

أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة

أحمد جبر عبد ربه صالح جحيش¹، مجاهد يحيى صالح المشرقي²

¹مركز إدارة الأعمال- جامعة صنعاء - اليمن

²قسم إدارة الأعمال- كلية التجارة والاقتصاد - جامعة عمران - اليمن

g.guhaish@su.edu.ye

dr.mojahed.almashriqy@gmail.com

المخلص:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها: (ثقافة التغيير، ثقافة الإنجاز، ثقافة التنافس، ثقافة المعلومات، وثقافة الرقمنة) في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، باستخدام الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (419) مفردة تمثل (14) جامعة يمنية خاصة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، إلى جانب توظيف نمذجة المعادلات البنائية لاختبار علاقات التأثير بين المتغيرات. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية كمتغير كلي في تحقيق الميزة التنافسية. كما بينت النتائج وجود تأثيرات إيجابية متفاوتة لأبعاد الثقافة التنظيمية؛ حيث حققت ثقافة الرقمنة وثقافة التنافس تأثيراً متوسطاً ذا دلالة إحصائية، في حين كان تأثير كل من ثقافة الإنجاز وثقافة المعلومات إيجابياً ضعيفاً، ولم يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة التغيير. وتوصي الدراسة بضرورة تبني الجامعات اليمنية الخاصة مقاربة إستراتيجية متكاملة لتعزيز الثقافة التنظيمية، تقوم على إعطاء أولوية لثقافة الرقمنة بوصفها المدخل الأكثر فاعلية لتحقيق الميزة التنافسية، إلى جانب دعم ثقافتين التنافس والإنجاز، وتطوير ثقافة المعلومات بما يعزز جودة القرار المؤسسي. كما تؤكد أهمية الانتقال من ممارسات التغيير الإجرائي إلى إرساء تغيير ثقافي عميق ومستدام، مدعوم بآليات تقييم دورية تضمن مواءمة الثقافة التنظيمية مع التوجهات الإستراتيجية وتحقيق استدامة الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الميزة التنافسية، الجامعات اليمنية الخاصة.

The Impact of Organizational Culture on Achieving Competitive Advantage in Yemeni Private Universities

Ahmed Gabr Abdurabu Saleh Guhaish¹, Mogahed Yahya Saleh Al-Mashriqy²

¹Center of Business Administration Sana'a University – Yemen

²Department of Business Administration Faculty of Commerce & Economics - Amran University - Yemen

Abstract:

This study examined the impact of organizational culture (OC), through its dimensions—culture of change (Ch), culture of achievement (Ac), culture of competition (Cm), culture of information (In), and culture of digitization (Dg)—on achieving competitive advantage (CA) in Yemeni private universities (YPU). A descriptive approach, combining survey and correlational designs, was adopted. Data were collected through a questionnaire administered to a sample of 419 respondents representing 14 YPUs and analyzed using appropriate statistical techniques, including structural equation modeling. The results revealed a strong and statistically significant positive effect of OC, as an overall construct, on CA. The findings also showed heterogeneous effects across cultural dimensions: Dg and Cm exerted a moderate and statistically significant positive impact, while Ac and In demonstrated weaker yet significant effects. In contrast, Ch did not show a statistically significant effect. The study recommends that YPUs adopt an integrated strategic approach to strengthening OC, prioritizing Dg as the most effective driver of CA, while supporting Cm and Ac and developing In to enhance institutional decision-making quality. It further emphasizes the need to move beyond procedural change toward deep and sustainable cultural transformation, supported by periodic evaluation mechanisms to ensure alignment with strategic orientations and the sustainability of CA.

Keywords: Organizational Culture, Competitive Advantage, Yemeni Private Universities.

1. الإطار العام للدراسة:

1.1 المقدمة:

شهد التعليم العالي في السنوات الأخيرة حالة متزايدة من التحول البنوي في أدواره ووظائفه، بفعل التغيرات المعرفية والتقدم التقني المتسارع، الأمر الذي انعكس على طبيعة عمل الجامعات وأساليب إدارتها، وأعاد صياغة متطلبات أدائها المؤسسي، وقد أسهم هذا الواقع في تعقيد البيئة الجامعية وارتفاع مستوى التحديات التي تواجهها، لا سيما في ظل اتساع قاعدة مؤسسات التعليم العالي وتنامي تطلعات المستفيدين نحو جودة أعلى وكفاءة أفضل ومخرجات أكثر ابتكارًا، وفي هذا السياق، لم يعد تحقيق الميزة التنافسية للجامعات مسألة مرتبطة بتوافر الموارد التقليدية فحسب، بل أصبح مرتبطًا بقدرتها على إدارة مواردها غير الملموسة، وفي مقدمتها الثقافة التنظيمية، بوصفها إطارًا موجّهًا للسلوك المؤسسي والأداء الإستراتيجي. وفي إطار هذا التحول البنوي الذي يشهده قطاع التعليم العالي، وما يرافقه من تصاعد في حدة التنافس المؤسسي، أشارت الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أثر الثورة المعرفية والتطورات التكنولوجية في إعادة تشكيل بيئة الأعمال الأكاديمية وزيادة حدة المنافسة بين الجامعات على المستويين المحلي والدولي (Altbach, 2015)، الأمر الذي يفرض على الجامعات تبني نماذج إدارية أكثر مرونة تستند إلى الابتكار والجودة المؤسسية والتحول الرقمي، كما أكد Schein (2010) أن الثقافة التنظيمية تمثل عنصرًا حاسمًا في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة، من خلال ترسيخ القيم والمعايير التي تحكم السلوك التنظيمي، وفي السياق ذاته، بينت دراسات Denison et al. (2012) أن الثقافة التنظيمية تسهم بصورة مباشرة في تحسين قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتشير بعض الدراسات إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية تختلف في تأثيرها على الأداء والميزة التنافسية؛ إذ أوضح Cameron and Quinn (2011) أن ثقافة التغيير تعزز قدرة الجامعات على تبني إستراتيجيات ديناميكية تستجيب للتحويلات السريعة في البيئة التعليمية، في حين يؤكد Martin (2002) أن ثقافة الإنجاز تُسهم في رفع مستويات الأداء الأكاديمي والإداري من خلال التركيز على معايير الجودة والإنتاجية، كما أشار Hofstede (2001) إلى أن ثقافة التنافس تلعب دورًا مهمًا في تحسين المخرجات التعليمية والبحثية وتعزيز الموقع التنافسي للمؤسسات الجامعية، ومن جانب آخر، أكدت الأدبيات الحديثة أهمية ثقافة المعلومات في دعم القرارات الإستراتيجية القائمة على البيانات، إلى جانب ثقافة الرقمنة التي تعتمد على حوسبة العمليات المؤسسية وتوظيف التقنيات الحديثة لرفع الكفاءة وتحسين تجربة المستفيدين (Alavi & Leidner, 2001). وقد أظهرت

العديد من الدراسات السابقة أن انتشار الثقافة التنظيمية الداعمة كان له أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لدى العديد من المؤسسات (Lee, Hendrayanti & Nurauliya, 2021)؛ أبو زيد، 2021؛ حرمل، 2021؛ سليمان وآخرون، 2021؛ عبد اللطيف، 2021؛ محمد، 2020؛ ملاس، 2020؛ عثمان، 2017). وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لدراسة أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، فإن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع لا تزال محدودة، ولا سيما في سياق الجامعات اليمنية الخاصة (المركز الوطني للمعلومات، 2013)، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إجراء دراسات ميدانية في هذا المجال، نظرًا لتشابه هذه الجامعات في العديد من الجوانب الإدارية والتنظيمية.

وانطلاقًا مما سبق؛ يتضح أن الثقافة التنظيمية، بأبعادها المختلفة، تمثل أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، غير أن طبيعة هذا الدور ومستوى تأثير كل بُعد من أبعادها قد يختلف باختلاف السياق المؤسسي والبيئي، وفي هذا الإطار، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة، في ظل بيئة تعليمية تتسم بتحديات تنظيمية واقتصادية متعدّدة، بما يُسهم في سد فجوة بحثية محلية وتقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها على المستويين الأكاديمي والتطبيقي.

2.1 مشكلة الدراسة:

أظهرت التقارير الدولية والتصنيفات العالمية المعنية بالتعليم العالي وجود فجوة واضحة بين الجامعات اليمنية ونظيراتها الإقليمية والدولية من حيث الجودة الأكاديمية والقدرة التنافسية (QS Quacquarelli Symonds Limited, 2022)؛ ShanghaiRanking Consultancy, 2022؛ Times Higher Education, 2022)، إذ لم تظهر الجامعات اليمنية في التصنيفات العالمية إلا بصورة محدودة، وجاء ترتيب أول جامعة يمنية في مرتبة متأخرة نسبيًا (Webometrics, 2022)، وتعاني العديد من الجامعات اليمنية الخاصة من تحديات تتعلق بانخفاض مستويات الجودة الأكاديمية وضعف تبني الابتكار المؤسسي، ما انعكس سلبيًا على قدرتها التنافسية محليًا ودوليًا (Kamel, 2014). وفي هذا السياق؛ تبرز الثقافة التنظيمية بوصفها أحد الموارد غير الملموسة التي يمكن أن تسهم في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية، غير أن مراجعة الأدبيات المحلية وقواعد البيانات الوطنية تشير إلى محدودية واضحة في الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الجامعات اليمنية الخاصة، الأمر الذي يكشف عن فجوة بحثية قائمة لم تحظ بالمعالجة العلمية الكافية. وانطلاقًا من ذلك؛ تسعى الدراسة

4. تشخيص وتقييم مستوى انتشار الثقافة التنظيمية الداعمة ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة.
5. قياس وتحليل أثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية للجامعات اليمنية الخاصة من خلال مؤشرات محددة وموضوعية.

6.1 التعريفات الإجرائية:

1.6.1 الثقافة التنظيمية: لأغراض هذه الدراسة؛ تم تعريف الثقافة التنظيمية (Organizational Culture (OC على أنها: «منظومة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والأفكار المشتركة التي يمارسها ويتبناها موظفو الجامعات اليمنية الخاصة، والتي تميز الجامعة وتُمثل هويتها وشخصيتها، وتكسبها مزايا تنافسية في ظل التطورات المتلاحقة في بيئة العمل، والمتجسدة في عددٍ من الثقافات الفرعية الداعمة: ثقافة التغيير، وثقافة الإنجاز، وثقافة التنافس، وثقافة المعلومات، وثقافة الرقمنة».

2.6.1 الميزة التنافسية: ولأغراض هذه الدراسة؛ تم تعريف الميزة التنافسية (Competitive Advantage (CA على أنها: «مجموعة الأنشطة والأساليب والإجراءات والاستراتيجيات التنافسية التي تمارسها الجامعات اليمنية الخاصة؛ من أجل: التفوق على المنافسين، وتقديم خدمات فريدة للمستفيدين وتحقيق رضاهم، والاستحواذ على أكبر شريحة من السوق؛ من خلال التميز في: الكفاءة والفعالية، والإبداع والابتكار، والمرونة والاستجابة، والجودة والتكلفة».

7.1 نموذج الدراسة المعرفي:

من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة التي تطرقت لدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية (كدراسة: Lee, Hendrayanti & Nurauliya, 2021؛ 2021؛ أبو زيد، 2021؛ حرمل، 2021؛ سليمان وآخرون، 2021؛ عبد اللطيف، 2021؛ محمد، 2020؛ ملاس، 2020؛ عثمان، 2017)؛ أمكن بناء نموذج الدراسة المعرفي، وافترض طبيعة العلاقة بين متغيراتها، على النحو المبين في الشكل رقم (1) الآتي:

الحالية إلى تحليل أثر أبعاد الثقافة التنظيمية: (ثقافة التغيير، ثقافة الإنجاز، ثقافة التنافس، ثقافة المعلومات، وثقافة الرقمنة) في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك استنادًا إلى الأطر المفاهيمية والنماذج النظرية المعتمدة في الأدبيات الإدارية المعاصرة (Cameron & Quinn, 2011)، ومن خلال دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية الخاصة، بما يُسهم في سد فجوة بحثية محلية وتقديم نتائج قابلة للاستفادة التطبيقية.

3.1 تساؤلات الدراسة:

وبناءً عليه؛ يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: **ما أثر تعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة؟** والذي تنفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى انتشار الثقافة التنظيمية الداعمة في الجامعات اليمنية الخاصة؟
2. ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة؟
3. هل توجد فروق معنوية (ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة يمكن أن تُعزى للمتغيرات التنظيمية للجامعة (اسم الجامعة، عمر الجامعة، حجم الكادر الإداري)؟
4. ما أثر تعزيز الثقافة التنظيمية بأبعادها: (ثقافة التغيير، ثقافة الإنجاز، ثقافة التنافس، ثقافة المعلومات، وثقافة الرقمنة) في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة؟

4.1 أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق عددٍ من الأهداف؛ تتمثل في الآتي:
1. الاطلاع على مستوى انتشار الثقافة التنظيمية الداعمة في الجامعات اليمنية الخاصة.
 2. التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة.
 3. تحديد الفروق ذات الدلالة المعنوية في نتائج محاور الدراسة التي تُعزى للمتغيرات التنظيمية للجامعات (اسم الجامعة، عمر الجامعة، حجم الكادر الإداري).
 4. تحديد أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها: (ثقافة التغيير، ثقافة الإنجاز، ثقافة التنافس، ثقافة المعلومات، وثقافة الرقمنة) في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة.

5.1 أهمية الدراسة:

- تكمُن أهمية هذه الدراسة في عدد من الاعتبارات، أهمها:
1. الإسهام في توسيع المعرفة حول مفهوم وأبعاد وأثر الثقافة التنظيمية الداعمة.
 2. محاولة إثراء الإطار النظري الذي يربط بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية.
 3. التشجيع على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في مجال الثقافة التنظيمية وأثر تعزيزها في المؤسسات.

2. الدراسات السابقة:

1.2 عرض الدراسات السابقة:

1) دراسة (مهدي ونيل، 2022):

هدفت الدراسة إلى تحديد مصادر وإستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي. واعتمدت الدراسة على تحليل الأدبيات والدراسات ذات الصلة. وتوصلت إلى أن من أهم مصادر الميزة التنافسية للجامعات: دعم الدولة والمجتمع المحلي، تشجيع المؤسسات الدولية، تبني المسؤولية الاجتماعية، وضوح الرسالة والرؤية، توفر البنية التحتية، التفكير الإستراتيجي، شهادات التميز، جودة التعليم وأصالة البحث العلمي، السمعة المؤسسية، نمو الطلب على الالتحاق، كفاءة الكوادر البشرية، تميز الخريجين، والتصنيفات العالمية. كما خلصت إلى أن من أبرز إستراتيجيات تطوير واستدامة الميزة التنافسية: إستراتيجية جودة التعليم، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية خفض التكلفة، وإستراتيجية التحالفات الإستراتيجية.

2) دراسة (Hendrayanti & Nurauliya, 2021):

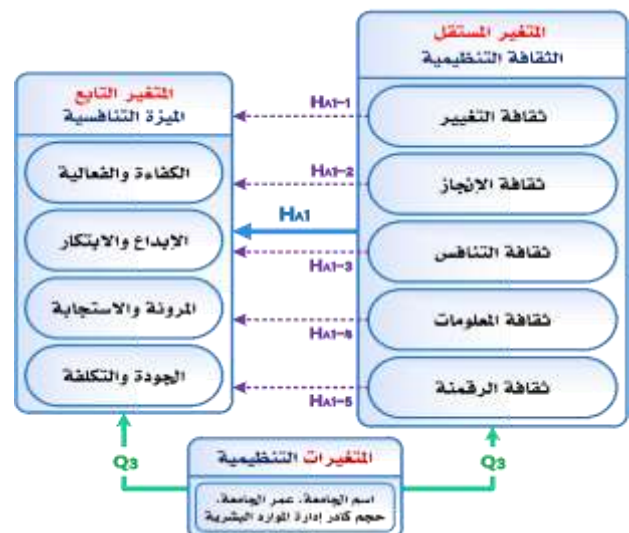
هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الابتكار والإبداع وجودة المنتج في تحقيق الميزة التنافسية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي. وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركة فير كاتيرنج في منطقة غونونغباتي بإندونيسيا. واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي كبير ودال إحصائيًا لكل من الابتكار، والإبداع، وجودة المنتج في تحقيق الميزة التنافسية.

3) دراسة (Lee, 2021):

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن نوع الثقافة التنظيمية يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، حيث ظهرت الثقافة العقلانية بقوة أكبر مقارنة بثقافة التنمية وثقافة التوافق، مع وجود علاقة ارتباطية قوية بين ثقافة التنمية وتعزيز الميزة التنافسية، تليها الثقافة العقلانية ثم ثقافة التوافق. كما أظهرت النتائج اختلاف تأثير أنماط الثقافة التنظيمية تبعًا لحجم المؤسسة وعدد موظفيها.

4) دراسة (Mahdi et al., 2021):

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القدرات القيادية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الخاصة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المعرفي

8.1 فرضيات الدراسة:

1.8.1 الفرضية الرئيسية H_{A1} :

«يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها: (ثقافة التغيير، ثقافة الإنجاز، ثقافة التنافس، ثقافة المعلومات، ثقافة الرقمنة) في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة».

2.8.1 الفرضيات الفرعية H_{A1-x} :

- وننتج عن الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية، هي:
1. «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التغيير في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة».
 2. «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الإنجاز في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة».
 3. «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنافس في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة».
 4. «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المعلومات في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة».
 5. «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الرقمنة في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة».

9.1 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على عينة من الجامعات اليمنية الخاصة بأمانة العاصمة اليمنية.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات قيد الدراسة، إضافة إلى العاملين في الوحدات الإدارية ذات العلاقة المباشرة بموضوعات الدراسة.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي 1446هـ، 2024/2025م.

(9) دراسة (محمد، 2020):

هدفت الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة بالمصارف السودانية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من المصارف السودانية بولاية الخرطوم. واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي مباشر للمشاركة المعرفية على الميزة التنافسية المستدامة، ووجود دور وسيط للثقافة التنظيمية في تعزيز هذا الأثر.

(10) دراسة (ملاس، 2020):

هدفت الدراسة إلى تحليل دور ثقافة التميز في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة داخل المنظمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من منظمات الأعمال. واعتمدت الدراسة على الاستبانة وتحليل الأدبيات. وتوصلت الدراسة إلى أن ثقافة التميز تمثل مدخلًا أساسيًا لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز الإبداع، الابتكار، وتبادل المعرفة.

(11) دراسة (عثمان، 2017):

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة دمايط. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين بجامعة دمايط. واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي هام لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، مع وجود قصور في بعض الأبعاد الداعمة، خاصة التحفيز والبحث والتطوير.

2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة؛ وجود اتفاق واضح بينها وبين الدراسة الحالية من حيث الاهتمام بدور المتغيرات التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، ولاسيما الثقافة التنظيمية، كما في دراسات (Lee, 2021؛ عثمان، 2017؛ محمد، 2020)، التي أكدت وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية أو بعض أبعادها في تعزيز الميزة التنافسية أو التميز المؤسسي. كما اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات في اعتماد المنهج الكمي والأسلوبين المسحي والارتباطي، واستخدام الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات، مثل دراسات (عبد اللطيف، 2021؛ سليمان وآخرين، 2021).

في المقابل؛ اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات التي ركزت على مصادر أو إستراتيجيات الميزة التنافسية دون تناول مباشر للثقافة التنظيمية، مثل دراسة (مهدي ونيل، 2022)، أو التي تناولت متغيرات أخرى كالقيادة الإستراتيجية أو الإبداع أو المشاركة المعرفية، كما في دراسات (Mahdi et al., 2021؛ حرمل، 2021؛ Hendrayanti &

الدراسة من عدد من الجامعات الخاصة. واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي بين القدرات القيادية الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، وأكدت على أهمية استثمار وتطوير رأس المال البشري والاجتماعي لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات الخاصة.

(5) دراسة (حرمل، 2021):

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من المؤسسات الصناعية بالشمال الغربي الجزائري. واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي قوي للإبداع في تحقيق الميزة التنافسية، خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم، وكان عامل التحديث والتجديد في المنتجات من أبرز العوامل المؤثرة.

(6) دراسة (أبو زيد، 2021):

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنافسية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات المجتمع المدني في مصر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من مؤسسات المجتمع المدني. واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية مرتفعة بين أبعاد الثقافة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي، باستثناء بُعد رضا العاملين الذي جاءت علاقته متوسطة.

(7) دراسة (سليمان وآخرين، 2021):

هدفت الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الأدوار الاحترافية لإدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من المؤسسات الخدمية في ولاية الخرطوم. واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأدوار الاحترافية لإدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية، ووجود دور وسيط للثقافة التنظيمية في تعزيز التميز المؤسسي.

(8) دراسة (عبد اللطيف، 2021):

هدفت الدراسة إلى تحليل دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة سوهاج. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج. واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى توافر ثقافة تنظيمية داعمة للتشارك المعرفي، ووجود بيئة مؤسسية وتقنية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

ويتبنّاها أعضاء المؤسسة، والتي تتميز بها المؤسسة وتُمثّل هويتها وشخصيتها، وقد شكّلت عبر الزمن أثناء محاولة المؤسسة التكيف والتأقلم مع بيئتها المحيطة، وليس بالضرورة أن تكون مكتوبة، لكنها لازماً ستكون محسوسة وقابلة للتغيير، ولها تأثير كبير على سلوكيات العاملين في المؤسسة وعلى عمليات التغيير والتطوير فيها، ويمكن أن تُجزأ الثقافة التنظيمية إلى ثقافات فرعية مختلفة حسب تركيز الدراسة، ومن أهم الثقافات الفرعية الداعمة: ثقافة التغيير، ثقافة الإنجاز، ثقافة التنافس، ثقافة المعلومات، وثقافة الرقمنة».

2.3 أبعاد الثقافة التنظيمية:

1.2.3 ثقافة التغيير:

وبالاطلاع على الأدب النظري (لاسيما: Cameron & Quinn, 2011؛ Fullan, 2004)؛ يمكن تعريف ثقافة التغيير (Culture of Change (Ch بأنها: «الثقافة التنظيمية التي تدعم وتحفز التغيير داخل المؤسسة، وترى فيه ضرورة حتمية نتيجة لتزايد حدة المنافسة والتغيرات السريعة في البيئة المحيطة؛ بهدف ضمان نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، من خلال التأكيد على أهمية التغيير والاستعداد للتحوّل بما يواكب التطورات الخارجية، وتتمثل خصائصها في إدراك أهمية التغيير والاعتراف بحتمية التحوّل، لا سيما نحو الإدارة الإلكترونية، ودعم التطوير والتحديث في الأساليب الإدارية والتقنية، كما تركز على تحسين المنتجات والخدمات بناءً على احتياجات المستفيدين، وتدريب وتطوير العاملين، مع تحفيز وتقدير العاملين الذين يساهمون في التغيير، وتتميز بروح المغامرة والتحدى، والاستعداد للمخاطرة، فضلاً عن تعزيز التعاون والمشاركة بين أعضاء الفريق، والتركيز على الابتكار المستمر لتحسين جودة وكفاءة الخدمات ورفع مستويات الأداء».

2.2.3 ثقافة الإنجاز:

وبالاطلاع على الأدب النظري (لاسيما: Nugroho, 2024؛ Yazid et al., 2024)؛ يمكن تعريف ثقافة الإنجاز (Culture of Achievement (Ac بأنها: «الثقافة التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق إنجازات عالية وتحسين جودة الخدمات والمنتجات داخل المؤسسة، مع الاستفادة القصوى من الموارد البشرية للوصول إلى النتائج المرجوة، وتتميز بالفهم الواضح للأهداف والتحديد الدقيق للمهام، والتركيز على تحقيق النتائج وتحسينها بشكل مستمر، والاستفادة من أسلوب الإدارة بالأهداف، وإدراك أهمية استثمار القدرات البشرية وتحقيق معايير عالية للأداء والإنجاز، وتتسم بتعزيز التفكير الجماعي، والاهتمام بعنصر الزمن في الأداء، وتلبية احتياجات المستفيدين، وتشجع على التحدى والتحليل، وتدعم تحفيز العاملين من خلال المكافآت والتقدير، ويتم تقييم الأداء الفردي

(Nurauliya, 2021). كما تميزت الدراسة الحالية عن عدد من الدراسات السابقة بتركيزها على البيئة الجامعية الخاصة، مقارنة بدراسات أجريت في قطاعات صناعية أو مصرفية أو خدمية غير تعليمية.

وعلى المستوى المنهجي، تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدامها نموذج المعادلة البنائية والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، مثل دراسة (محمد، 2020) ودراسة (سليمان وآخرون، 2021)، إلا أنها تفرد بتطبيق هذا المدخل في سياق الجامعات اليمنية الخاصة. وبناءً على ذلك، تسهم الدراسة الحالية في سد فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة، مقدمة دليلاً تجريبياً حديثاً يدعم الأدبيات الإدارية في سياق تعليمي يعاني من تحديات تنظيمية واقتصادية معقدة.

3. الإطار النظري للدراسة:

1.3 الثقافة التنظيمية:

ظهر مصطلح الثقافة التنظيمية Organizational Culture (OC) في الثلاثينيات من القرن العشرين في بيئة غير إدارية، ثم تطور تدريجياً مع تقدم العلوم الإدارية ونظريات التنظيم والمنظمات، ليحظى باهتمام متزايد في الأبحاث الأكاديمية بدءاً من الثمانينيات (Jabbara & Dwivedi, 2005؛ العزاوي، 2009)؛ نتيجة للدور الكبير الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في نجاح المؤسسات، حيث تُعد من العوامل الحاسمة في تحقيق الأداء المتميز والتفوق المؤسسي (درة والصبّاح، 2008)، إذ تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على كفاءة الأداء وجودته، فالثقافة الإيجابية تكون دافعاً للتحسين والابتكار، بينما الثقافة السلبية تُعد عاملاً معيقاً للتطور والتقدم (عصفور، 2008؛ السلمي، 2003)، وتعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد داخل المنظمة، وهي تساهم في تعزيز الاستقرار والانتماء التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة (Ivancevich & Slocum & Hellriegel, 2009؛ Matteson, 2002)، وقد عُرِّفت على أنها: "طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والمعتقدات السائدة بين العاملين في المؤسسة" (الهواري، 2011)، وأنها: "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها مجموعة لحل مشكلاتها الداخلية والخارجية" (Schein, 2010)، وأنها: "إطار معرفي يتكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك المشتركة بين الأفراد في المؤسسة" (Greenberg, 2011).

ولأغراض هذه الدراسة؛ يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: «منظومة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والأفكار المشتركة التي يمارسها

المعلومات المحوسبة التي تسهم في تسهيل الأعمال وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، كما تشجع العمل عن بعد بالاستفادة من الإنترنت، وتتسم بتشجيع الابتكار والتجديد وتطوير مهارات العاملين في تكنولوجيا المعلومات، مع التركيز على تدريبهم لمواكبة التحولات الرقمية، كما تدعم استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الخدمات والمنتجات، وتقليل المخاطر وزيادة المرونة في التعامل مع التغيرات السريعة، بهدف تعزيز التميز التنافسي، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطوير بيئة رقمية إبداعية تسهم في تحقيق رضا العاملين والمستفيدين».

3.3 الميزة التنافسية:

يمكن اعتبار فترة ثمانينيات القرن العشرين هي مرحلة التشكل الأكاديمي لمفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage (CA)، لاسيما مع إسهامات مايكل بورتر Michael E. Porter البحثية في تحديد وتحليل الاستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بالميزة التنافسية (مانع وعظيمي، 2020)، والذي يرى بأنها: "هدف إستراتيجي، يُمثل عنصر تفوقٍ تمتلكه المؤسسة، ينشأ بمجرد توصّلها لاكتشاف طرق جديدة (قابلة للتنفيذ ميدانيًا) أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، أو بمجرد إحداث عملية إبداع وابتكار بمفهومه الواسع" (Porter, 1985؛ Porter, 1990)، ويرى آخرون بشكل عام أنها: "وسيلة للفوز في المنافسة مع الآخرين" (Macmillan & Tampoe, 2000)، فيما ينظر إليها البعض باعتبارها: "التميز على المنافسين من خلال تقديم قيمة أكبر للمستفيدين عن طريق خفض الأسعار أو تقديم مزيد من الخصائص التي تبرر ارتفاع الأسعار" (Kotler et al., 2024)، فيما عرّفها البعض من منظور الموارد البشرية على أنها: "امتلاك موارد بشرية نادرة وفريدة وغير قابلة للتبديل، ولديها القدرة على إضافة قيمة يصعب محاكاتها أو تقليدها" (Pfeffer, 1996)، وأنها تتجسد في "الموارد البشرية المتميزة بثلاثة عناصر أساسية، هي: القدرة على إيجاد الندرة والقيمة وعدم إمكانية المحاكاة" (يورك برس، 2009).

ولأغراض هذه الدراسة؛ يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها: «مجموعة الأنشطة والأساليب والإجراءات والاستراتيجيات التنافسية التي تمارسها المؤسسة؛ من أجل: اكتساب قيمة مضافة للمستفيدين تُشكل عاملاً لتفوقها على منافسيها، وضمان تقديم منتجات وخدمات فريدة تحقق إشباع حاجات ورغبات المستفيدين وتتجاوز توقعاتهم وتحقق رضاهم، وامتلاك موارد تحقق وتضمن: الندرة والقيمة العالية وصعوبة المحاكاة، والاستحواذ على أكبر شريحة من السوق والمستفيدين؛ من خلال التميز في: الكفاءة والفعالية، الإبداع والابتكار، المرونة والاستجابة، الجودة والتكلفة».

والجماعي بناءً على مؤشرات دقيقة، مما يعزز بيئة إنتاجية وإبداعية».

3.2.3 ثقافة التنافس:

وبالاطلاع على الأدب النظري (لاسيما: de Bono, 2019؛ Collins, 2001)؛ يمكن تعريف ثقافة التنافس Culture of Competition (Cm) بأنها: «الثقافة التنظيمية التي تشجع المؤسسة على التنافس بشكل فعال في بيئة عملها؛ من خلال السعي نحو التميز والتفوق على المنافسين في مختلف المجالات، مثل: حيازة الموارد، الحصة السوقية، الأرباح، وتقديم الخدمات والمنتجات، وتتسم بالوعي بأهمية التنافس كأساس للاستمرارية والنجاح في السوق، وتتمثل أبرز سماتها في تحليل قوى المنافسة ومواكبة التطورات في البيئة المحيطة، وتلبية احتياجات المستفيدين، بالإضافة إلى تعزيز الجودة والابتكار في المنتجات والخدمات، والسعي إلى ترسيخ قيم الانتماء والولاء والتعاون الجماعي بين الموظفين، مع تشجيع التنافس الشريف والمبادرة الإيجابية، والتحدي لتحقيق أهداف المؤسسة، والتركيز على التعلم المستمر وتطوير مهارات العاملين، بالإضافة إلى تحسين الأداء الجماعي والفردى لضمان التميز المستمر، والتطوير المستمر في الخدمات والمنتجات».

4.2.3 ثقافة المعلومات:

وبالاطلاع على الأدب النظري (لاسيما: Choo, 2013؛ Oliver, 2017)؛ يمكن تعريف ثقافة المعلومات Culture of Information (In) بأنها: «الثقافة التنظيمية التي تركز على إدارة واستثمار المعلومات كمورد أساسي لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها التنافسية، وتتمثل في إدراك أهمية المعلومات كمكون رئيس في تحسين كفاءة العمل واتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة، ومن أبرز سماتها تعزيز حرية تداول المعلومات بين الموظفين، وضمان أمن المعلومات وحمايتها، وتسهم في تنمية التفكير النقدي، والتعلم المستمر، ومشاركة المعرفة، والإسهام في تحليل المعلومات وتقييمها بشكل دقيق، كما تركز على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة جمع وتخزين وتوزيع المعلومات داخل المؤسسة، مما يعزز من الإبداع والابتكار في الخدمات والمنتجات».

5.2.3 ثقافة الرقمنة:

وبالاطلاع على الأدب النظري (لاسيما: Carvalho et al., 2025؛ Kocak & Pawlowski, 2023)؛ يمكن تعريف ثقافة الرقمنة Culture of Digitization (Dg) بأنها: «الثقافة التنظيمية التي تركز على استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة في تحسين الأداء وتعزيز التميز المؤسسي، وحوسبة الوثائق والمستندات، وزيادة التعاملات الرقمية، وتشجع على تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية وتبني نظم

4.3 أبعاد الميزة التنافسية:

1.4.3 الكفاءة والفعالية:

وبالاطلاع على الأدب النظري (لاسيما: Choi & Meng, 2014؛ Jung, 2017)؛ يمكن تعريف الكفاءة والفعالية (Efficiency & Effectiveness (EE) كميزة تنافسية بأنها: «القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز مهامها بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية؛ باستخدام الموارد بشكل أمثل وأعلى جودة وأقل تكلفة، ومن خلال: امتلاك موارد نادرة وعالية القيمة يصعب تقليدها، ومهارات وقدرات مؤسسية فريدة، كما تشمل: القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، وتقديم أعلى قيمة للمستهلكين بأقل تكلفة، مع تطوير مستمر للموارد البشرية والتفاعل مع متطلبات السوق، والعمل على تحسين الكفاءة الإنتاجية، والاستفادة الفعالة من تكنولوجيا المعلومات، واعتماد أساليب الإدارة الإلكترونية والعمل عن بعد، لضمان تحقيق: الأهداف الإستراتيجية والاستمرارية والربحية والتميز في الأداء، مما يحقق رضا المستهلكين ويساهم في تقليل الهدر في الموارد».

2.4.3 الإبداع والابتكار:

وبالاطلاع على الأدب النظري (لاسيما: Goller & Bessant, 2024؛ Agbor, 2008)؛ يمكن تعريف الإبداع والابتكار (Creativity & Innovation (CI) كميزة تنافسية بأنها: «العنصر الذي يعزز التميز والريادة في السوق؛ من خلال: تطوير أفكار جديدة وفريدة تلبي احتياجات المستهلكين وتحقق رضاهم، وإيجاد بيئة تنظيمية داعمة تشجع على الإبداع، مع وجود قيادة تحويلية ورؤية إستراتيجية تدفع نحو الابتكار المستمر، وتطبيق التكنولوجيا الحديثة، ودعم البحث والتطوير، واستقطاب الموهوبين، ويشمل ذلك: تحسين العمليات والأساليب، وتطوير المنتجات والخدمات بأساليب مبتكرة وبتكلفة تنافسية؛ ما يحقق التميز التنافسي والاستمرارية في السوق ويزيد من ربحية المؤسسة مع تحقيق رضا المستهلكين».

3.4.3 المرونة والاستجابة:

وبالاطلاع على الأدب النظري (لاسيما: Georgewill, 2021؛ Bernardes & Hanna, 2009)؛ يمكن تعريف المرونة والاستجابة (Flexibility & Responsiveness (FR) كميزة تنافسية بأنها: «قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات المتسارعة في السوق وتلبية حاجات المستهلكين بفعالية؛ من خلال: تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، ومواكبة المتطلبات المتغيرة للمستهلكين بشكل أسرع وأفضل من المنافسين، وتشمل: تعزيز العلاقات مع المستهلكين وفهم احتياجاتهم، والاستجابة السريعة لمتطلباتهم، والمرونة الإستراتيجية والتنافسية في الموارد والإنتاج والتسويق، والقدرة على التنويع والتكيف مع البيئة التنافسية المتغيرة؛ ما

يسهم في تحسين الأداء وزيادة ربحية المؤسسة وزيادة حصتها السوقية».

4.4.3 الجودة والتكلفة:

وبالاطلاع على الأدب النظري (لاسيما: Hill et al., 2019؛ Hussey et al., 2013)؛ يمكن تعريف الجودة والتكلفة (Quality & Cost (QC) كميزة تنافسية بأنها: «قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات فائقة الجودة وذات قيمة مضافة وبتكلفة تنافسية صعبة التقليد، وتتمثل في التركيز: على التفوق في الأداء وتحسين العمليات وتحقيق الجودة العالية في جميع الوظائف المؤسسية الإنتاجية والتسويقية والخدمية، والسعي لتلبية احتياجات وتوقعات المستهلكين؛ من خلال تقديم منتجات تتناسب مع معايير عالمية تفوق التوقعات، والتحسين المستمر للأداء والتكنولوجيا المستخدمة وتخفيض التكاليف، والحفاظ على التميز والتفوق التنافسي؛ ما يسهم في زيادة الأرباح، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق ولاء المستهلكين».

4. منهجية وإجراءات الدراسة:

1.4 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي Descriptive & Correlational Survey لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ حيث جمعت البيانات باستخدام أداة استبيان، وتم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامجي IBM SPSS 28 و IBM AMOS 27.

2.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات اليمنية الخاصة البالغ عددها 31 جامعة خاصة (الجهاز المركزي للإحصاء، 2021: 349)؛ مقسمة إلى: القيادات الإدارية (ممثلة في: رؤساء الجامعات ونوابهم، أمناء العموم، مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام الإدارية)، والقيادات الأكاديمية (ممثلة في: عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية)، إضافة إلى الكوادر الإدارية المتخصصة العاملة في الوحدات الإدارية المعنية بإدارة: الموارد البشرية، التسويق والعلاقات العامة، الجودة والتطوير، والشؤون التقنية والإلكترونية في الجامعات؛ نظراً لارتباطها الوثيق بمواضيع الدراسة.

3.4 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عمدية من الجامعات اليمنية الخاصة، كما تم اختيار عينة احتمالية (عشوائية) من العاملين فيها للمشاركة في الدراسة وفق آلية العينة الطبقية النسبية؛ نظراً لعدم تجانس مجتمع الدراسة (من جامعة لأخرى) في الخصائص موضع الاعتبار، حيث تم تقسيم المجتمع إلى عدد من الطبقات (الجامعات) غير المتداخلة، وكل طبقة (جامعة) متجانسة في خصائص مفرداتها فيما يخص مواضيع الدراسة

5.4 صدق وثبات نموذج الاستبيان:

1.5.4 الصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري لنموذج الاستبيان؛ تم تحكيم الاستبيان، على يد مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين، للتأكد من سلامة وملاءمة محاور وفقرات الاستبيان، وحسن صياغتها ودرجة وضوحها ومستوى ارتباطها بأبعادها ومحاورها، وتم إجراء التعديلات اللازمة وإعادة الصياغة والحذف والإضافة على النموذج بناءً على ملاحظاتهم وآرائهم، ما أثر إيجاباً في جودة نموذج الاستبيان.

2.5.4 ثبات الاستبيان: تم التأكد من ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha، من خلال إجراء الاختبار التجريبي القبلي Pre-Testing لنموذج الاستبيان على العينة الاستطلاعية للدراسة، ثم تقدير الثبات وفق معامل ألفا لكرونباخ، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2) نتائج تقدير ثبات الاستبيان والاتساق الداخلي له

المحاور والأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات (α)	معامل ارتباط بيرسون
ثقافة التغيير	6	0.959	0.668 **
ثقافة الإنجاز	6	0.884	0.818 **
ثقافة التنافس	6	0.922	0.846 **
ثقافة المعلومات	6	0.944	0.757 **
ثقافة الرقمنة	6	0.964	0.885 **
الثقافة التنظيمية	30	0.963	1.000 **
الكفاءة والفعالية	6	0.949	0.935 **
الإبداع والابتكار	6	0.972	0.921 **
المرونة والاستجابة	6	0.954	0.933 **
الجودة والتكلفة	6	0.928	0.855 **
الميزة التنافسية	24	0.968	1.000 **
الاستبيان بشكل عام	54	0.987	-

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الثبات لمحاور الاستبيان وأبعاده تراوحت ما بين (0.884) و(0.972)؛ وهي قيم مرتفعة، ما يشير إلى ثبات محاور وأبعاد الاستبيان بدرجة مرتفعة.

3.5.4 الاتساق الداخلي للاستبيان:

تم فحص الاتساق الداخلي للاستبيان وفق البيانات النهائية التي تم جمعها باستخدام معامل الارتباط الخطي لبيرسون Linear Correlation Coefficient of Pearson؛ وذلك لقياس مدى ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية للمتغيرات التي تنتمي إليها، ويتضح من خلال الجدول رقم (2) السابق أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المحاور والدرجة الكلية للمحاور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.668) و(0.935)؛ وعليه فإن جميع الأبعاد متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه.

(Sekaran & Bougie, 2016)، ومن أجل ضمان زيادة الدقة وتقليل نسبة الخطأ الإحصائي، وضمان التمثيل الصحيح لكل المجموعات الفرعية وتعزيز موثوقية النتائج بالنسبة لكل فئة، وتقليل تأثير البيانات المفقودة أو غير المكتملة، وضمان الحصول على عدد كافٍ من الاستجابات لتحليلها، ولتحقيق اشتراطات أسلوب نمذجة المعادلات البنائية SEM التي تقضي بأن لا يقل حجم العينة عن 200 مشاركاً (Kline, 2016)؛ فقد تم تحديد حجم عينة المشاركين المستهدفين بعدد (500) مشاركاً مستهدفاً، تم توزيع الاستبيان عليهم، ليتم في الأخير اعتماد عدد (419) استبياناً صالحاً للتحليل.

الجدول رقم (1) حجم عينة المشاركين في الدراسة والتوزيع النسبي لها

م	الجامعة	مجتمع الدراسة	عينة المشاركين النهائية	نسبة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	
95	17.3%	73	17.4%	1 جامعة العلوم والتكنولوجيا
26	4.7%	20	4.8%	2 الجامعة الوطنية
42	7.7%	33	7.9%	3 جامعة سبأ
32	5.8%	25	6.0%	4 جامعة الأندلس للعلوم والتقنية
36	6.6%	28	6.7%	5 الجامعة اليمنية
39	7.1%	30	7.2%	6 جامعة الملكة أروى
25	4.6%	20	4.8%	7 جامعة العلوم الحديثة
32	5.8%	25	6.0%	8 جامعة المستقبل
30	5.5%	24	5.7%	9 جامعة الناصر
37	6.8%	28	6.7%	10 جامعة الحكمة
30	5.5%	23	5.5%	11 جامعة السعيدة
49	8.9%	36	8.6%	12 الجامعة الإماراتية الدولية
32	5.8%	22	5.3%	13 جامعة الرشيد الذكية
43	7.8%	32	7.6%	14 جامعة الجيل الجديد
548	100%	419	76.46%	الإجمالي

كما تم أخذ عينة استطلاعية Pilot Study مكونة من (27) مشاركاً من جامعتين من خارج عينة الجامعات المستهدفة؛ حتى لا يكون هنالك حاجة لاستبعاد هذه العينة من عينة المشاركين في الدراسة.

4.4 أداة الدراسة (الاستبيان):

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها؛ فقد تم في مرحلة جمع البيانات الأولية الاعتماد وبشكل أساسي على أداة الاستبيان Questionnaire، وتم اعتماد أداة الاستبيان المغلق Closed Questionnaire؛ من خلال تقديم عدد من الأسئلة مع الإجابات المقترحة (البديلة) المحددة لها، ليختار المستجيب إجابته من بينها (Nardi, 2018)، وذلك وفق مقياس الموافقة المتعدد على غرار مقياس ليكرت للاتجاهات ذي التدرج السباعي (موافق بشدة=7، موافق=6، موافق إلى حد ما=5، محايد=4، غير موافق إلى حد ما=3، غير موافق=2، غير موافق إطلاقاً=1) لجميع فقرات محاور الاستبيان.

القياس، واختبارات تقييم النموذج البنائي للدراسة، وتحليل المسار Path Analysis؛ لاختبار العلاقات السببية المفترضة في النموذج.

7.4 الطريقة المتبعة في تفسير درجة الموافقة:

لتفسير وتقييم درجات الموافقة المستخدمة في الاستبيان، ونظرًا لاستخدام مقياس ليكرت السباعي؛ فقد تم استخدام المحك الآتي:

الجدول رقم (3) الدلالات اللفظية لدرجات الموافقة

الدلالة اللفظية لدرجة الموافقة	قيمة البديل	مجال قيمة المتوسط الحسابي	
		القيمة الدنيا	القيمة العليا
منعدمة	1	1.00	1.86
ضعيفة	2	أكبر من 1.86	2.71
متدنية	3	أكبر من 2.71	3.57
متوسطة	4	أكبر من 3.57	4.43
محدودة	5	أكبر من 4.43	5.29
عالية	6	أكبر من 5.29	6.14
تامة	7	أكبر من 6.14	7.00

المصدر: من إعداد الباحث.

5. عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

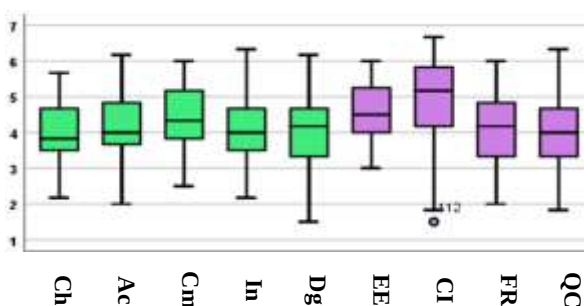
1.5 تقييم صلاحية بيانات الدراسة:

1.1.5 اختبار وتحليل البيانات المفقودة

حصل بعض الفقد في بيانات عدد من الاستبيانات (19 استبيانًا)، ونظرًا لأن الفقد فيها كان كبيرًا وتجاوز النسبة المقبولة (10%)؛ فقد تم استبعادها قبل عملية الإدخال الإلكتروني للبيانات، وبعد عملية الإدخال الإلكتروني تم إجراء اختبار تحليل القيم المفقودة، وفحص القيم الدنيا والقيم العليا والتأكد من بقاءها ضمن المدى المقبول؛ وأظهرت النتائج خلو كل المتغيرات والحالات من أي قيم مفقودة أو قيم خارجة عن درجات الموافقة المحددة.

1.1.5 اختبار وجود القيم المتطرفة:

تم إجراء اختبار فحص وجود القيم المتطرفة، ليتبين وجود (4) حالات احتوت على قيم متطرفة جدًا في العديد من فقراتها ما أوجب استبعادها، ثم تم إعادة الاختبار وأظهرت نتائجه عدم وجود قيم متطرفة على مستوى الفقرات، لكن على مستوى الأبعاد فقد عُثر على قيمة واحدة متطرفة فقط في بُعد الإبداع والابتكار، وهي قيم صغيرة لا تؤثر على نتائج الدراسة، لاسيما وأن حجم العينة كبير والبيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ لذا لم يتم استبعادها.



الشكل رقم (2) نتائج اختبار وجود القيم المتطرفة على مستوى الأبعاد

6.4 المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد استرجاع الاستبيانات من العينة؛ تم فحصها والتأكد من سلامتها واستيفائها للبيانات والتأكد من ترميزها، ثم القيام بتحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS وبرنامج AMOS، وتم استخدام عددٍ من الأساليب الإحصائية، من أهمها:

■ أساليب الإحصاء الوصفي: مثل: التكرارات والنسب المئوية؛ لتلخيص وعرض ووصف البيانات، والمتوسط الحسابي؛ لوصف معدل الاستجابات، ولمعرفة الميول العام لاستجابات المشاركين، والانحراف المعياري؛ لوصف مستوى اختلاف وتباين استجابات المشاركين.

■ معامل ألفا لكرنباخ Cronbach's Alpha؛ لتقدير ثبات ومصداقية محاور وأبعاد الاستبيان، وقياس مدى الاتساق الداخلي.

■ اختبار الارتباط الخطي البسيط لبيرسون Linear Correlation Coefficient of Pearson؛ لقياس مدى ارتباط الأبعاد بالمتغيرات التي تنتمي إليها، ولمعرفة وجود ارتباط بين متغيرين، ونوع هذا الارتباط وقوته.

■ اختبار t للعينات المستقلة Independent-Samples t-Test مع اختبار Levene؛ للمقارنة بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجموعات المستقلة عند اختبار تحيز المشاركين.

■ اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test باحتساب قيمة معاملات الالتواء Skewness والتقاطع Kurtosis؛ للتحقق من مدى ملائمة البيانات للتحليل واتباعها للتوزيع الطبيعي.

■ اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One-Way Analysis of Variance (ANOVA) مع اختبار F؛ لمقارنة درجات المتوسطات الحسابية لمجموعات المتغيرات المستقلة، ولمعرفة دلالة الفروق في إجابات المشاركين.

■ اختبار تحليل البواقي Residuals Analysis؛ للكشف عن اعتدالية البواقي، واختبار تجانس التباين Homoscedasticity؛ لقياس ثبات تجانس تباين البواقي، واختبار Breusch-Pagan؛ لضمان دقة نتيجة قياس ثبات التجانس، واختبار Durbin-Watson؛ لتحديد ما إذا ما كانت البواقي المتجاورة مرتبطة، ومعامل تضخم التباين VIF وإحصائية التباين المسموح Tolerance؛ للتأكد من عدم وجود علاقة خطية مشتركة بين المتغيرات المستقلة.

■ نمذجة المعادلة البنائية Structural Equation Modeling (SEM)؛ لتوضيح وتفسير العلاقات بين المتغيرات المتعددة، والتحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA) مع اختبار KMO واختبار Bartlett؛ لاختبار دقة ومصداقية أدوات القياس والتأكد من مصداقية بنائها، والتحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analyzes (CFA)؛ لدراسة اختبار صحة وقابلية النموذج للقياس، واختبارات تقييم نماذج

3.1.5 اختبار تحيز المشاركين:

نظرًا لما قد يسببه تحيز المشاركين من ضرر على البيانات وبالتالي على التحليل ونتائج الدراسة ككل؛ فقد تم إجراء اختبار تحيز المستجيبين وفق طريقة التقسيم حسب زمن الاستجابة (Weiss & Heide, 1993)، وإجراء اختبار t للعينات المستقلة واختبار ليفين لتجانس التباينات؛ من خلال تقسيم

المشاركين إلى مجموعتين وفقًا لزمن الاستجابة: مجموعة الاستجابة المبكرة (314 مشاركًا، بنسبة 75%)، ومجموعة الاستجابة المتأخرة (105 مشاركًا، بنسبة 25%)، ثم إجراء الاختبار عليها، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (4) الآتي:

الجدول رقم (4): نتائج اختبار تحيز المشاركين وفق اختبار t واختبار Levene

محاور الدراسة	مجموعتي الاختبار						اختبار Levene			اختبار t	
	مجموعة الاستجابة المبكرة			مجموعة الاستجابة المتأخرة			قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري					
الثقافة التنظيمية	314	4.16	0.69	105	4.07	0.64	0.905	0.342	1.274	417	0.203
الميزة التنافسية	314	4.45	0.89	105	4.35	0.86	0.258	0.611	1.005	417	0.315

و(0.088-)، وجميعها تعتبر قيم ممتازة؛ ما يشير إلى أن جميع محاور وأبعاد الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

2.5 وصف خصائص عينة الدراسة:

نظرًا لكون وحدة التحليل الأساسية في هذه الدراسة هي الجامعة؛ فقد اهتمت الدراسة بتحديد الفروق ذات الدلالة المعنوية للمتغيرات التنظيمية للجامعة، والمتمثلة في: اسم الجامعة، عمر الجامعة، حجم الكادر الإداري، وفيما يأتي استعراض لأهم خصائص عينة الدراسة وفقًا لهذه المتغيرات:

الجدول رقم (6): خصائص عينة المشاركين

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
اسم الجامعة	جامعة العلوم والتكنولوجيا	73	17.4%
	الجامعة الوطنية	20	4.8%
	جامعة سبا	33	7.9%
	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	25	6.0%
	الجامعة اليمنية	28	6.7%
	جامعة الملكة أروى	30	7.2%
	جامعة العلوم الحديثة	20	4.8%
	جامعة المستقبل	25	6.0%
	جامعة الناصر	24	5.7%
	جامعة الحكمة	28	6.7%
	جامعة السعيدة	23	5.5%
	الجامعة الإماراتية الدولية	36	8.6%
	جامعة الرشيد الذكية	22	5.3%
	جامعة الجيل الجديد	32	7.6%
عمر الجامعة	10 أعوام فما دون	90	21.5%
	من 11 إلى 20 عامًا	120	28.6%
	من 21 إلى 30 عامًا	136	32.5%
	أكثر من 30 عامًا	73	17.4%
حجم الكادر الإداري	أقل من 60 موظفًا	106	25.3%
	من 60 إلى 100 موظف	188	44.9%
	أكثر من 100 موظف	125	29.8%

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن أكثر من ثلث العينة (33.9%) كان من نصيب ثلاث جامعات فقط، وهو أمر متوقع

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن قيمة اختبار Levene لم تكن دالة إحصائيًا لجميع المحاور (عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)؛ ما يشير إلى وجود تجانس في تقديرات المشاركين من المجموعتين، كما أن قيمة t أيضًا لم تكن دالة إحصائيًا لجميع المحاور؛ ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في تقديرات المشاركين من المجموعتين؛ الأمر الذي يشير إلى عدم تحيز المشاركين.

4.1.5 اختبار الاعتدالية (اتباع التوزيع الطبيعي):

للتحقق من ملائمة البيانات للتحليل واتباعها للتوزيع الطبيعي وخلوها من المشاكل الإحصائية التي قد تعكس أثرًا سلبيًا على نتائج الدراسة لاسيما في اختبار الفرضيات؛ فقد تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي باحتساب قيمة معاملات الالتواء والتفلطح، كما يأتي:

الجدول رقم (5): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الاستبيان

المحاور والأبعاد	الالتواء	التفلطح
ثقافة التغيير	-0.030	-0.582
ثقافة الإنجاز	0.134	-0.351
ثقافة التنافس	-0.141	-0.937
ثقافة المعلومات	0.085	-0.352
ثقافة الرقمنة	-0.006	-0.353
الثقافة التنظيمية	0.008	-0.434
الكفاءة والفعالية	-0.067	-0.974
الإبداع والابتكار	-0.681	-0.088
المرونة والاستجابة	-0.019	-0.801
الجودة والتكلفة	0.050	-0.561
الميزة التنافسية	-0.214	-0.713

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن جميع قيم الالتواء لأبعاد ومحاور الاستبيان تراوحت ما بين (-0.681) و(0.134)، فيما تراوحت جميع قيم التفلطح ما بين (-0.974)

جامعات ممن يعمل فيها أقل من 60 موظفًا؛ وهو ما يشير ضمناً إلى أن حجم الجامعات اليمنية الخاصة يعتبر صغيراً بشكل عام، وهو ما ينعكس على حجم الكادر الإداري فيها، لذا فإن هذه النسب تعتبر ممثلة للمجتمع ومناسبة لإجراء التحليل عليها.

3.5 عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة:

1.3.5 عرض وتحليل مستوى انتشار الثقافة التنظيمية الداعمة:

يستعرض الجدول رقم (7) نتائج استجابات عينة المشاركين فيما يتعلق بمستوى انتشار الثقافة التنظيمية الداعمة في الجامعات اليمنية الخاصة قيد الدراسة، على النحو الآتي:

الجدول رقم (7) نتائج استجابات عينة المشاركين فيما يتعلق بمستوى انتشار الثقافة التنظيمية الداعمة في الجامعات قيد الدراسة

المتغير والأبعاد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة	معامل الاختلاف
ثقافة التغيير	5	3.96	0.79	57%	متوسطة	20%
ثقافة الإنجاز	2	4.15	0.81	59%	متوسطة	20%
ثقافة التنافس	1	4.39	0.89	63%	متوسطة	20%
ثقافة المعلومات	4	4.07	0.84	58%	متوسطة	21%
ثقافة الرقمنة	3	4.12	0.93	59%	متوسطة	23%
الثقافة التنظيمية		4.14	0.68	59%	متوسطة	16%

فيها، والتوجه المحدود نحو الرقمنة في غالبية الجامعات، وضعف الاهتمام بالمعلومات وعدم إدراك أهميتها الفعلية في الجامعات وبين الموظفين، والخوف من التغيير وارتفاع مستويات مقاومته لدى العديد من الموظفين، وبهذا يمكن القول بأنه قد تمت الإجابة على التساؤل الفرعي الأول لهذه الدراسة، وبذلك فقد تم تحقيق الهدف الفرعي الأول لها.

2.3.5 عرض وتحليل مستوى تحقيق الميزة التنافسية:

يستعرض الجدول رقم (8) نتائج استجابات عينة المشاركين فيما يتعلق بمستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة قيد الدراسة، على النحو الآتي:

الجدول رقم (8) نتائج استجابات عينة المشاركين فيما يتعلق بمستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات قيد الدراسة

المتغير والأبعاد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة	معامل الاختلاف
الكفاءة والفعالية	2	4.56	0.89	65%	محدودة	19%
الإبداع والابتكار	1	4.93	1.02	70%	محدودة	21%
المرونة والاستجابة	3	4.12	0.98	59%	متوسطة	24%
الجودة والتكلفة	4	4.08	0.97	58%	متوسطة	24%
الميزة التنافسية		4.42	0.88	63%	متوسطة	20%

تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة كان متوسطاً بشكل عام.

وتُعزى هذه النتيجة إلى عدد من الأسباب؛ من أهمها: تحقيق التميز في القدرات والريادة في الابتكارات لدى معظم الجامعات قيد الدراسة، وتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال والمهام بأسلوب مناسب واستغلال جيد للموارد في غالبية الجامعات، وتوفير احتياجات ورغبات السوق بسرعة ومرونة مقبولة في العديد من الجامعات، وتقديم خدمات ذات جودة

لأن عينة الدراسة هي عينة طبقية نسبية؛ إذ حظيت كل جامعة بنسبة مطابقة تقريباً لنسبتها من إجمالي المجتمع ككل، كما بيّنت النتائج أن عينة المشاركين توزعت توزيعاً شبه طبيعي عبر الفئات العمرية المختلفة للجامعات، وهو أمر متوقع لأن التعليم العالي الخاص في اليمن يعتبر حديثاً نوعاً ما، إذ لم يبدأ إلا في تسعينيات القرن العشرين، في حين أظهرت نتائج عينة الدراسة أن حوالي ثلث المشاركين يعملون في ثلاث جامعات ممن يعمل فيها أكثر من 100 موظف، فيما كان حوالي 45% من المشاركين يعملون في 7 جامعات ممن يعمل فيها من 60 إلى 100 موظف، وأكثر من ربع المشاركين يعملون في أربع

من خلال الجدول رقم (7)؛ يمكن ملاحظة: أن جميع أبعاد متغير الثقافة التنظيمية حصلت على درجة موافقة متوسطة، وبتجانس كبير بين القيم، ليحصل بُعد ثقافة التنافس على أعلى نسبة موافقة بين بقية الأبعاد، وليكون بُعد ثقافة التغيير أقل الأبعاد في نسب الموافقة بين أبعاد هذا المتغير؛ وبشكل عام فقد حصل متغير الثقافة التنظيمية على درجة موافقة متوسطة وبتجانس كبير، أي أن مستوى انتشار الثقافة التنظيمية الداعمة في الجامعات اليمنية الخاصة كان متوسطاً بشكل عام.

وتُعزى هذه النتيجة إلى عدد من الأسباب؛ من أهمها: زيادة حدة التنافس بين الجامعات اليمنية الخاصة، وتنامي روح الإنجاز والمسؤولية والدافع للعمل لدى الكثير من الموظفين

من خلال الجدول رقم (8)؛ يمكن ملاحظة: أن بُعد الإبداع والابتكار وبُعد الكفاءة والفعالية حصلوا على التوالي على أعلى نسبة الموافقة بدرجة موافقة محدودة وبتجانس كبير، فيما حصلت بقية الأبعاد على درجة موافقة متوسطة، وبتجانس كبير، وجاء بُعد الجودة والتكلفة في المرتبة الرابعة والأخيرة؛ وبشكل عام فقد حصل متغير الميزة التنافسية على درجة موافقة متوسطة وبتجانس كبير بين القيم، أي أن مستوى

الإداري))»، وبهذا فقد تمت الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث لهذه الدراسة، وتحقيق الهدف الفرعي الثالث لها.

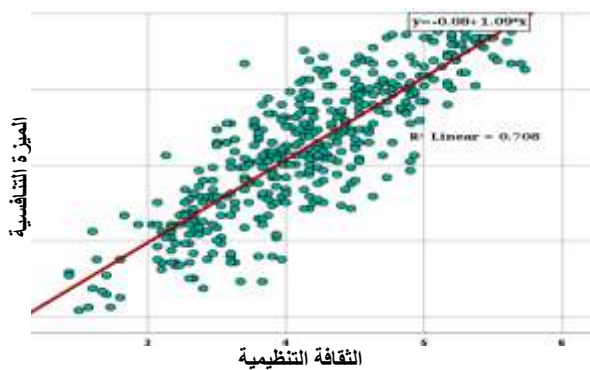
5.5 اختبار ملائمة نموذج الدراسة المعرفي:

1.5.5 افتراضات النمذجة البنائية:

نظرًا للحاجة لإجراء نمذجة المعادلة البنائية Structural Equation Modeling (SEM) في هذه الدراسة؛ وجب أولاً التحقق من الافتراضات (المسلمات) الأساسية، ثم تحديد مدى ملائمة نموذج الدراسة للبيانات التي تم جمعها، على النحو الآتي (Whittaker & Schumacker, 2022)؛ (Hair et al., 2019):

1.1.5.5 دراسة العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والتابع:

تم إجراء اختبار افتراض العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وكانت النتيجة وجود علاقة خطية بينهما والشكل رقم (3) يمثل مخطط الانتشار الذي يصور هذه العلاقة بين المتغيرين:



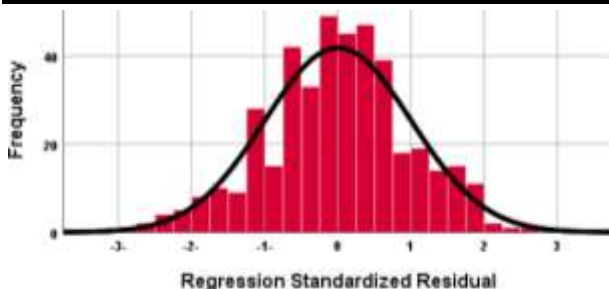
الشكل رقم (3) مخطط الانتشار للعلاقة الخطية بين المتغيرين

2.1.5.5 اختبار اعتدالية البواقي:

للكشف عن اعتدالية البواقي؛ فقد تم استخدام تحليل البواقي Residuals Analysis، والجدول رقم (10) والشكل رقم (4) الأتيان يوضحان أهم نتائجه:

الجدول رقم (10) خلاصة نتائج تحليل البواقي للمتغير التابع نسبةً إلى المتغير المستقل

البواقي (الأخطاء)	العدد	القيمة الدنيا	القيمة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
قيمة التنبؤ	419	2.56	6.15	4.42	0.74
الباقى		-1.42	1.60	0.00	0.48
قيمة التنبؤ المعيارية		-2.51	2.34	0.00	1.00
الباقى المعيارية		-2.97	3.35	0.00	1.00



الشكل رقم (4) التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية لنموذج الانحدار

وبتكلفة مقبولة في بعض الجامعات، وبهذا يمكن القول بأنه قد تمت الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني لهذه الدراسة، وبذلك فقد تم تحقيق الهدف الفرعي الثاني لها.

4.5 تحليل التباين بين المجموعات وفقاً للمتغيرات التنظيمية:

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة المشاركين حول مستوى محاور الدراسة في الجامعات اليمنية الخاصة يمكن أن تُعزى للمتغيرات التنظيمية؛ فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA؛ لمقارنة درجات المتوسطات الحسابية لمجموعات هذه المتغيرات، والجدول رقم (9) يظهر خلاصة نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (9) خلاصة نتائج اختبارات تحليل التباين أحادي الاتجاه للمتغيرات التنظيمية

المتغير	المحور	قيمة F	الدلالة اللفظية
اسم الجامعة	الثقافة التنظيمية	8.212**	دالة
	الميزة التنافسية	8.945**	دالة
عمر الجامعة	الثقافة التنظيمية	30.640**	دالة
	الميزة التنافسية	35.090**	دالة
حجم الكادر الإداري	الثقافة التنظيمية	16.557**	دالة
	الميزة التنافسية	24.536**	دالة

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001).

من خلال الجدول رقم (9) يمكن استنتاج: أنه توجد فروق دالة في متوسطات تقديرات المشاركين لمستوى محاور الدراسة تُعزى لمتغير اسم الجامعة، أي أن آراء المشاركين بشأن محاور الدراسة تختلف باختلاف الجامعة التي يعملون بها، ويرجع ذلك إلى الاختلافات في مستويات الانتشار أو التحقق من جامعة لأخرى، وإلى تفوق بعض الجامعات على المنافسين في سوق العمل، كما يمكن استنتاج: أنه توجد فروق دالة في متوسطات تقديرات المشاركين لمستوى محاور الدراسة تُعزى لمتغير عمر الجامعة، أي أن آراء المشاركين بشأن محاور الدراسة تختلف باختلاف عمر الجامعة التي يعملون بها، ويرجع ذلك إلى الاختلافات في مستويات الخبرة والتجربة والوعي، والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، وكذلك يمكن استنتاج: أنه توجد فروق دالة في متوسطات تقديرات المشاركين لمستوى محاور الدراسة تُعزى لمتغير حجم الكادر الإداري في الجامعة، أي أن آراء المشاركين بشأن محاور الدراسة تختلف باختلاف حجم الكادر الإداري في الجامعة التي يعملون بها، ويرجع ذلك إلى تميز بعض الجامعات في التوزيع الأفضل للمسؤوليات والصلاحيات، والتخصصات الأكثر دقة في المهام، وتقليل أعباء العمل، وامتلاك قيم ومعتقدات وهوية مؤسسية أكثر رسوخاً، وبهذا يمكن القول بأنه: «توجد فروق معنوية في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تُعزى للمتغيرات التنظيمية للجامعة (اسم الجامعة، عمر الجامعة، حجم الكادر

التباين المسموح Tolerance كانت أكبر من (0.2)؛ ما يؤكد عدم وجود تداخل خطي مشترك عالي بين المتغيرات المستقلة. ومن خلال جميع ما سبق؛ يمكن القول بأن نموذج الدراسة قد حقق جميع افتراضات النمذجة البنائية.

2.5.5 تحليل وتقييم نموذج المعادلة البنائية للدراسة:

تم تحليل نموذج المعادلة البنائية للدراسة وفق مدخل الخطوات الأربع، الذي يقوم على اختبار مصداقية عدد العوامل، ثم اختبار وتقييم نماذج القياس، ثم اختبار وتقييم نموذج المعادلة البنائية، وأخيرًا اختبار فروض الدراسة، على النحو الآتي:

1.2.5.5 اختبار مصداقية أدوات القياس - التحليل العاملي الاستكشافي EFA:

من أجل تقييم الصدق البنائي للمقياس واختبار دقة ومصداقية أدوات قياس متغيرات الدراسة حول عدد العوامل (الأبعاد) والتأكد من مصداقية بنائها؛ فقد تم استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي EFA باستخدام طريقة عوامل المحاور الأساسية Principal Axis Factoring (PAF) لاستخلاص العوامل (الأبعاد)، والتدوير المائل لفقرات الدراسة وفق طريقة Promax، مع التحديد المسبق لعدد العوامل، وقيم تشبع تزيد عن (0.30)، على النحو الآتي:

1.1.2.5.5 اختبار مصداقية نموذج قياس المتغير المستقل:

تم إجراء التحليل العاملي لفقرات المتغير المستقل، مع تحديد عدد العوامل بخمسة عوامل بحسب النموذج، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (12) نتائج اختبار KMO and Bartlett للتحقق من مسلمات التحليل العاملي لنموذج قياس المتغير المستقل

الاختبار	القيمة
مقياس KMO لاختبار كفاية العينة	0.938
χ^2 التقريبية	11829.527
اختبار Bartlett	435
درجة الحرية df	435
Sig.	0.000

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن: قيمة اختبار KMO بلغت (0.938) وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول (0.5)، ما يشير إلى أن حجم العينة يعتبر كافيًا وملئمًا لإجراء التحليل العاملي على مستوى المقياس ككل، وكانت قيمة اختبار Bartlett: $\chi^2(435)=11829.527(P<0.01)$ ، وهي دالة إحصائيًا، ما يشير إلى أن الارتباطات بين الفقرات كبيرة بدرجة كافية لإجراء التحليل العاملي، ومن خلال التدوير المائل بطريقة Promax with Kaiser Normalization تتمايز العوامل بالفقرات التي تنسحب عليها، على النحو الآتي:

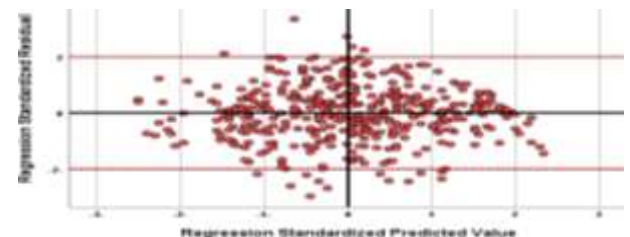
الجدول رقم (13) العوامل المستخلصة وتشبعاتها بعد التدوير لمصفوفة فقرات المتغير المستقل

مصفوفة النمط Pattern Matrix					ترميز الفقرة
العامل1	العامل2	العامل3	العامل4	العامل5	
		0.793			Ch1
		0.743			Ch2
		0.768			Ch3

من خلال ما سبق؛ يتضح أن شرط اعتدالية البواقي مستوفى وأن البواقي المعيارية لها توزيع طبيعي تقريبيًا، مع وجود بعض القيم المتطرفة التي لا تؤثر على التوزيع.

3.1.5.5 قياس ثبات تجانس تباين البواقي:

لقياس ثبات تجانس تباين البواقي؛ فقد تم إجراء اختبار تجانس التباين Homoscedasticity، والشكل رقم (5) يوضح نتائج هذا الاختبار:



الشكل رقم (5) نتائج قياس ثبات تباين البواقي لنموذج الانحدار

من خلال الشكل رقم (5) يمكن ملاحظة: أن العلاقة بين قيمة تنبؤ الانحدار المعيارية وبواقي الانحدار المعيارية صفرية، والتبعثر الأفقي للنقاط عشوائي داخل نطاق أفقي وسطه الصفر ولا يوجد نمط أو اتجاه معين، كما يمكن توقع أن نحو 95% من قيم البواقي المعيارية تقع ما بين -2 و +2 وهي فترة ثقة 95%، ما يشير إلى ثبات تجانس التباين، ولضمان دقة هذه النتيجة؛ فقد تم إجراء اختبار Breusch-Pagan، وكانت قيمته (0.817) عند مستوى دلالة (0.366)، وهي بذلك غير دالة إحصائيًا، ما يؤكد ثبات تجانس تباين البواقي.

4.1.5.5 استقلالية البواقي:

لتحديد استقلالية البواقي؛ فقد تم إجراء اختبار Durbin-Watson الذي يختبر الارتباطات التسلسلية بين البواقي (الأخطاء) ويحدد إذا ما كانت البواقي المتجاورة مرتبطة، وكانت نتيجة هذا الاختبار (2.012) وهي قيمة ممتازة، ما يشير إلى تحقق استقلالية البواقي وعدم وجود أي ارتباط ذاتي بينها.

5.1.5.5 التداخل الخطي المشترك بين المتغيرات المستقلة:

لقياس مدى التداخل الخطي المشترك أو الازدواج الخطي Multicollinearity؛ فقد تم استخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإحصائية التباين المسموح Tolerance لاختبار التداخل الخطي المشترك بين المتغيرات المستقلة (أبعاد المتغير المستقل)، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (11) خلاصة نتائج اختبار التداخل الخطي المشترك بين أبعاد المتغير المستقل

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance
ثقافة التغيير	1.383	0.723
ثقافة الإنجاز	2.154	0.464
ثقافة التنافس	2.363	0.423
ثقافة المعلومات	1.667	0.600
ثقافة الرقمنة	2.740	0.365
المتوسط الحسابي	2.062	0.515

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن قيم معامل تضخم التباين VIF للمتغيرات المستقلة كانت أقل من (5)، وقيمة

الاختبار	القيمة
Bartlett اختبار	χ^2 التقريبية
	df الحرية
	Sig.
	16900.965
	276
	0.000

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن: قيمة اختبار KMO بلغت (0.955) ما يشير إلى أن حجم العينة يعتبر كافيًا وملائمًا لإجراء التحليل العاملي على مستوى المقياس ككل، وكانت قيمة اختبار $\chi^2(276)=16900.965(P<0.01)$ ، Bartlett: وهي دالة إحصائية، ما يشير إلى أن الارتباطات بين الفقرات كبيرة بدرجة كافية لإجراء التحليل العاملي، ومن خلال التدوير المائل تتمايز العوامل بالفقرات التي تنسب عليها، على النحو الذي يظهر في الجدول رقم (15) الآتي:

الجدول رقم (15) العوامل المستخلصة وتشبعاتها بعد التدوير لمصفوفة فقرات المتغير التابع

مصفوفة النمط Pattern Matrix				تـمـيـز الفقرة
العامل 4	العامل 3	العامل 2	العامل 1	
	0.500			EE1
	0.554			EE2
	0.620			EE3
	1.085			EE4
	1.041			EE5
	0.525			EE6
			0.811	CI1
			1.057	CI2
			0.792	CI3
			0.808	CI4
			1.073	CI5
			0.756	CI6
1.075				FR1
0.445	0.326			FR2
1.064				FR3
0.451				FR4
0.386				FR5
0.478				FR6
		0.786		QC1
		0.824		QC2
		0.828		QC3
		0.967		QC4
		0.789		QC5
		0.973		QC6
0.733	0.938	1.764	16.489	الجذر الكامن
%3.06	%3.91	%7.35	%68.70	نسبة التباين المفسر

من خلال الجدول رقم (15)؛ يمكن ملاحظة أن جميع فقرات المتغير التابع قد تشبعت بشكل جيد على العوامل الأربعة المحددة (أبعاد المتغير التابع)، مع وجود ضعف في تشبع بعض فقرات: العامل الثالث (بُعد الكفاءة والفعالية) والعامل الرابع (بُعد المرونة والاستجابة)، كما أن نسبة التباين المفسر الكلي بلغت (83.02%) وهي نسبة ممتازة، ما يؤكد دقة عدد عوامل (أبعاد) المتغير التابع إلى حد مقبول، ويمكن القول بأن كل عامل (بُعد) تشبع بفقراته الدالة عليه ما يعزز من مصداقية نموذج القياس هذا، ويؤكد صدق نموذج قياس الميزة التنافسية في مجتمع الدراسة الحالي.

مصفوفة النمط Pattern Matrix					ترميز الفقرة
العامل5	العامل4	العامل3	العامل2	العامل1	
		0.731			Ch4
		0.745			Ch5
		0.757			Ch6
			0.547		Ac1
			0.533		Ac2
			0.683		Ac3
			1.018		Ac4
			0.676		Ac5
			1.029		Ac6
	1.062				Cm1
	0.580				Cm2
	0.582				Cm3
	1.047				Cm4
	0.590				Cm5
	0.597				Cm6
				0.722	In1
				0.800	In2
				0.805	In3
				0.835	In4
				0.720	In5
				0.715	In6
0.794					Dg1
0.771					Dg2
0.796					Dg3
0.764					Dg4
0.827					Dg5
0.679					Dg6
1.215	1.471	2.172	2.752	13.344	الجنز الكامن
%4.05	%4.90	%7.24	%9.17	%44.48	نسبة التباين المفسر

من خلال الجدول رقم (13)؛ يمكن ملاحظة أن جميع فقرات المتغير المستقل قد تشبعت بشكل جيد على العوامل (الأبعاد) الخمسة المحددة، كما أن نسبة التباين المفسر الكلي بلغت (69.85%) وهي نسبة جيدة لتجاوزها الحد الأدنى المطلوب (60%) (Awang, 2012)، ما يؤكد دقة عدد عوامل (أبعاد) المتغير المستقل إلى حد مقبول، ويمكن القول بأن كل عامل (بعد) تشبع بفقراته الدالة عليه ما يعزز من مصداقية نموذج القياس هذا، ويؤكد صدق نموذج قياس الثقافة التنظيمية في مجتمع الدراسة الحالي.

2.1.2.5.5 اختبار مصداقية نموذج قياس المتغير التابع:

تم إجراء التحليل العاملي لفقرات المتغير التابع، مع تحديد عدد العوامل بأربعة عوامل بحسب النموذج، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (14) نتائج اختبار KMO and Bartlett للتحقق من مسلمات التحليل العاملي لنموذج قياس المتغير التابع

الاختبار	القيمة
مقياس KMO لاختبار كفاية العينة	0.955

الجدول رقم (16) نتائج اختبار ملائمة نموذج قياس المتغير المستقل

مؤشر القياس	قيمة المؤشر	قيم المطابقة المقبولة	درجة المطابقة
CMIN/df	1.102	$CMIN/df \leq 3$	جيدة
GFI	0.935	$0.9 \leq GFI < 0.95$	مقبولة
AGFI	0.923	$0.85 \leq AGFI < 0.9$	جيدة
RMR	0.027	$0.07 < RMR \leq 0.1$	جيدة
RMSEA	0.016	$RMSEA \leq 0.08$	جيدة
NFI	0.964	$0.9 \leq NFI < 0.95$	جيدة
CFI	0.997	$0.9 \leq CFI < 0.95$	جيدة
IFI	0.997	$0.9 < IFI < 0.95$	جيدة

وبهذا؛ يمكن القول بأن نموذج قياس المتغير المستقل ذا مطابقة إحصائية جيدة للبيانات، ولتقييم هذا النموذج؛ فقد تم إجراء عمليات احتساب مؤشرات: موثوقية الاتساق الداخلي Internal Consistency Reliability، والصدق التقاربي Convergent Validity، لهذا النموذج، والجدول رقم (17) يستعرض نتائجها:

الجدول رقم (17) مؤشرات تقييم نموذج قياس المتغير المستقل

العواميل/الأبعاد (المتغيرات الكامنة)	موثوقية الاتساق الداخلي		الصدق التقاربي
	معامل ألفا لكرونباخ	معامل التآكل المركب CR	
ثقافة التغيير Ch	0.896	0.897	0.592
ثقافة الإنجاز Ac	0.915	0.898	0.594
ثقافة التنافس Cm	0.922	0.916	0.645
ثقافة المعلومات In	0.903	0.904	0.612
ثقافة الرقمنة Dg	0.914	0.914	0.639

فيما يستعرض الجدول رقم (18) نتائج اختبار الصدق التمايزي Discriminant Validity من خلال مصفوفة نسبة الارتباطات بين السمات المغايرة والأحادية Heterotrait-Monotrait (HTMT)، كما يأتي:

الجدول رقم (18) مصفوفة HTMT لنموذج قياس المتغير المستقل

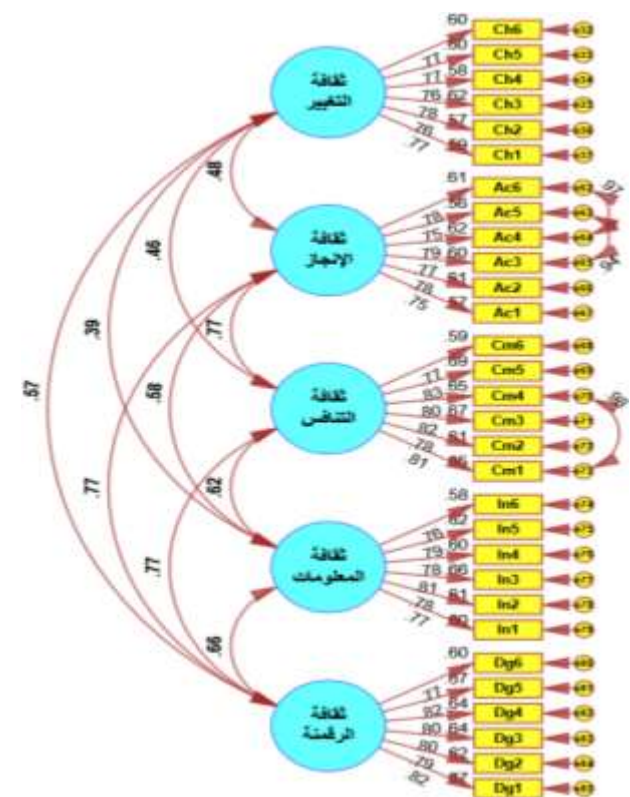
In	Cm	Ac	Ch	
			0.461	Ac
		0.726	0.460	Cm
	0.611	0.547	0.392	In
0.659	0.762	0.740	0.568	Dg

من خلال الشكل والجدول السابقة؛ يتضح: أن هنالك ثباتاً مرتفعاً لمؤشرات نموذج قياس المتغير المستقل، وأن جميع العوالم (الأبعاد) تتسم بالموثوقية والاتساق الداخلي، وتشير إلى وجود صدق تقاربي عالٍ بين العوالم ومؤشراتها، ووجود صدق تمايزي عالٍ بين الأبعاد، أي أن نموذج قياس المتغير المستقل يمتلك ثباتاً عالياً وموثوقية واتساقاً داخلياً مرتفعاً وصدقاً تقاربياً وتمايزياً عالٍ.

2.2.5.5 تحليل وتقييم نماذج القياس -التحليل العاملي التوكيدي CFA: اختبار نموذج القياس Measurement Model Assessment، ودراسة العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (الفقرات) والمتغيرات الكامنة (الأبعاد)؛ فقد تم استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA)، وتنقسم هذه الخطوة إلى مرحلتين أساسيتين، الأولى يتم فيها تقييم نماذج القياس من الدرجة الأولى (أحادية الرتبة) First-Order على مستوى الأبعاد مع فقراتها، ثم تأتي المرحلة الثانية التي يتم فيها تقييم نماذج القياس من الدرجة الثانية Second-Order على مستوى المتغيرات مع أبعادها، على النحو الآتي:

1.2.2.5.5 تقييم نموذج قياس المتغير المستقل من الدرجة الأولى:

ومن خلال اختبار ملائمة النموذج وفق أهم مؤشرات جودة المطابقة Goodness-of-Fit Indexes لنموذج القياس؛ فقد تم تحسين جودة مطابقة هذا النموذج في الحدود الدنيا، والشكل رقم (6) يوضح أهم معالم هذا النموذج بعد إجراء التحسينات عليه، فيما يستعرض الجدول رقم (16) أهم نتائج اختبار المطابقة بعد إجراء التحسينات والوصول إلى جودة المطابقة المطلوبة:



الشكل رقم (6) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس المتغير المستقل من الدرجة الأولى (بعد التحسين)

الجدول رقم (20) مؤشرات تقييم نموذج قياس المتغير التابع

الصدق التقاربي	موثوقية الاتساق الداخلي		العوامل/الأبعاد (المتغيرات الكامنة)
	معامل الثابت المركب CR	معامل ألفا لكرونباخ	
متوسط التباين المستخلص AVE	0.954	0.957	الكفاءة والفعالية EE
0.775	0.963	0.965	الإبداع والابتكار CI
0.813	0.953	0.956	المرونة والاستجابة FR
0.771	0.945	0.949	الجودة والتكلفة QC
0.742			

فيما يستعرض الجدول رقم (21) نتائج اختبار الصدق المتمايزي من خلال مصفوفة نسبة الارتباطات بين السمات المغايرة والأحادية HTMT، كما يأتي:

جدول رقم (21) مصفوفة HTMT لنموذج قياس المتغير التابع

FR	CI	EE	
		0.882	CI
	0.853	0.894	FR
0.759	0.707	0.751	QC

من خلال الشكل والجدول السابقة، يتضح: أن هنالك ثباتاً مرتفعاً لمؤشرات نموذج قياس المتغير التابع، وأن جميع العوامل (الأبعاد) تتسم بالموثوقية والاتساق الداخلي المقبول، وتشير إلى وجود صدق تقاربي عالٍ بين العوامل ومؤشراتها، ووجود صدق تمايزي عالٍ بين الأبعاد، أي أن نموذج قياس المتغير التابع يمتلك ثباتاً عالياً وموثوقية واتساقاً داخلياً مقبولاً وصدقاً تقاربياً وتمايزياً مرتفعاً.

3.2.2.5.5 تقييم نموذج القياس من الدرجة الثانية

(المتغيرات مع الأبعاد): بعد تكوين نموذج القياس من الدرجة الثانية، تم إجراء التحليل العاملي الهرمي Hierarchical Factor Analysis (HFA) أو التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية Second-Order CFA، باعتماد طريقة الاحتمال الأقصى ML، والجدول رقم (22) يظهر أهم نتائج اختبار المطابقة:

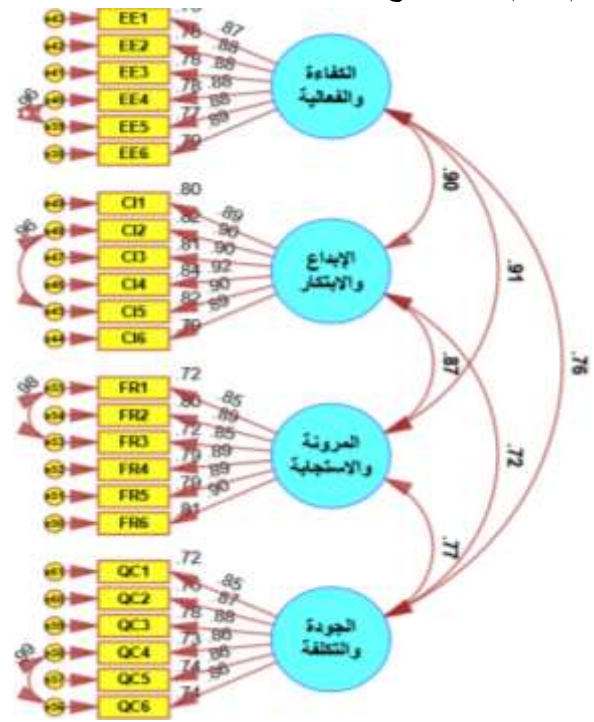
الجدول رقم (22) نتائج ملائمة نموذج القياس من الدرجة الثانية

درجۃ المطابقة	قيم المطابقة المقبولة	قيمة المؤشر	مؤشر القياس
جيدة	$CMIN/df \leq 3$	1.273	CMIN/df
ضعيفة	$0.9 \leq GFI < 0.95$	0.868	GFI
مقبولة	$0.85 \leq AGFI < 0.9$	0.856	AGFI
جيدة	$0.07 < RMR \leq 0.1$	0.028	RMR
جيدة	$RMSEA \leq 0.08$	0.026	RMSEA
جيدة	$0.9 \leq NFI < 0.95$	0.944	NFI
جيدة	$0.9 \leq CFI < 0.95$	0.987	CFI
جيدة	$0.9 < IFI < 0.95$	0.987	IFI

وبهذا؛ يمكن القول بأن نموذج قياس الدراسة من الدرجة الثانية ذا مطابقة إحصائية جيدة للبيانات، مع وجود ضعف في مؤشر GFI، في حين جاءت قيم بقية المؤشرات جيدة إلى

2.2.2.5.5 تقييم نموذج قياس المتغير التابع من الدرجة الأولى:

ومن خلال اختبار ملاءمة النموذج؛ فقد تم تحسين جودة مطابقة هذا النموذج في الحدود الدنيا، والشكل رقم (7) يوضح أهم معالم هذا النموذج بعد إجراء التحسينات عليه:



الشكل رقم (7) التحليل العاملّي التوكيدي لنموذج قياس المتغير التابع من الدرجة الأولى (بعد التحسين)

فيما يستعرض الجدول رقم (19) أهم نتائج اختبار المطابقة بعد إجراء التحسينات المطلوبة:

الجدول رقم (19) نتائج اختبار ملائمة نموذج قياس المتغير التابع

درجة المطابقة	قيم المطابقة المقبولة	قيمة المؤشر	مؤشر القياس
جيدة	$CMIN/df \leq 3$	1.434	CMIN/df
مقبولة	$0.9 \leq GFI < 0.95$	0.936	GFI
جيدة	$0.85 \leq AGFI < 0.9$	0.921	AGFI
جيدة	$0.07 < RMR \leq 0.1$	0.017	RMR
جيدة	$RMSEA \leq 0.08$	0.032	RMSEA
جيدة	$0.9 \leq NFI < 0.95$	0.980	NFI
جيدة	$0.9 \leq CFI < 0.95$	0.994	CFI
جيدة	$0.9 < IFI < 0.95$	0.994	IFI

وبهذا؛ يمكن القول بأن نموذج قياس المتغير التابع ذا مطابقة إحصائية جيدة للبيانات، ولتقييم هذا النموذج؛ فقد تم إجراء عمليات احتساب مؤشرات: موثوقية الاتساق الداخلي، والصدق التقاربي، لهذا النموذج، والجدول رقم (20) يستعرض نتائجها:

درجۃ المطابقة	قيم المطابقة المقبولة	قيمة المؤشر	مؤشر القياس
النموذج المشبع: 3078، نموذج الاستقلال: 31119.635	القيمة الدنيا	2088.916	AIC
النموذج المشبع: 7.364، نموذج الاستقلال: 74.449	القيمة الدنيا	4.997	ECVI

وبهذا يمكن القول بأن النموذج البنائي للدراسة ذا مطابقة إحصائية جيدة للبيانات، ولتقييم هذا النموذج البنائي فقد تم إجراء عمليات احتساب مؤشرات التقييم المطلوبة، والجدول رقم (25) الآتي يستعرض أهمها:

الجدول رقم (25) حجم ودلالة معاملات المسار في النموذج البنائي

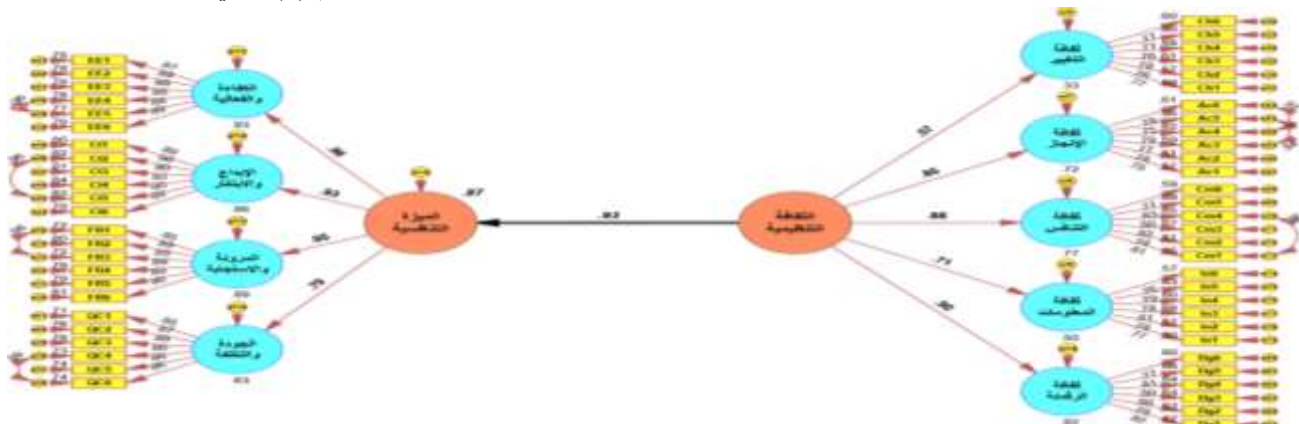
المسار	معامل التأثير β	معامل التأثير غير معياري	خطأ المعياري	النسبة المئوية	الدلالة عند
			S.E.	C.R.	p ≤ 0.05
OC	0.934	0.929	0.054	17.232	دال إحصائياً
CA					

وبهذا؛ يتضح أن المسار بين متغيري الدراسة في هذا النموذج البنائي دال إحصائياً، وله تأثير إيجابي قوي، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 كانت (0.873)، ما يشير إلى أن المتغير المستقل في الدراسة يفسر ما نسبته (87.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع، وهي نسبة كبيرة، وفي الإجمال يمكن القول بأن النموذج البنائي للدراسة يمتلك قدرة تفسيرية جيدة.

6.5 اختبار فرضيات الدراسة:

1.6.5 اختبار الفرضية الرئيسية H_{A1} للدراسة:

والتي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة التغيير، ثقافة الإنجاز، ثقافة التنافس، ثقافة المعلومات، ثقافة الرقمنة) في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة»، ولاختبار هذه الفرضية؛ فقد تم إنشاء النموذج البنائي الذي يمثل متغيراتها ومسارات التأثير فيما بينها، كما يوضحه الشكل رقم (8) الآتي:



الشكل رقم (8) نمذجة أثر متغير الثقافة التنظيمية (المستقل) على متغير الميزة التنافسية (التابع)

مقبولة؛ وذلك نتيجة لزيادة تعقيد النموذج، ولتقييم هذا النموذج؛ فقد تم إجراء عمليات احتساب مؤشرات التقييم، والجدول رقم (23) يستعرض نتائجها:

الجدول رقم (23) مؤشرات تقييم نموذج القياس من الدرجة الثانية

المتغيرات (عوامل الدرجة الثانية)	معامل ألفا لكرونباخ	معامل الثابت المركب CR	متوسط التباين المستخلص AVE	الصدق التقاربي
الثقافة التنظيمية OC	0.857	0.892	0.629	
الميزة التنافسية CA	0.930	0.950	0.828	

فيما كانت نتيجة اختبار الصدق التمايزي وفق مصفوفة HTMT لنموذج القياس من الدرجة الثانية هي (0.867)، وبهذا؛ يمكن القول بأن: هنالك ثباتاً جيداً لمؤشرات نموذج القياس من الدرجة الثانية، مع وجود ضعف مقبول في تشبع بُعد ثقافة التغيير الذي بلغ (0.572)، وأن جميع متغيرات النموذج تنسجم بالموثوقية والاتساق الداخلي، وتشير إلى وجود صدق تقاربي عالٍ بين المتغيرات ومؤشراتها، ووجود صدق تمايزي عالٍ بين المتغيرات، أي أن نموذج القياس من الدرجة الثانية يمتلك ثباتاً عالياً وموثوقيةً واتساقاً داخلياً مرتفعاً وصدقاً تقاربياً وتمايزياً عالياً.

3.2.5.5 تحليل وتقييم النموذج البنائي للدراسة:

بعد بناء النموذج البنائي للدراسة؛ من خلال تعديل نموذج القياس من الدرجة الثانية بإضافة المسارات (العلاقات السببية أو التنبؤية)، فقد تم فحص قيم مؤشرات جودة المطابقة لهذا النموذج، والجدول رقم (24) الآتي يوضح أهمها:

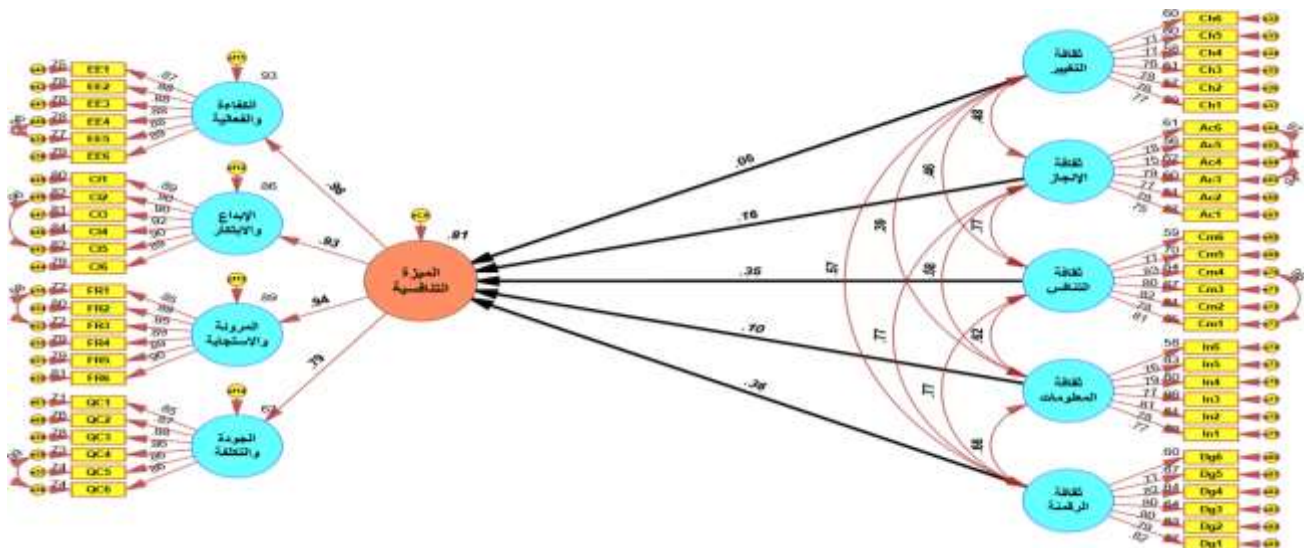
الجدول رقم (24) نتائج اختبار ملائمة النموذج البنائي للدراسة

مؤشر القياس	قيمة المؤشر	قيم المطابقة المقبولة	درجۃ المطابقة
CMIN/df	1.273	$CMIN/df \leq 3$	جيدة
RMSEA	0.026	$RMSEA \leq 0.08$	جيدة
NFI	0.944	$0.9 \leq NFI < 0.95$	مقبولة
CFI	0.987	$0.9 \leq CFI < 0.95$	جيدة
IFI	0.987	$0.9 < IFI < 0.95$	جيدة
PNFI	0.897	القيمة العليا	جيدة

والابتكار، كما تسهم ثقافة التغيير في جعل الجامعة أكثر استعداداً للتكيف مع التحولات في بيئة العمل وفي زيادة المرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات، كما تعتبر محفزاً مهماً لتحسين الكفاءة والفعالية، وتُعزز ثقافة الإنجاز الأداء الفردي والجماعي والالتزام بتحقيق الأهداف الواضحة والمحددة، سواء كانت: تحسين التصنيف الجامعي أو بناء سمعة قوية أو جذب الطلبة المتميزين أو تقديم خدمات متميزة، كما أن ارتباط ثقافة الإنجاز بالإبداع والجودة يجعلها ركيزة أساسية لدعم أبعاد الميزة التنافسية مثل الإبداع والابتكار والجودة والتكلفة، وتُحفز ثقافة التنافس الموظفين للعمل على تحقيق مستويات أداء عالية والتفوق على المنافسين، وتُساعد الجامعات على التميز في جذب الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين من ذوي الكفاءة العالية، في حين تُركز ثقافة المعلومات على استخدام البيانات والحقائق كأساس لاتخاذ القرارات وتحسينها مما يُعزز الفعالية والجودة والتميز، لاسيما في البيئة المحلية، حيث قد تكون القرارات الإدارية أكثر تأثراً بالخبرات الشخصية، كما تُعزز ثقافة الرقمنة استخدام التكنولوجيا في جميع العمليات الإدارية والأكاديمية؛ مما يُحسن الكفاءة ويقلل التكاليف ويرفع من جودة الخدمات، بحيث تدعم بشكل مباشر أبعاد الميزة التنافسية مثل الجودة والتكلفة والكفاءة والفعالية، وتساهم في تعزيز الإبداع والابتكار من خلال تسهيل الوصول إلى الموارد التعليمية والبحثية.

2.6.5 اختبار الفرضيات الفرعية HA1-X للدراسة:

ولفهم ما إذا كانت بعض الثقافات التنظيمية الفرعية تؤثر بشكل أكبر من غيرها على الميزة التنافسية؛ فقد نتج عن الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية، تفترض تأثيرات أبعاد متغير الثقافة التنظيمية في متغير الميزة التنافسية، ولاختبارها فقد تم إنشاء النموذج البنائي الموضح في الشكل رقم (9) على النحو الآتي:



الشكل رقم (9) نمذجة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (المستقل) على متغير الميزة التنافسية (التابع)

من خلال جميع ما سبق؛ يتضح أن المسار بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الميزة التنافسية في هذا النموذج البنائي كان دالاً إحصائياً (عند مستوى دلالة $p \leq 0.05$)، بمعنى **تحقق وجود الأثر**، كما أن التأثير الذي تحدثه الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية كان تأثيراً إيجابياً (طردياً) قوياً؛ إذ بلغت قيمة معامل التأثير $\beta (0.934)$ ، أي أنه على افتراض تثبيت المتغيرات الأخرى فإن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى انتشار الثقافة التنظيمية سوف يؤدي إلى زيادة بنسبة (93.4%) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية، أي أن الثقافة التنظيمية تساهم بشكل قوي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات؛ وبناءً عليه يتم **قبول الفرضية الرئيسية للدراسة**، وعليه فإن معادلة الانحدار الخطية المعيارية لهذا النموذج هي:

$$Z_{CA} = \beta \times Z_{OC} = 0.934 \times Z_{OC}$$

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Hendrayanti (2021) و Nurauliya &، ودراسة (Lee (2021)، ودراسة أبو زيد (2021)، ودراسة حرم (2021)، ودراسة سليمان وآخرون (2021)، ودراسة عبد اللطيف (2021)، ودراسة محمد (2020)، ودراسة ملاس (2020)، ودراسة عثمان (2017)؛ التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية وأكدت وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة: بأن تعزيز انتشار الثقافة التنظيمية الداعمة له تأثير إيجابي قوي في اكتساب وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات؛ إذ أن امتلاك ثقافة تنظيمية داعمة: يجعل الموظفين يميلون إلى تبني قيم التعاون والإبداع والمرونة، وتتوجه قيمهم وسلوكياتهم اليومية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية ونحو الإبداع والجودة وخفض التكاليف؛ مما يساهم بشكل مباشر في اكتساب وتعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية واستدامة التميز

• **قبول الفرضية الفرعية الثالثة**، أي أنه يمكن القول: بأنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنافس Cm في الميزة التنافسية CA بالجامعات اليمنية الخاصة».

• **قبول الفرضية الفرعية الرابعة**، أي أنه يمكن القول: بأنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المعلومات In في الميزة التنافسية CA بالجامعات اليمنية الخاصة».

• **قبول الفرضية الفرعية الخامسة**، أي أنه يمكن القول: بأنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الرقمنة Dg في الميزة التنافسية CA بالجامعات اليمنية الخاصة».

وعليه فإن معادلة الانحدار الخطية المعيارية لهذا النموذج هي:

$$Z_{CA} = \beta_{Ac} \times Z_{Ac} + \beta_{Cm} \times Z_{Cm} + \beta_{In} \times Z_{In} + \beta_{Dg} \times Z_{Dg}$$

$$Z_{CA} = 0.157 \times Z_{Ac} + 0.349 \times Z_{Cm} + 0.098 \times Z_{In} + 0.357 \times Z_{Dg}$$

ويمكن تفسير هذه النتائج متفاوتة في أثر الأبعاد على النحو الآتي:

■ تُعد ثقافة الرقمنة من أهم جوانب التنافسية، لاسيما في بيئة العمل المحلية ومع التحول الرقمي السريع؛ نتيجة عدم انتشارها بالشكل المطلوب لاسيما في الجامعات، إذ تُعزز ثقافة الرقمنة الإبداع والابتكار والكفاءة والفعالية؛ من خلال تبني التكنولوجيا في العمليات الإدارية والأكاديمية، وتحسن أبعاد الميزة التنافسية مثل: الجودة والتكلفة والمرونة والاستجابة؛ حيث تُخفض التكاليف التشغيلية وتُعزز تجربة المستفيدين وتزيد من القدرة على التكيف مع التحولات المستقبلية وتلبية توقعات المستفيدين.

■ تدفع ثقافة التنافس الجامعات إلى تبني معايير أداء عالية وتقديم خدمات متميزة للتفوق على المنافسين، والتوسع في البرامج المبتكرة التي تلبي احتياجات المستفيدين، كما تدعم أبعاد الميزة التنافسية مثل: الإبداع والابتكار والجودة والتكلفة؛ من خلال السعي لتقديم أفضل قيمة ممكنة مقارنةً بالمنافسين، ومع احتدام المنافسة بين الجامعات من أجل تحسين تصنيفاتها الإقليمية والعالمية، أصبحت ثقافة التنافس عنصراً حاسماً في إستراتيجياتها، ما ينعكس على قدرتها على جذب الطلبة والتوسع في شراكاتها الأكاديمية.

■ تُعزز ثقافة الإنجاز الأداء التنظيمي؛ من خلال التركيز على تحقيق الأهداف والمؤشرات الرئيسية، ما يساعد في بناء سمعة قوية تجذب المزيد من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين المتميزين؛ مما يعزز أبعاد الميزة التنافسية مثل: الكفاءة والفعالية والجودة، لاسيما في البيئة المحلية، التي تُركز القيادات فيها على تحقيق أهداف قصيرة المدى مثل استيفاء متطلبات الاعتماد الأكاديمي أو تحسين الأداء العام أو تحقيق

وبتقييم مدى ملائمة هذا النموذج، يتضح بأن النموذج ذا مطابقة إحصائية جيدة للبيانات؛ إذ كانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (26) نتائج اختبار ملائمة نموذج أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

مؤشر القياس	قيمة المؤشر	قيم المطابقة المقبولة	درجة المطابقة
CMIN/df	1.248	$CMIN/df \leq 3$	جيدة
RMSEA	0.024	$RMSEA \leq 0.08$	جيدة
NFI	0.951	$0.9 \leq NFI < 0.95$	جيدة
CFI	0.990	$0.9 \leq CFI < 0.95$	جيدة
IFI	0.990	$0.9 < IFI < 0.95$	جيدة
PNFI	0.899	القيمة العليا	جيدة
AIC	2134.149	القيمة الدنيا	النموذج المشيع: 3190، نموذج الاستقلال: 35694.99
ECVI	5.106	القيمة الدنيا	النموذج المشيع: 7.632، نموذج الاستقلال: 85.395

وبفحص معاملات المسارات في هذا النموذج يتبين الآتي:

الجدول رقم (27) معاملات المسارات في نموذج أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على متغير الميزة التنافسية

المسار	معامل التأثير β		الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	الدلالة عند $p \leq 0.05$
	معيار	غير معيار			
CA ← Ch	0.052	0.059	0.039	1.516	غير دال
CA ← Ac	0.157	0.165	0.061	2.703	دال إحصائياً
CA ← Cm	0.349	0.355	0.059	6.035	دال إحصائياً
CA ← In	0.098	0.102	0.041	2.492	دال إحصائياً
CA ← Dg	0.357	0.321	0.056	5.711	دال إحصائياً

وبهذا؛ يتضح أن جميع المسارات فيما عدا واحداً فقط كانت دالة إحصائية، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.808)، ما يشير إلى أن أبعاد متغير الثقافة التنظيمية مجتمعة تفسر ما نسبته (80.8%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية في الجامعات قيد الدراسة، ما يعني أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج كبيرة، وأن التأثيرات التي أحدثتها جميع أبعاد الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية كانت تأثيرات إيجابية (طردية) ما بين الضعيفة والمتوسطة؛ إذ بلغت قيم معامل التأثير β ما بين (0.098) و(0.357)، في حين أن بُعد ثقافة التغيير لم يُسهم بشكل ملموس في هذا النموذج؛ وبالتالي يتم:

• **رفض الفرضية الفرعية الأولى**، أي أنه يمكن القول: بأنه «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التغيير Ch في الميزة التنافسية CA بالجامعات اليمنية الخاصة».

• **قبول الفرضية الفرعية الثانية**، أي أنه يمكن القول: بأنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الإنجاز Ac في الميزة التنافسية CA بالجامعات اليمنية الخاصة».

وانتشار ثقافة الجمود والاستقرار في البيئة المحلية وحالة التركيز على الاستقرار التقليدي نتيجة ظروف البلاد الحالية تسبب في ضعف ثقافة التغيير وانخفاض المرونة والاستجابة، ما ينعكس سلباً على مستوى اسهامها في تحسين أبعاد الميزة التنافسية.

■ وفي المجلد؛ فإن الثقافات التنظيمية الفرعية (الأبعاد) التي ترتبط بشكل مباشر بالتنافسية الجامعات وسعيها للتطور والتقدم التكنولوجي وبسعيها لتعزيز أبعاد الميزة التنافسية تُظهر تأثيراً مباشراً على الميزة التنافسية ككل، فيما يعود ضعف وعدم اسهام ثقافة التغيير إلى عدم توافق التغيير مع الأهداف التنافسية للجامعات وضعف الدعم الفعّال وانخفاض الموارد اللازمة وزيادة المقاومة للتغيير وانتشار ثقافة الجمود والاستقرار، ما يُضعف من أثرها على الميزة التنافسية.

وبناءً على جميع ما سبق؛ يمكن القول بأنه قد تمت الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع لهذه الدراسة، وبذلك فقد تم تحقيق الهدف الفرعي الرابع والأخير لها، والجدول رقم (28) يوضح خلاصة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (28) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	نص الفرضية	النتيجة	القرار
H _{A1}	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة التغيير، ثقافة الإنجاز، ثقافة التنافس، ثقافة المعلومات، ثقافة الرقمنة) في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة.	دالة إحصائياً	مقبولة
H _{A1-1}	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التغيير في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة.	غير دالة إحصائياً	مرفوضة
H _{A1-2}	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الإنجاز في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة.	دالة إحصائياً	مقبولة
H _{A1-3}	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنافس في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة.	دالة إحصائياً	مقبولة
H _{A1-4}	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المعلومات في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة.	دالة إحصائياً	مقبولة
H _{A1-5}	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الرقمنة في الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الخاصة.	دالة إحصائياً	مقبولة

7.5 خلاصة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسة التي يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

- (1) أظهرت النتائج أن مستوى انتشار الثقافة التنظيمية الداعمة في الجامعات اليمنية الخاصة جاء بمستوى متوسط بوجه عام، مع وجود تفاوت نسبي بين أبعادها المختلفة.
- (2) بينت النتائج أن ثقافة التنافس كانت البعد الأكثر انتشاراً بين أبعاد الثقافة التنظيمية المدروسة، تلتها ثقافة الإنجاز والرقمنة والمعلومات على التوالي، في حين جاءت ثقافة التغيير في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى الانتشار.
- (3) كشفت النتائج أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة جاء بمستوى متوسط، مع تباين في مستوى تحقق أبعادها الفرعية.
- (4) أظهرت النتائج أن بعد الإبداع والابتكار سجل أعلى مستوى تحقق بين أبعاد الميزة التنافسية، ثم تلاه بعد الكفاءة

والفعالية، ثم بعد المرونة والاستجابة، في حين جاء بعد الجودة والتكلفة بمستوى تحقق أقل نسبياً.

(5) أوضحت نتائج اختبار الفروق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة تُعزى إلى بعض المتغيرات التنظيمية للجامعة، المتمثلة في اسم الجامعة، وعمرها، وحجم الكادر الإداري.

(6) أكدت نتائج النموذج البنائي وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية كمتغير كلي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة.

(7) بينت النتائج أن تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية لم يكن متجانساً؛ إذ حققت ثقافة الرقمنة أعلى تأثير إيجابي، تلتها ثقافة التنافس، ثم ثقافة الإنجاز وثقافة المعلومات بتأثيرات إيجابية أضعف نسبياً، في حين لم يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد ثقافة التغيير.

6. استنتاجات الدراسة:

في ضوء ما سبق؛ يمكن استخلاص عدد من الاستنتاجات العلمية التي تعكس الدلالات النظرية والتطبيقية للدراسة، وذلك على النحو الآتي:

(1) تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية في الجامعات اليمنية الخاصة لا تزال في مرحلة الاستقرار المتوسط، بما يعكس محدودية الانتقال من الممارسات التقليدية إلى أنماط ثقافية أكثر ديناميكية وابتكارية.

(2) يُستنتج أن هيمنة ثقافة التنافس -مقارنةً ببقية الأبعاد- تعكس تركيز الجامعات الخاصة على البقاء والمنافسة في بيئة تعليمية ضاغطة، أكثر من تركيزها على إحداث تغييرات تنظيمية جذرية طويلة الأمد.

(3) توضح النتائج أن الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة لم تصل بعد إلى مستوى النضج المؤسسي، الأمر الذي يشير إلى وجود فجوة بين الإمكانيات المتاحة ومستوى استثمارها الفعلي.

(4) يُستدل من النتائج أن الرقمنة تمثل المدخل الأكثر فاعلية لتعزيز الميزة التنافسية في هذا السياق، بما يعكس أهمية التحول الرقمي كرافعة إستراتيجية في البيئات التعليمية ذات الموارد المحدودة.

(5) توحى محدودية أثر ثقافة التغيير بأن التغيير في الجامعات اليمنية الخاصة لا يزال يتسم بالطابع الإجرائي أكثر من كونه تغييراً ثقافياً عميقاً متجذراً في القيم والممارسات التنظيمية.

(6) تؤكد النتائج أن تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة لا يتحقق من خلال بعد ثقافي واحد بمعزل عن غيره، بل يتطلب تكاملاً ثقافياً متوازناً ينسجم مع خصوصية البيئة المؤسسية والاقتصادية.

(7) تستنتج الدراسة أن التفاوت في تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية يستلزم من القيادات الجامعية إعادة ترتيب الأولويات الثقافية، والتركيز على الأبعاد الأعلى تأثيراً، مع معالجة مواطن الضعف في الأبعاد الأقل فاعلية.

7. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، وبالنظر إلى التفاوت في تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة؛ توصي الدراسة بما يأتي:

(1) **إعطاء أولوية إستراتيجية لتعزيز ثقافة الرقمنة؛** بوصفها المدخل الأكثر فاعلية لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال ترسيخ الممارسات الرقمية في العمليات الإدارية والأكاديمية، وتكاملها مع التوجهات الإستراتيجية للجامعة.

(2) **تعزيز ثقافتَي التنافس والإنجاز؛** عبر تبني سياسات مؤسسية داعمة للأداء المتميز والكفاءة المؤسسية، بما يسهم في تحسين القدرة التنافسية دون الاقتصار على منطق البقاء في بيئة تعليمية ضاغطة.

(3) **تطوير ثقافة المعلومات؛** من خلال دعم نظم إدارة المعرفة وتحسين تدفق المعلومات داخل الجامعة، بما يعزز جودة اتخاذ القرار ويرفع مستوى الاستجابة المؤسسية للتغيرات الداخلية والخارجية.

(4) **معالجة محدودية أثر ثقافة التغيير؛** بالانتقال من ممارسات التغيير الإجرائي إلى تبني تغيير ثقافي عميق ومستدام، يستند إلى القيادة التحويلية ومشاركة العاملين في صياغة توجهات التغيير وتنفيذها.

(5) **اعتماد مقاربة تكاملية للثقافة التنظيمية؛** تقوم على تحقيق التوازن بين أبعادها المختلفة، بما ينسجم مع خصوصية السياق المؤسسي والاقتصادي للجامعات اليمنية الخاصة ويعزز استدامة الميزة التنافسية.

(6) **إرساء آليات تقييم دورية لقياس مستويات الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية؛** وربط نتائجها بعمليات المراجعة الإستراتيجية والتطوير المؤسسي المستمر.

8. مقترحات الدراسة:

استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وما كشفته من فجوات بحثية وسياقية؛ تقترح الدراسة ما يأتي:

(1) **إجراء دراسات مستقبلية تتناول دور ثقافة الإنجاز في** تحسين الأداء المؤسسي والوظيفي للعاملين في الجامعات، وبحث آليات تفعيلها في البيئات التعليمية ذات الموارد المحدودة.

(2) **دراسة أثر التوجهات الإستراتيجية نحو التحول الرقمي** في الجامعات اليمنية الخاصة على قدرتها في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية، مع مراعاة خصوصية السياق المؤسسي والاقتصادي.

(3) **بحث إسهام ثقافة المعلومات في رفع جودة القرارات** الإدارية وتعزيز الكفاءة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

(4) **تحليل التأثيرات طويلة المدى لثقافة الرقمنة على إعادة** تشكيل أنماط وأساليب العمل التقليدية في الجامعات اليمنية، وانعكاساتها على الفاعلية المؤسسية.

(5) **قياس أثر تحسين تجربة المستفيدين الرقمية في تعزيز** الميزة التنافسية للجامعات، ولاسيما في مجالات السمعة المؤسسية وجودة الخدمات التعليمية.

(6) **استكشاف آفاق دمج تطبيقات الذكاء الاصطناعي ضمن** إستراتيجيات التميز التنافسي في الجامعات الخاصة، ودورها المحتمل في دعم الابتكار المؤسسي وصناعة القرار.

9. قائمة المصادر والمراجع:

1.9 المراجع باللغة العربية:

- [9] العزاوي، سامي فياض. (2009). **ثقافة منظمات الأعمال: المفاهيم والأسس والتطبيقات**. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- [10] عصفور، أمل مصطفى. (2008). **قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- [11] مانع، سبرينة وعظيمي، دلال. (2020). **الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية**. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- [12] محمد، مها حسن ناصر. (2020). **الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة على عينة من المصارف السودانية - ولاية الخرطوم**. أطروحة دكتوراه (غير منشورة). السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- [13] المركز الوطني للمعلومات. (2013). **ببليوغرافية: الرسائل والأطروحات المودعة لدى المركز الوطني للمعلومات 1999 - 2013م**. صنعاء.
- [14] ملاس، حسبية. (2020). **ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة**. جامعة أم البواقي - مجلة العلوم الإنسانية، 7(1)، 237-224.
- <https://asjp.cerist.dz/en/article/115217>
- [15] مهدية، سباطوح ونيل، علي زوي. (2022). **الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي مقارنة في المصادر والاستراتيجيات**. جامعة أم البواقي - مجلة العلوم الإنسانية، 19(1)، 323-311.
- <https://asjp.cerist.dz/en/article/185246>
- [16] الهواري، سيد. (2011). **الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين**. ط2. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- [17] يورك برس. (2009). **الإستراتيجية الحية: وضع العنصر البشري على رأس اهتمامات الشركات**. بيروت: مكتبة لبنان ناشرون

- [1] الجهاز المركزي للإحصاء. (2021). **كتاب الإحصاء السنوي 2020**. صنعاء.
- [2] حرمل، سليمة. (2021). **دور الإبداع في دعم الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية**. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 15(1)، 104-85.
- <https://asjp.cerist.dz/en/article/153117>
- [3] درة، عبد الباري إبراهيم والصباغ، زهير نعيم. (2008). **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**. عمان: دار وائل للنشر.
- [4] أبو زيد، سارة عبد الفتاح خالد. (2021). **ثقافة التنافسية بين مؤسسات المجتمع المدني وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي**. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، 13(1)، 94-76.
- <https://doi.org/10.21608/AIAL.2021.65370.1059>
- [5] السلمي، علي. (2003). **تحليل الثقافة التنظيمية**. ورقة بحث مقدمة إلى: ملتقى الإدارة العليا. الرياض: الغرفة التجارية الصناعية.
- [6] سليمان، محمد حسن سيد ونور، محمد حنفي محمد وعلي، سامي مصطفى محمد. (2021). **العلاقة بين الأدوار الاحترافية في إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي للدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية العاملة في ولاية الخرطوم**. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(1)، 57-73.
- <http://search.mandumah.com/Record/1195234>
- [7] عبد اللطيف، عماد عبد اللطيف محمود. (2021). **دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج**. مصر - بني سويف: جامعة بني سويف - مجلة كلية التربية، 7(2)، 714-626.
- <https://doi.org/10.21608/JFE.2021.193953>
- [8] عثمان، رانيا وصفي. (2017). **تفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الميزة التنافسية لجامعة دمياط: دراسة ميدانية**. مصر - بنها: مجلة كلية التربية، 112(1)، 176-98.
- <https://doi.org/10.21608/0053253>

2.9 المراجع باللغة الإنجليزية:

- [5] Bernardes, Ednilson Santos and Hanna, Mark D. (2009). **A Theoretical Review of Flexibility, Agility and Responsiveness in The Operations Management Literature: Toward A Conceptual Definition of Customer Responsiveness**. International Journal of Operations & Production Management, 29(1), Jan 2009, 30-53.
- <https://doi.org/10.1108/01443570910925352>
- [6] Cameron, Kim S. and Quinn, Robert E. (2011). **Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework**. 3rd ed. John Wiley & Sons, Inc.
- [7] Carvalho, Annesly Anton & Karthikeyan, K. & Sudhahar, J. Clement and Jesiah, Selvam. (2025). **Digital Transformation and Organizational Culture: A Study of How Culture Impacts Digital Adoption**. Indian Journal of Information Sources and Services, 15(1), January-March 2025, 26-32.
- <https://doi.org/10.51983/ijiss-2025.IJISS.15.1.05>

- [1] Agbor, Emmanuel. (2008). **Creativity And Innovation: The Leadership Dynamics**. Journal of Strategic Leadership, 1(1), 39-45.
- https://www.academia.edu/download/101433165/JS_L_Vol1iss1_Agbor.pdf
- [2] Alavi, Maryam and Leidner, Dorothy E. (2001). **Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues**. MIS Quarterly, 25(1), 107-136.
- <https://doi.org/10.2307/3250961>
- [3] Altbach, Philip G. (2015). **Higher Education in the 21st Century: Global Challenge and National Response**. USA: Institute of International Education.
- [4] Awang, Zainudin. (2012). **Research Methodology and Data Analysis**. 2nd ed. Shah Alam: Universiti Teknologi MARA - Publication Centre (UiTM Press).

- [21] Hussey, Peter S. & Wertheimer, Samuel and Mehrotra, Ateev. (2013). **The Association Between Health Care Quality and Cost: A Systematic Review**. *Annals of Internal Medicine*, 158(1), Jan 2013, 27-34. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-158-1-201301010-00006>
- [22] Ivancevich, J. M. and Matteson, M. T. (2002). **Organizational Behavior & Management**. 6th ed. USA, New York: McGraw-Hill, Irwin.
- [23] Jabbara, Joseph G. and Dwivedi, O. P. (Eds.). (2005). **Administrative Culture in a Global Context**. Canada: de Sitter Publications.
- [24] Kamel, Sherif. (2014). **Education in the Middle East: Challenges and Opportunities**. in: Nehme Azoury (Eds.). (2014). **Business and Education in the Middle East**. 99-130. London: Pgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137396969>
- [25] Kline, Rex B. (2016). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling: Methodology in the Social Sciences Series**. 4th ed. New York: The Guilford Press.
- [26] Kocak, Seyma and Pawlowski, Jan. (2023). **Digital Organizational Culture: A Qualitative Study on The Identification and Impact of The Characteristics of a Digital Culture in The Craft Sector**. *SN Computer Science*, 4:819, October 2023. <https://doi.org/10.1007/s42979-023-02302-1>
- [27] Kotler, Philip & Armstrong, Gary and Balasubramanian, Sridhar. (2024). **Principles of Marketing**. 19th ed. Pearson Education Limited.
- [28] Lee, Mi Sook. (2021). **An Effect of Organizational Culture of SMEs on Improving Competitive Advantage** [Korean: 중소기업의 조직문화가 경쟁우위 향상에 미치는 영향]. *Journal of Digital Convergence*, 19(12), 183-192. <https://doi.org/10.14400/JDC.2021.19.12.183>
- [29] Macmillan, H. and Tampoe, M. (2000). **Strategic Management: Process, Content and Implementation**. Oxford Press.
- [30] Mahdi, Omar Rabeea & Nassar, Islam A. and Almsafirc, Mahmoud Khalid. (2021). **Strategic Leadership Capabilities and Sustainable Competitive Advantage in Private Universities**. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1-23. <https://www.abacademies.org/articles/Strategic-Leadership-Capabilities-and-Sustainable-Competitive-Advantage-in-Private-Universities-1939-6104-20-2-721.pdf>
- [31] Martin, Joanne. (2002). **Organizational Culture: Mapping the Terrain**. Sage Publications, Inc.
- [8] Choi, Nakhyeok and Jung, Kyujin. (2017). **Measuring Efficiency and Effectiveness of Highway Management in Sustainability**. *Sustainability*. Vol. (9), No. (8), Aug 2017, 1-15, <http://doi.org/10.3390/su9081347>
- [9] Choo, Chun Wei. (2013). **Information Culture and Organizational Effectiveness**. *International Journal of Information Management*. 33(5), October 2013, 775-779. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.05.009>
- [10] Collins, Jim. (2001). **Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't**. New York: Harper Business.
- [11] de Bono, Edward. (2019). **Sur/petition: Going Beyond Competition**. Vermilion.
- [12] Denison, Daniel R. & Hooijberg, Robert & Lane, Nancy and Lief, Colleen. (2012). **Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy**. John Wiley & Sons, Inc.
- [13] Fullan, Michael. (2004). **Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook**. Jossey-Bass.
- [14] Georgewill, Ibiba Ambie. (2021). **Structural Flexibility and Corporate Responsiveness in The Business Environment: A Theoretical Review**. *European Journal of Economic and Financial Research*, 4(4), 169-188. <http://dx.doi.org/10.46827/ejefr.v4i4.1033>
- [15] Goller, Ina and Bessant, John. (2024). **Creativity For Innovation Management: Tools and Techniques for Creative Thinking in Practice**. 2nd ed. New York: Routledge.
- [16] Greenberg, Jerald. (2011). **Behavior in Organizations**. 10th ed. Pearson Education Limited.
- [17] Hair, Joseph F. Jr. & Black, William C. & Babin, Barry J. and Anderson, Rolph E. (2019). **Multivariate Data Analysis**. 8th ed. Cengage Learning EMEA.
- [18] Hendrayanti, Silvia and Nurauliya, Vina. (2021). **Building Competitive Advantage through Innovation, Creativity, Product Quality**. *Business and Entrepreneurship Incubator Center Universitas Muhammadiyah Jakarta, Baskara: Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(1), 85-94. <https://doi.org/10.54268/baskara.4.1.85-94>
- [19] Hill, Charles W. L. & Schilling, Melissa A. and Jones, Gareth R. (2019). **Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach**. 13th ed. Cengage Learning.
- [20] Hofstede, Geert. (2001). **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**. 2nd ed. California: SAGE Publications.

- [41] Sekaran, Uma and Bougie, Roger. (2016). **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**. 7th ed. John Wiley & Sons Ltd.
- [42] ShanghaiRanking Consultancy. (2022). **Academic Ranking of World Universities (ARWU)**. (2022-10-12): <http://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2022>
- [43] Slocum, J. W. and Hellriegel, D. (2009). **Principles of Organizational Behavior**. 12th ed. USA: South-Western.
- [44] Times Higher Education. (2022). **World University Rankings 2022**. (2022-10-12): <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/world-ranking>
- [45] Webometrics. (2022). **Ranking Web of Universities 2022**. (2022-10-12): <https://www.webometrics.info/en/Asia/Yemen>
- [46] Weiss, Allen M. and Heide, Jan B. (1993). **The Nature of Organizational Search in High Technology Markets**. Sage Publications: Journal of Marketing Research, 30(2), 220-233. <https://doi.org/10.2307/3172829>
- [47] Whittaker, Tiffany A. and Schumacker, Randall E. (2022). **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**. 5th ed. London: Routledge.
- [48] Yazid, Abu & Ahmad, Gofur and Dewi, Happy Indira. (2024). **The Influence of the Visionary Leadership of Madrasah Heads, Organizational Culture and Motivation for Achievement on the Performance**. International Journal of Educational Narrative. 2(5), December 2024, 451–461, <https://doi.org/10.70177/ijen.v2i5.1499>
- [32] Meng, Jie. (2014). **Sustainability: A Framework of Typology Based on Efficiency and Effectiveness**. Journal of Macromarketing, 35(1), 84-98. <https://doi.org/10.1177/0276146714541128>
- [33] Nardi, Peter M. (2018). **Doing Survey Research: A Guide to Quantitative Methods**. 4th ed. USA - New York: Routledge.
- [34] Nugroho, Tri. (2024). **Influence of Leadership Competence, Achievement Motivation, and Organizational Learning Culture on Administrative Staff Performance at Universitas Gadjah Mada Graduate School**. Global Educational Research Review. 1(3), October 2024, 145-160, <https://doi.org/10.71380/GERR-10-2024-24>
- [35] Oliver, Gillian. (2017). **Understanding Information Culture: Conceptual and Implementation Issues**. Journal Of Information Science Theory and Practice, 5(1), Mar 2017, 6-14. <https://doi.org/10.1633/JISTaP.2017.5.1.1>
- [36] Pfeffer, Jeffrey. (1996). **Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force**. Harvard Business Review Press.
- [37] Porter, Michael E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press.
- [38] Porter, Michael E. (1990). **The Competitive Advantage of Nations**. Palgrave Macmillan.
- [39] QS Quacquarelli Symonds Limited. (2022). **QS World University Rankings 2022: Top Global Universities**. (2022-10-12): <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2022>
- [40] Schein, Edgar H. (2010). **Organizational Culture and Leadership**. 4th ed. John Wiley & Sons, Inc.