

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,*), (2,*)} نجيب محمد يحيى البشاري
Budoor Thabit Mohammed Al-Harazi^(2,*) 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, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

1 أستاذ إدارة الأعمال المشارك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن
2 باحثة 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 تحقيق 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 تحقيق 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 تحقيق 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 تكاملية، 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 حيوياً 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 الحرازي (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. تعد 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 والجميري (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 فترات 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 هيكليّة، 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 تسهم 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 تسهم في تعزيز التميز المؤسسي في البنوك الأهلية العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وذلك من خلال تحسين ممارسات المرونة التنظيمية.

النموذج المعرفي للدراسة:

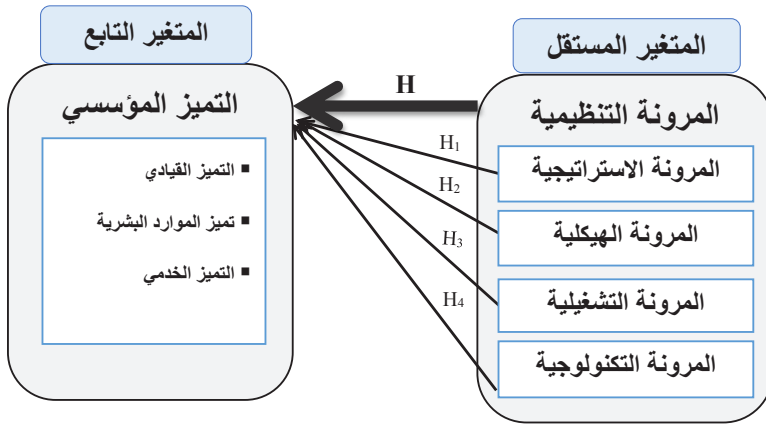
تم بناء النموذج المعرفي لهذه الدراسة بناء على مشكلة الدراسة، واستناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وذلك على النحو الآتي:

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 تحقيق 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 تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
- الفرضية الفرعية الثانية (H2): يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الهيكلية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H3): يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التشغيلية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H4): يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة التكنولوجية في تحقيق 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 والمتغيرات 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 الإدارية، 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	
	الإجمالي	18	
المرونة التنظيمية	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، و أنها 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 بُعْد المرونة الاستراتيجية أنها قد حصلت على المرتبة الثالثة في هذه الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة AlHalaseh و Ayoub (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 بُعْد 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 بُعْد 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(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 Kulliyyat 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-Harathi, 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-'Ulum al-Iqtisadiyyah wa-al-Idariyyah wa-al-Qanuniyyah*, 8(5), 76–93.
- Al-Humairi, Bashar 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-'Ulum 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-izdiyar 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.