعة.

- هدفت دراسة يوسف (2021) إلى تحديد تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، والتحالفات الاستراتيجية) على تدعيم التنافسية القطاعية بأبعادها

(الكفاءة، الجودة، التجديد المستمر، والاستجابة لاحتياجات العميل) في الجامعات المصرية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية 0.01 بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتدعيم التنافسية القطاعية بأبعادها في الجامعات المصرية الخاصة، وأن هناك قدره كبيراً للجامعات على انتاج الذكاء الاستراتيجي كأسلوب عمل، وأيضا على قدرتها التنافسية القطاعية.

- هدفت دراسة راضي والنزار (2020) إلى التعرف على مدى امتلاك القيادات الجامعية الفلسطينية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية، وتطوير رأس المال) وقدرتهم على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الصورة الذهنية، التجديد والابتكار، إشباع حاجات العاملين والطلبة، خفض التكلفة، والجودة) لجامعاتهم، وتوصلت النتائج إلى وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

- دراسة المنزوع (2020) إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، والدافعية) في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء، وأظهرت الدراسة عدم وجود دور لبعدي (الاستشراف، وتفكير النظم) منفردة في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء.

يلاحظ من الدراسات السابقة أنها تناولت متغير الذكاء الاستراتيجي مع إدارة الأزمات (الأسمرى، 2022)، ومع إدارة الموارد البشرية (السالمي والاسماعيل، 2021)، ومع تدعيم التنافسية القطاعية (يوسف، 2021)، ومع الميزة التنافسية (راضي والنزار، 2020)، ومع جودة الخدمات (المنزوع، 2020)، لكن تلك الدراسات أهملت قياس الذكاء الاستراتيجي مع المرونة التسويقية، وبالتالي حاولت هذه الدراسة التخفيف من هذه الضجوة العلمية في قياس أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة التسويقية، بالإضافة إلى أن معظم الدراسات السابقة تناولت المرونة التسويقية في قطاعات الاتصالات، والبنوك، والشركات الصناعية، في حين كان النقص واضحا في قطاع التعليم ولاسيما قطاع الجامعات في الدول العربية بشكل عام واليمن بشكل خاص، على الرغم من وجود العديد من الجامعات الأهلية والحكومية التي تحتاج إلى مرونة حقيقية في استراتيجياتها التسويقية، فإن هذه الدراسة حاولت المساهمة العلمية والعملية باختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في المرونة التسويقية من خلال الدراسة الميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

مشكلة الدراسة:

إن جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الأهلية في اليمن تتحدد بمدى تلبية احتياجات الطلبة وتوقعاتهم، وقد أدى اتساع دائرة الطلب على التعليم العالي في اليمن إلى زيادة عدد الجامعات الأهلية وتزايد عدد الطلاب فيها، وعلى الرغم من ذلك فإن جودة الخدمات التعليمية فيها لا تزال محل جدل ونقاش بين الكثير من المستفيدين والمهتمين بقضايا الجودة والتعليم (المنزوع، 2020).

وقد لاحظ الباحثون أن الأداء التسويقي في الجامعات الأهلية هو مركز اهتمام قياداتها؛ من أجل زيادة حصتها وأرباحها على الرغم من ضعف وقلة استخدام الأساليب المتعددة والتميز لاسيما استخدام الأدوات والوسائل الإلكترونية في تحقيق أهدافها، وهذا ما ظهر في جانحة كوفيد 19 (2020/2019)، حيث عجزت كثير من الجامعات الأهلية اليمنية تقديم خدماتها التعليمية عبر الوسائل الإلكترونية رغم أن معظم الجامعات العالمية أصبحت تستخدم التعليم عن بعد في تقديم خدماتها التعليمية، فقد أكدت دراسة الصباحي (2019) قلة استخدام الجامعات اليمنية الوسائل الإلكترونية في تطوير وتقديم برامجها وخدماتها وتسويقها وتوفير خدمات تفاعلية لعملائها كالتعليم الإلكتروني.

وبناء عليه تظهر الحاجة الماسة لتحقيق مرونة تسويقية في الجامعات الأهلية التي يمكن أن تتحقق من خلال ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى قيادات هذه الجامعات على المدى الطويل.

وفي إطار الاهتمام بالمرونة التسويقية بينت دراسة علي (2021) أن للمرونة التسويقية دورا مهما وكبيرا في بقاء واستمرار المنظمات، وأوصت دراسة المعموري (2020) بضرورة الاهتمام بمرونة المشاركة والتفاعل والتنفيذ، وأنه يجب العمل على الاستفادة من الخبرات الأكاديمية في الجامعات من أجل تحسين العمليات التسويقية، كما أوصت دراسة خاطر (2020) إلى مزيد من البحوث حول المرونة التسويقية، وأيضا أوصت دراسة أوسو وآخرون (2021) وأونيس (2017) إلى مزيد من البحوث حول الذكاء الاستراتيجي، وأوصت دراسة يوسف (2021) بضرورة تعزيز سلوكيات الذكاء الاستراتيجي في الجامعات وتبنيها كثقافة تنظيمية؛ لما لها من دور فعال في تدعيم القدرة التنافسية لقطاع الجامعات.

تساؤلات الدراسة:

ومن خلال ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1. ما مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟
 2. ما مستوى المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟
 3. ما أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة) في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء؟
- ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1.3. ما أثر الاستشراف في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟
- 2.3. ما أثر التفكير المنظم في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟
- 3.3. ما أثر الرؤية المستقبلية في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟
- 4.3. ما أثر الدافعية في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟
- 5.3. ما أثر الشراكة في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟

أهداف الدراسة:

بناء على تساؤلات مشكلة الدراسة يمكن تحديد الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
2. التعرف على مستوى المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
3. تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة) في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء.

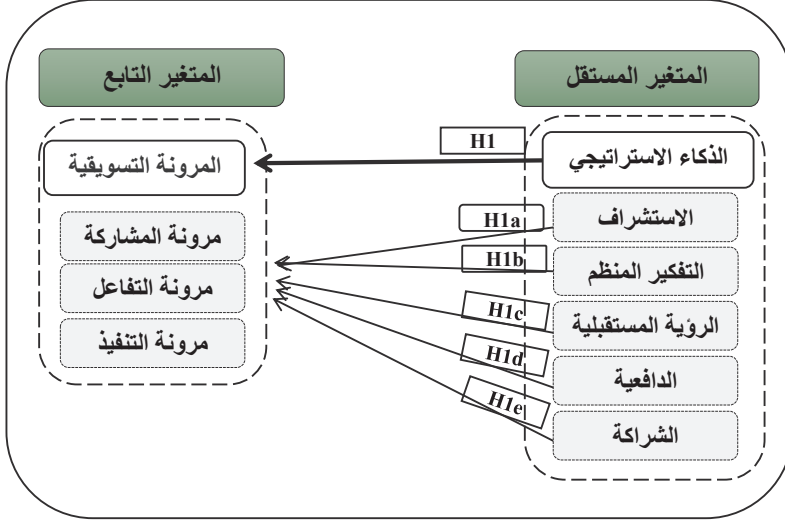
ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- 1.3. تحديد أثر الاستشراف في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟
- 2.3. تحديد أثر التفكير المنظم في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟
- 3.3. تحديد أثر الرؤية المستقبلية في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟
- 4.3. تحديد أثر الدافعية في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟
- 5.3. تحديد أثر الشراكة في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؟

النموذج المعرفي للدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها والدراسات السابقة ولاسيما دراسة الإبراهيمي (2018)، تم بناء نموذج الدراسة الحالية مكونة من المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) والمتغير التابع (المرونة التسويقية)، كما هو موضح في الشكل (1)، ولتحديد أبعاد كل متغير تم تحليل الدراسات السابقة لاختيار أكثر الأبعاد تكرارا وبما يتناسب مع الدراسة الحالية، فبالنسبة للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)، فقد تم اختيار أبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة) بناء على تحليل الدراسات

السابقة، كدراسة الأخرم (2022) والأسمري (2022) وراضي والنفار (2020) والسالمي والاسماعيل (2021) ويوسف (2021)، أما المتغير التابع (المرونة التسويقية)، فقد تم اختيار أبعاده (مرونة المشاركة، مرونة التفاعل، ومرونة التنفيذ) بناء على تحليل الدراسات السابقة، كدراسة الحمامي (2023) والطائي والعميدي (2018) وعلي (2023) والتجار (2022).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وأهداف الدراسة، ونموذجها المعرفي، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الآتية:

H1 الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدفاعية، والشراكة) في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H1a يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

H1b يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير المنظم في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

H1c يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

H1d يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدفاعية في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

H1e يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشراكة في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وعملية، وفق الآتي:

• الأهمية النظرية :

- 1- أن الدراسة تناولت مفهومي من المفاهيم المهمة لمنظمات الأعمال ومنها الجامعات، وهما الذكاء الاستراتيجي والمرونة التسويقية.
- 2- قد تسهم هذه الدراسة في فتح المجال أمام الباحثين لتناول موضوع الذكاء الاستراتيجي والمرونة التسويقية في بيئات مختلفة ومع متغيرات مختلفة.
- 3- التأصيل النظري لمتغيري الدراسة على مستوى كل بعد من أبعاد المتغيرين.
- 4- قد تمثل هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة العربية عموماً، والمكتبة اليمنية خصوصاً، وذلك في مجال العلوم الإدارية.

• الأهمية العملية :

- 1- تظهر في أهمية الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، ومنها تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في المرونة التسويقية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
- 2- يمكن أن تسهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة رؤساء الجامعات، وصانعي القرارات في الجامعات الأهلية اليمنية في تحقيق أهدافهم وتفوقهم في ظل المنافسة الحالية.
- 3- قد تسهم في تعزيز قدرات الجامعات الأهلية في التطبيق الفعال للذكاء الاستراتيجي الذي سينعكس إيجاباً على مرونتها التسويقية التي تلبى حاجات الطلاب وتوقعاتهم، وتلبي حاجات المجتمع والدولة.

حدود الدراسة:

- ◀ الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء في الجمهورية اليمنية.
- ◀ الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة برؤساء الجامعات ونوابهم، بالإضافة إلى الأمين العام، وعمداء الكليات، ومسؤولي التسويق متمثلة بمدير التسويق ونائبه ورؤساء الأقسام الأكاديميين، والمسجل العام وشؤون الطلاب.
- ◀ الحدود الموضوعية: تقف الحدود الموضوعية لهذه الدراسة عند تحليل أثر المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) بأبعاده الخمسة (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة)، في المتغير التابع (المرونة التسويقية) بأبعاده الثلاثة (مرونة المشاركة، مرونة التفاعل، ومرونة التنفيذ).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي تم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها.

مجتمع الدراسة وعينتها :

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف هو جميع الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء والبالغ عددها 31 جامعة أهلية بحسب الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد اعتمدت الدراسة على الجامعات التي مضى على تأسيسها أكثر من خمس عشرة سنة والتي لا يقل عدد برامجها عن عشرين برنامجاً؛ نظراً لأهمية هذين العيارين المتعلقين بمتغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي والمرونة التسويقية). وذلك بموجب آخر دليل صدر عن وزارة التعليم العالي في اليمن في عام 2022، وقد بلغ عددها 7 جامعات أهلية من أصل 31 جامعة أهلية في أمانة العاصمة صنعاء،

وبالتالي فإن عينة الدراسة تتكون من 7 جامعات، وهي (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة اليمنية، الجامعة الوطنية، جامعة سبأ، جامعة الملكة أروى، الجامعة اللبنانية الدولية، وجامعة أزال للتنمية البشرية). وقد تم اعتماد الحصر الشامل للقيادات الإدارية والأكاديمية ممثلة برئيس الجامعة ونوابه، بالإضافة إلى الأمين العام، وعمداء الكليات، وقيادات التسويق ممثلة بمدير التسويق ونائبه، ورؤساء الأقسام الأكاديميين، والمسجل العام وشؤون الطلاب؛ باعتبارهم أفضل جهة بإمكانها توفير البيانات اللازمة عن متغيرات الدراسة في الجامعة. وقد استبعدت بعض الجامعات بسبب عدم تعاونها، وهي كل من الجامعة اللبنانية الدولية، وجامعة سبأ؛ فأصبحت العينة 137 مفردة من 5 جامعات، وهي (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة اليمنية، الجامعة الوطنية، جامعة الملكة أروى، وجامعة أزال للتنمية البشرية)، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1): عينة الدراسة المستهدفة

م	الجامعة	سنة التأسيس	عدد البرامج	عدد الكليات	رئيس الجامعة ونوابه	الأمين العام	العمداء ونوابهم	مدير التسويق ونائبه	رؤساء الأقسام الأكاديميين	شؤون الطلاب والمسجل العام	الإجمالي لكل جامعة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	نسبة الاسترداد %
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	1994	98	7	3	1	9	2	18	3	36	36	26	72.22
2	الجامعة الوطنية	1994	87	6	1	-	8	1	13	4	27	27	02	74.07
3	الجامعة اليمنية	1995	51	6	1	1	6	1	15	5	29	29	29	100
4	جامعة الملكة أروى	1996	22	5	2	1	5	1	10	5	24	24	23	95.83
5	جامعة أزال للتنمية البشرية	2008	24	3	2	1	5	1	10	2	21	21	21	100
	الإجمالي						137				137	119	86.86	

وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل للقيادات الإدارية، كما هو موضح بالجدول (1) والبالغ عددهم 137 فرداً، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة (119) استبانة بنسبة (86.86%)، وبالتالي فإن الاستبيانات غير المستردة بلغت (18) استبانة بنسبة (13.14%)، كما هو موضح بالجدول (1)، وبعد فحص الاستبيانات لم يستبعد منها سوى استبانة واحدة فقط نظراً لعدم استكمال الإجابات، وبناء عليه فإن الاستبيانات الصالحة للتحليل هي (118) استبانة.

أداء الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث تم تطوير الاستبانة في ضوء الجانب النظري للدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تكونت الاستبانة من قسمين، وذلك على النحو الآتي:

القسم الأول: وقد اشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل الدراسي، الجامعة، المسمى الوظيفي، نوع الوظيفة).

من الجدول (3) يتضح أن هناك ثباتا عاليا واتساقا داخليا في أبعاد الدراسة وفقراتها، حيث جاءت كل قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.700 وأصغر من 0.950، وهذا يؤكد أن جميع الأبعاد وفقراتها تتمتع بثبات واتساق داخلي عالٍ، وهذا يعني أن الفقرات التي تهدف إلى قياس البعد نفسه ترتبط ارتباطا وثيقا ببعضها البعض، هذا يزيد من موثوقية القياسات ويؤكد دقة النتائج وموثوقيتها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

من أجل عمل التحليل الوصفي، تم تحديد المعايير التي استخدمت في تحديد المستويات والتقدير، والجدول (4) يحدد التقدير اللفظي لها.

جدول (4): التقدير اللفظي

التقدير اللفظي	الأوزان المثوية	المدى
منخفض جدا	20 % إلى أقل من 36%	من 1.8 وأقل من 1.8
منخفض	36 % إلى أقل من 52%	من 1.8 وأقل من 2.6
متوسط	52 % إلى أقل من 68%	من 2.6 وأقل من 3.4
مرتفع	68 % إلى أقل من 84%	من 3.4 وأقل من 4.2
مرتفع جدا	84 % إلى أقل من 100%	من 4.2 وأقل من 5

مستوى الذكاء الاستراتيجي:

وقد تم تحقيق الهدف الأول (التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء) من خلال اختبار المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل، كما يوضح ذلك الجدول (5).

جدول (5): اختبار المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)

الترتيب	التقدير اللفظي	الأهمية النسبية	الانحراف	المتوسط	البعد
3	مرتفع	73.6 %	0.767	3.681	الاستشراف
2	مرتفع	74.4 %	0.692	3.718	التفكير المنظم
1	مرتفع	75.4 %	0.790	3.768	الرؤية المستقبلية
5	مرتفع	71.1 %	0.792	3.556	الدافعية
4	مرتفع	71.4 %	0.747	3.569	الشراكة
	مرتفع	73.2 %	0.640	3.658	الذكاء الاستراتيجي

بناء على الجدول (5)، يمكن ملاحظة أن نتائج تقييم الأبعاد الخمسة جاءت بتقدير (مرتفع)، حيث جاء متوسط المتغير الذكاء الاستراتيجي (3.658) وانحراف معياري (0.640)؛ مما يشير إلى أن عينة الدراسة ترى أن الجامعة لديها ذكاء استراتيجي بمستوى مرتفع. وفيما يتعلق بترتيب الأبعاد، جاء بعد الرؤية المستقبلية في الرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه، وذلك بمتوسط (3.768) وانحراف معياري (0.790)، وتأتي هذه النتيجة منطقية، حيث إن الرؤية المستقبلية تُعد من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي استراتيجية، أما البعد الذي جاء في الرتبة الأدنى فهو بعد الدافعية، وذلك بمتوسط (3.556) وانحراف معياري (0.792)، وربما يأتي سبب هذه النتيجة لأن عينة الدراسة ترى أن الجامعة لا تمتلك دائما القدرة على تحفيز وحث العاملين لديها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

مستوى المرونة التسويقية:

وقد تم تحقيق الهدف الثاني (التعرف على مستوى المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء) من خلال اختبار المتوسطات الحسابية للمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): اختبار المتوسطات الحسابية للمتغير التابع (المرونة التسويقية)

الترتيب	التقدير اللفظي	الأهمية النسبية	الانحراف	المتوسط	البعد
3	مرتفع	70.1 %	0.761	3.503	مرونة المشاركة
2	مرتفع	73.4 %	0.651	3.670	مرونة التفاعل
1	مرتفع	74.4 %	0.676	3.722	مرونة التنفيذ
	مرتفع	72.6 %	0.619	3.632	المرونة التسويقية

يتضح من الجدول (6) أن بعد مرونة التنفيذ جاء في الرتبة الأعلى من حيث موافقة عينة الدراسة عليه بمتوسط (3.722) وانحراف معياري (0.676)، بينما جاء بعد مرونة المشاركة في الرتبة الأدنى بمتوسط (3.503) وانحراف معياري (0.761) وجاء المتوسط الكلي لمتغير المرونة التسويقية (3.632) وانحراف معياري (0.619)، وهذا يشير إلى ممارسة الجامعات للمرونة التسويقية بنسبة مرتفعة، وهذا يؤكد ما لاحظته الباحثان، وهو أن جميع الموظفين يمارسون التسويق في الجامعات، وعند مقابلة أحد أساتذة التسويق والاستفهام منه حول أنه لا يوجد طاقم تسويق متكامل، فقد ذكر أن التسويق هو مسؤولية الجميع، وأن جميع الموظفين المثبتين في الجامعات يمارسون التسويق ولاسيما عند بداية العام؛ وقد جاءت مرونة التنفيذ لتؤكد هذا؛ حيث إنها كانت أكثر الأبعاد ممارسة.

اختبار الفرضية الرئيسية:

لتحقيق الهدف الثالث (تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة) في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة) في المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء"، كما هو موضح في الجدول (7).

جدول (7): اختبار الانحدار الخطي البسيط

معامل الارتباط	معامل التحديد	ف	الدلالة	المتغير	معامل الانحدار	ت	الدلالة
.792	.627	195.077	.000	الذكاء الاستراتيجي	.767	13.967	.000

من الجدول (7) يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة من التباين في المرونة التسويقية، حيث جاءت قيمة معامل التحديد (0.627)، وهذا يشير إلى أن النموذج ذو قوة تفسيرية عالية في دراسة العلاقة بين المتغيرين، ويتضح من الجدول أن النموذج الإحصائي جاء ملائماً للنموذج المعرفي، حيث جاءت قيمة (ف) تؤكد أن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة التسويقية معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وأظهرت النتيجة أن هناك دلالة إحصائية قوية وكافية لقبول الفرضية التي تنص على وجود أثر دال إحصائياً للذكاء الاستراتيجي في المرونة التسويقية في الجامعات الأهلية اليمنية، حيث جاءت قيمة معامل الانحدار (0.767)، وجاءت قيمة ت معنوية ودال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وهذا يعني أنه إذا كان لدى الجامعة ذكاء استراتيجي بنسبة 100% فإن ذلك يؤدي إلى تمتعها بالمرونة التسويقية بنسبة 76.7%، وبالتالي فإن هذا يعزز قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

تشير هذه النتيجة إلى أن الجامعات الأهلية اليمنية التي تتمتع بذكاء استراتيجي قوي، تكون أكثر مرونة في مواجهة التحديات التي تواجهها، حيث إن هذه الجامعات لديها القدرة على فهم التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية بشكل جيد، واستخدام هذه المعلومات لاتخاذ قرارات استراتيجية فعالة

لمواجهة هذه التغيرات. فإذا كانت جامعة ما تتمتع بذكاء استراتيجي قوي، فإنها ستكون قادرة على فهم التغيرات في متطلبات سوق العمل، وتطوير برامج تعليمية جديدة تلبي هذه المتطلبات، كما ستكون قادرة على فهم التغيرات في المنافسة بين الجامعات، وتطوير استراتيجيات جديدة تجعلها أكثر تنافسية. وبشكل عام، فإن تعزيز الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمينية، سيساعد هذه الجامعات على مواجهة التحديات التي تواجهها، وتحقيق النجاح في المستقبل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الإبراهيمي (2018)، حيث ذكرت أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في المرونة التسويقية على المستوى الكلي.

اختبار الفرضيات الفرعية:

من أجل اختبار الفرضيات الفرعية ومعرفة أكثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي تأثيراً في المرونة التسويقية يفضل استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد، كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8): اختبار الانحدار الخطي المتعدد

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	ف	الدلالة	البعد	معامل الانحدار	ت	الدلالة
0.839	0.704	0.688	4.747	0.000	الاستشراف	0.306	5.400	0.000
					التفكير المنظم	0.290	5.113	0.000
					الرؤية المستقبلية	0.356	6.284	0.000
					الدافعية	0.478	8.423	0.000
					الشراكة	0.414	7.306	0.000

من الجدول (8) يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمرونة التسويقية، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (0.839)، وتفسر أبعاد الذكاء الاستراتيجي ما نسبته 68.8% من التباين في المرونة التسويقية، حيث جاءت قيمة معامل التحديد المصحح (0.688)، وهذا يشير إلى أن النموذج ذو قوة تفسيرية عالية في دراسة العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمرونة التسويقية، ويتضح من الجدول أن النموذج الإحصائي جاء ملائماً للنموذج المعرفي، حيث جاءت قيمة (ف) تؤكد أن العلاقة بين واحد أو أكثر من أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمرونة التسويقية معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

ويتضح من الجدول (8) على اعتبار أن بقية الأبعاد ثابتة، أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للاستشراف على المرونة التسويقية حيث جاءت قيمة معامل الانحدار (0.306)، وجاءت قيمة ت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى. ويشير الاستشراف إلى القدرة على فهم الاتجاهات المستقبلية وتوقع التغيرات المحتملة؛ فعندما يكون لدى الجامعات اليمينية مستويات عالية من الاستشراف، فإنها تكون قادرة على رؤية ما يبغته المستقبل لها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف معه، فعلى سبيل المثال، إذا كانت الجامعة تتوقع أن هناك طلباً متزايداً على تخصصات معينة، فإنه يمكنها أن تضع خططاً لزيادة عدد البرامج الدراسية في تلك التخصصات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الإبراهيمي (2018)، حيث ذكرت أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاستشراف في المرونة التسويقية على المستوى الكلي.

وبينت النتائج أن التفكير المنظم يؤثر بدلالة إحصائية في المرونة التسويقية، حيث جاءت قيمة معامل الانحدار (0.290)، وجاءت قيمة ت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية. ويشير التفكير المنظم إلى القدرة على تحليل المعلومات وحل المشكلات؛ فعندما يكون لدى الجامعات اليمينية مستويات عالية من التفكير، فإنها تكون قادرة على تقييم المواقف بشكل

نقدي واتخاذ القرارات المناسبة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الجامعة تواجه أزمة مالية، فإنها يمكنها أن تفكر في طرق مختلفة لخفض التكاليف أو زيادة الإيرادات.

وعلى حد علم الباحثين، لا توجد دراسات سابقة افترضت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير المنظم في المرونة التسويقية، بحيث يمكن مقارنة نتائج الدراسة الحالية معها، وهذا ما يميز هذه الدراسة.

وأظهرت النتائج أن الرؤية المستقبلية تؤثر بدلالة إحصائية في المرونة التسويقية، حيث جاءت قيمة معامل الانحدار (0.356)، وجاءت قيمة ت دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة. وتشير الرؤية إلى القدرة على تحديد الأهداف طويلة المدى والسعي لتحقيقها؛ فعندما يكون لدى الجامعات اليمينية مستويات عالية من الرؤية، فإنها تكون قادرة على تحديد مسارها المستقبلي واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها، فعلى سبيل المثال، إذا كانت الجامعة تسعى إلى أن تكون رائدة في مجال البحث العلمي، فإنه يمكنها أن تستثمر في الموارد اللازمة لتعزيز البحث العلمي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الإبراهيمي (2018)، حيث ذكرت أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للرؤية المستقبلية في المرونة التسويقية على المستوى الكلي.

وبينت النتائج أن الدافعية تؤثر بدلالة إحصائية في المرونة التسويقية، حيث جاءت قيمة معامل الانحدار (0.478)، وجاءت قيمة ت دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة. وتشير الدافعية إلى الرغبة في تحقيق الأهداف؛ فعندما يكون لدى الجامعات اليمينية مستويات عالية من الدافعية، فإنها تكون قادرة على تجاوز التحديات وتحقيق أهدافها، فعلى سبيل المثال، إذا كانت الجامعة تواجه منافسة من الجامعات الأخرى، فإنه يمكنها أن تكون أكثر تصميمًا على النجاح.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الإبراهيمي (2018)، حيث ذكرت أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للدافعية في المرونة التسويقية على المستوى الكلي.

وأظهرت النتائج أن الشراكة تؤثر بدلالة إحصائية في المرونة التسويقية، حيث جاءت قيمة معامل الانحدار (0.414)، وجاءت قيمة ت دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الخامسة. وتشير الشراكة إلى التعاون مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة، فعندما تكون لدى الجامعات اليمينية مستويات عالية من الشراكة، فإنها تكون قادرة على الوصول إلى الموارد والمعرفة من مصادر مختلفة، فعلى سبيل المثال، إذا كانت الجامعة تسعى إلى تطوير برامج تدريبية جديدة، فإنه يمكنها أن تتعاون مع الشركات أو المنظمات الأخرى.

وعلى حد علم الباحثين، لا توجد دراسات سابقة افترضت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للشراكة في المرونة التسويقية، بحيث يمكن مقارنة نتائج الدراسة الحالية معها، وهذا ما يميز هذه الدراسة.

وبناء على ما سبق، تؤكد النتائج أن الجامعات اليمينية الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء التي تتمتع بمستويات عالية من الاستشراف والتفكير المنظم والرؤية المستقبلية والدافعية والشراكة، تكون أكثر مرونة تسويقية؛ وهذا يعني أن هذه الجامعات قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الاستنتاجات:

بناء على نتائج الدراسة، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1- تولي الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء محل الدراسة الذكاء الاستراتيجي وأبعاده المختلفة اهتماما كبيرا.

2- اهتمام الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء محل الدراسة بالمرونة التسويقية وأبعادها المختلفة.

3- هناك دور مهم للذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

4- للدافعية دور مهم في التأثير على المرونة التسويقية في الجامعات الأهلية محل الدراسة.

التوصيات:

واعتمادا على ما ورد من عرض وتحليل ومناقشات نتائج الدراسة والاستنتاجات يمكن استثمارها في صياغة التوصيات التي يمكن الاستفادة منها، واستكمالاً لمنهجية الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1- المزيد من الاهتمام والممارسة للذكاء الاستراتيجي بالجامعات الأهلية، والعمل على تعزيز مستواه باستمرار؛ لأهميته في البيئة التنافسية اليمنية.

2- زيادة التركيز والاهتمام بأبعاد الذكاء الاستراتيجي؛ لأنها تزيد من تحقيق المرونة التسويقية في ظل المنافسة المتزايدة في قطاع الجامعات الأهلية في اليمن.

3- المحافظة على مستوى المرونة التسويقية في الجامعات محل الدراسة، والعمل على تعزيز مستواها باستمرار؛ لأهميته في بيئة وقطاع الجامعات الأهلية في اليمن التي تزيد عن 40 جامعة.

4- زيادة الاهتمام بممارسة أبعاد المرونة التسويقية لاسيما بعد مرونة المشاركة؛ لأنه كان الأقل اهتماما وممارسة في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

المقترحات:

من خلال تطبيق الدراسة وبالنظر إلى بناء النموذج المعرفي وإلى نتائج الدراسة؛ فإنه يمكن تقديم عدد من المقترحات للدراسات المستقبلية كالآتي:

1- دراسة نموذج مشابه لنموذج الدراسة في قطاعات أخرى مثل المستشفيات والاتصالات والقطاعات الصناعية.

2- دراسة المتغير التابع (المرونة التسويقية) في قطاعات مختلفة ومع مجالات مختلفة مثل: التميز المؤسسي، وأداء المبيعات، وعملية اتخاذ القرارات، والتوجه الاستراتيجي، والقيادة الأصيلة، والقدرات التنافسية، وتعزيز النجاح المنظمي؛ كون الأبحاث في المرونة التسويقية نادرة في الوطن العربي بشكل عام وفي الجمهورية اليمنية بشكل خاص.

الإسهام البحثي:

قام كلا من أمل الصباحي وماجد مبخوت بوضع المقدمة ولبناء الخلفية النظرية وصياغة المشكلة البحثية واهدافها، وقامت أمل الصباحي بتحديد المنهجية وجمع البيانات وتحليلها وعرض وتفسير النتائج ومناقشتها وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، روجعت المسودة النهائية من قبل كلا الباحثين.

المراجع:

الإبراهيمي، إحسان عبد الأمير عزيز (2018)، تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية: دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف الأشرف، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، 12(22)، 425-442.

أبو عياد، ندى (2016)، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات: دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين].

الأسمرى، عبد الرحمن علي (2022)، أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(3)، 102-125.

- اوسو، خيري علي، محمد، هكارزكي، ونوري، افين سليم (2021)، دور الذكاء الاستراتيجي في إقامة متطلبات الجامعة الريادية، *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز*، 10(1)، 183-192.
- أونيس، الخير (2017)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة طولقة لرسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- جبرين، روابي محمد رشيد (2018)، الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في الهيئات المحلية دراسة حالة لبلدتي الخليل وبيت لحم لرسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- الحمامي، محمد أحمد محمود (2023)، دور المرونة التسويقية في تعزيز النجاح الاستراتيجي للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسباسيل للاتصالات في مدينة الموصل، *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 5(4)، 9-26.
- خاطر، سامح أحمد فتحي (2020)، أثر أبعاد المرونة التسويقية في ظل جائحة كورونا على سلوكيات مواطنة العميل: الدور الوسيط للصورة الذهنية للمنظمة: دراسة تطبيقية، *مجلة التجارة والتمويل*، (3)، 128-172.
- راضي، أيمن عبد القادر، والنفار، حسام نعيم حسن (2020)، أثر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة، *مجلة جامعة العين للأعمال والقانون*، 2(2)، 36-60.
- الرشيدي، عبد العزيز (2023)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي، *مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية*، 39(39)، 441-474.
- السالمي، سيف بن سالم، والاسماعيل، جار شعيب (2021)، أثر الذكاء الاستراتيجي في تبني الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان: دراسة ميدانية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 5(22)، 21-42.
- الصباحي، محمد (2019)، أثر استخدام الوسائط الإلكترونية للتسويق عبر الإنترنت في الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية في اليمن لرسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- الطائي، يوسف حجيم، والعميدي، ضرغام علي (2018)، أثر المرونة التسويقية في تعزيز ثقة الزبون بالمنتج الوطني: دراسة تحليلية في مصانع البان أبو غريب، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 7(26)، 193-231.
- عبدالحسن، مروى محمد (2020)، تأثير الذكاء الاستراتيجي في تميز الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء وزارة الداخلية، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، 12(2)، 356-388.
- الطار، فؤاد حمودي، والمعموري، أسامة حمزة عبود (2020)، تأثير المرونة التسويقية في تحسين جودة الخدمة: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 9(35)، 100-133.
- علي، حسناء جبار (2023)، تأثير المرونة التسويقية في القدرات التنافسية: دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الكليات الأهلية في بغداد، *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية*، 2(3)، 12-28.
- علي، سدير حسين (2021)، أثر المرونة التسويقية في تعزيز المكانة الذهنية: دراسة استطلاعية لشركة آسيا سيل في محافظة ديالي، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17(54)، 428-441.
- قاسم، سامر أحمد، وكنعان، علي (2018)، دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، 40(4)، 315-335.

- المعموري، أسامة حمزة عبود (2020)، تأثير البراعة التسويقية في تحسين جودة الخدمة من خلال المرونة التسويقية: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة (رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق).
- المنزوع، زايد علي عبد الخالق (2020)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية بجامعة البيضاء، مجلة جامعة البيضاء، 2(2)، 130-146.
- النجار، عماد عبدالعزيز عيد القصبي (2022)، تأثير أبعاد التسويق الريادي في تعزيز ثقة العميل من خلال المرونة التسويقية: دراسة تطبيقية على عملاء البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13(4)، 107-153.
- يوسف، شريف محمد محمد محمد (2021)، دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 4، 643-676.

Guräu, C. (2009). Marketing flexibility in the context of the service-dominant logic. *The Marketing Review*, 9(3), 185-197.

Massie, J. L. (1958). Flexibility in management: A concept in economic decision-making. *Southern Economic Journal*, 24(4), 447-457.

Shalender, K., & Singh, N. (2015). Marketing flexibility: Significance and implications for automobile industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(3), 251-262.

Shalender, K., Singh, N., & Sushil. (2017). AUTOFLEX: Marketing flexibility measurement scale for automobile companies. *Journal of Strategic Marketing*, 25(1), 65-74.

Singh, N. (2014). Marketing flexibilities: Lessons from the corporate. In E. A. S. Sushil (Ed.), *The flexible enterprise* (pp. 333-345). Springer.

Arabic References in Roman Scripts:

Abdulhasan, Marwa Mohammed (2020). Tathir aldhaka' alastiratijii fi tamayuz al'ada' almunazami: Dirasat aistitlaeiat lara' eayinat min mudara' wizarat aldaakhiliati. *Majalat Kuliyyat Al'iidarat Walaiqtisad Lildirasat Alaiqtisadiat Wal'iidariyat Walmaliati*, 12(2), 356-388.

Abu Ayyadah, Nada (2016). *Aldhaka' alastiratijiu waealaqatuh binajah almunazamati: Dirasat tatbiqiat ealaa almudirin fi majmueat alaitisalat alfilastiniat biqitae Ghaza* [Risalat majistir, Jamieat Al'azhar, Filastin].

Al-Asmari, Abdul Rahman Ali (2022). Athar aldhaka' alastiratijii ealaa 'iidarat al'azamat fi zili aintishar jayihat kuruna bialtatbiq ealaa alqitae almasrifii alsaeudii bimintaqat easayr. *Majalat Aleulum Alaiqtisadiat Wal'iidariyat Walqanuniati*, 6(3), 102-125.

Al-Attar, Fouad Hamoudi, wa Al-Maamouri, Osama Hamza Aboud (2020). Tathir almurunat altaswiqiat fi tahsin jawdat alkhidmati: bahth tahliliun

lara' eayinat min aleamilin fi mustashfaa alkafil altakhasusii fi muhafazat karbala' almuqadasati. *Majalat Al'iidarat Walaiqtisadi*, 9(35), 100-133.

- Al-Hamami, Muhammad Ahmad Mahmoud (2023). Dawr almurunat altaswiqiat fi taeziz alnajah alastiratijii lilmunazamati: Dirasat aistitlaeiat lara' eayinat min aleamilin fi sharikat asiasil lilaitisalat fi madinat almusl. *Majalat Aiqtisadiaat Al'aemal Lilbuhuth Altatbiqati*, 5(4), 9-26.
- Ali, Hasnaa Jabbar (2023). Tathir almurunat altaswiqiat fi alqudrat altanafusiat: Dirasat maydaniat lara' eayinat min alqiadat al'iidariat fi alkuliyaat al'ahliat fi Baghdad. *Majalat Aldirasat Alaiqtisadiat Wal'iidariati*, 2(3), 12-28.
- Ali, Sadir Hussein (2021). Athar almurunat altaswiqiat fi taeziz almakanat aldhahniati: Dirasat aistitlaeiat lisharikat asia sil fi muhafazat diali. *Majalat Tikrit Lileulum Al'iidariat Walaiqtisadiati*, 17(54), 428-441.
- Al-Ibrahimi, Ihsan Abdul Amir Aziz (2018). Tathir aldhaka' alastiratijii fi tahqiq almurunat altaswiqiat: Dirasat tatbiqiat fi sharikat alfahd lilmawadi alghidhayyat wamuntajat al'alban fi muhafazat alnaja' al'ashraf. *Majalat Kuliyaat Altarbiat Lilbanat Lileulum Al'iisaniati*, 12(22), 425-442.
- Al-Maamouri, Osama Hamza Aboud (2020). *Tathir albaraeat altaswiqiat fi tahsin jawdat alkhidmat min khilal almurunat altaswiqiat: Bahth tahliliun lara' eayinat min aleamilin fi mustashfaa alkafil altakhasusii fi muhafazat karbala' almuqadasa* [Risalat majistir, Jamieat Karbala', Aleiraqu].
- Al-Manzou', Zayed Ali Abdel Khaleq (2020). Dawr aldhaka' aliastratijii fi tahsin jawdat alkhadamat altaelimiati dirasatan aistitlaeiatan lara' alqiadat al'iidariat bijamieat albayda'i. *Majalat Jamieat Albayda'*, 2(2), 130-146.
- Al-Najjar, Imad Abdel Aziz Eid Al-Qasabi (2022). Tathir 'abead altaswiq alriyadii fi taeziz thiqaat aleamil min khilal almurunat altaswiqiat: Dirasat tatbiqiat ealaa eumala' alibunuk altijariat bimuhafazat aldaqahliati. *Almajalat Aleilmiat Lildirasat Altijariat Walbiyyati*, 13(4), 107-153.
- Al-Rashidi, Abdul Aziz (2023). Dawr aldhaka' aliastratijii fi tahsin al'ada' aliastratijii. *Majalat Wadi Alniyl Lildirasat Walbuhuth Al'iisaniati Waliajtimaeiat Waltarbawati*, 39(39), 441-474.
- Al-Salemi, Saif bin Salem, wa Al-Ismail, Jar Shuaib (2021). Athar aldhaka' alastiratijii fi tabaniy almuarasat al'afdal li'iidarat almawarid albashariat fi wizarat al'iiskan waltakhtit aleumranii bisaltanat Amman: Dirasat maydaniatin. *Majalat Aleulum Alaiqtisadiat Wal'iidariat Walqanuniati*, 5(22), 21-42.
- Al-Subahi, Muhammad (2019). *Athar astikhdam alwasayit al'iiliktruniat liltaswiq eabr al'iintirnit fi al'ada' altaswiq: dirasat maydaniatan fi aljamieat al'ahliat fi Alyaman* [Risalat majistir, Jamieat Aleulum Waltiknulujiya, Sana'a, Alyaman].
- Al-Taie, Yousef Hajim, wa Al-Amadi, Dhurgham Ali (2018). Athar almurunat altaswiqiat fi taeziz thiqaat alzubun bialmuntaj alwatanii: Dirasat tahliliatan fi

- Masanie Alban Abu Ghirib. *Majalat Al'iidarat Walaiqtisadi*, 7(26), 193-231.
- Jabrin, Rawabi Muhammad Rashid (2018). *Aldhaka' alastiratijiu waealaqatuh bieamaliat aitikhadh alqararat fi alhayyat almahaliyat dirasatan halatan libaldatay alkhalil wabayt lahm* [Risalat majistir, Jamieat Alquds, Filastin].
- Khater, Sameh Ahmed Fathi (2020). Athar 'abead almurunat altaswiqiat fi zili jayihat kuruna ealaa sulukiaat muatanat aleamil: Aldawr alwasit lilsuwrar aldhahniat lilmunazamati: Dirasat tatbiqiatun. *Majalat Altijarat Waltamwili*, (3), 128-172.
- Onis, Al-Khair (2017). *Dawr aldhaka' alastiratijii fi tahqiq almizat altanafusiat fi almunazamati: Dirasat halat Muasasat Eitisalat Aljazayir - Wahdat Tawlaqa* [Risalat majistir, Jamieat Muhamad Khaydar, Aljazayir].
- Osso, Khairi Ali, Muhammad, Hakar Zaki, wa Nouri, Avin Salim (2021). Dawr aldhaka' alastiratijii fi 'iiqamat mutatalibat aljamieat alriyadiati. *Almajalat Al'akadimiat Lijamieat Nuruz*, 10(1), 183-192.
- Qasim, Samer Ahmed, wa Kanaan, Ali (2018). Dawr aldhaka' alastiratijii fi tatwir 'ada' sharikat altaamin dirasatan maydaniatan ealaa sharikat altaamin alkhasat fi alsaahil alsuwri. *Majalat Jamieat Tishrin Lilbuhuth Waldirasat Aleilmiaati – Silsilat Aleulum Alaiqtisadiat Alqanuniati*, 40(4), 315-335.
- Radi, Ayman Abdel Qader, wa Al-Naffar, Hossam Naeem Hassan (2020). Athar aldhaka' alaistiratijii ladaa alqiadat aljamieat fi tahqiq almizat altanafusiat fi aljamieat alfilastiniati – Qitae Ghaza. *Majalat Jamieat Aleayn Lil'aemat Walqanuni*, 2(2), 36-60.
- Youssef, Sherif Mohamed Mohamed Mohamed (2021). Dawr aldhaka' alastiratijii fi tadeim altanafusiat alqitaeiat bialjamieat almisriat alkhasati. *Almajalat Aleilmiaat Lilaiqtisad Waltijarati*, 4, 643-676.