



The impact of strategic leadership on Achieving Organizational Effectiveness in Yemeni private universities in the capital city of Sana'a

Abdu Mohammed Sharaf Morshed ^{1,*}, Jamal Dirham Zaid ²

¹ Faculty of Commerce and Economics - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

² - Faculty of Administrative Sciences University of Science and Technology - Yemen.

*Corresponding author: almuliki213@gmail.com

Keywords

1. Strategic Leadership
 2. Organizational Effectiveness
 3. Private Yemeni Universities
-

Abstract:

This study aimed to determine the impact of strategic leadership on achieving organizational effectiveness in Yemeni private universities in the capital city, and to know the level of strategic leadership practice and the level of organizational effectiveness in Yemeni private universities. The study relied on the descriptive analytical method, and a questionnaire to collect data from a sample of (328) academic and administrative leaders in nine private universities in the capital city. The study concluded that: strategic leadership is practiced at a high level in Yemeni private universities, and it was shown that organizational effectiveness is prevalent at a somewhat high level in Yemeni private universities. The results also showed that there is an impact of strategic leadership with its dimensions (strategic orientation, core capabilities, investment in human capital, strengthening strategic control) on achieving organizational effectiveness in Yemeni private universities.

أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء

عبد محمد شرف مرشد^{1*} , جمال درهم زيد²

¹ كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

² كلية العلوم الإدارية- جامعة العلوم والتكنولوجيا – اليمن.

*المؤلف: almuliki213@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. الفاعلية التنظيمية

1. القيادة الاستراتيجية

3. الجامعات الأهلية اليمنية

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، ومعرفة مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية ومستوى الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة حجمها (328) من القيادات الأكاديمية والإدارية في تسع جامعات أهلية بأمانة العاصمة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تمارس بمستوى مرتفع في الجامعات الأهلية اليمنية، وتبين أن الفاعلية التنظيمية سائدة بمستوى مرتفع نوعاً ما في الجامعات الأهلية اليمنية، كما بينت النتائج أن هناك أثراً للقيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، استثمار رأس المال البشري، تعزيز الرقابة الإستراتيجية) في تحقق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.

المقدمة:

(2019، 129)، وترتبط الفاعلية التنظيمية في المؤسسات التعليمية بشكل أساسي بقدرة المنظمة على الصمود والتعامل مع المستجدات الكبيرة التي تحدث في عالم اليوم (Nebiyu & Kassahun, 2021، 143).

وتُعد القيادة جوهر العملية الإدارية، وحجر الأساس لنجاح أي منظمة وازدهارها وتحقيق أهدافها (Jaleha, & Machuki, 2018، 124) وتعتبر القيادة الاستراتيجية عنصراً أساسياً في تحقيق النمو والبقاء والتكيف لأي منظمة تعمل في بيئة ديناميكية (Wali et al., 2023، 3)، فامتلاك المنظمة قيادات متميزة قادرة على الابتكار والتجديد والضبط والتوجيه، تحقق الكفاءة والفاعلية (Mohsen, 2024، 138)، كما أن للقيادة الاستراتيجية دوراً فاعلاً في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، وقدرتها على ترسيخ وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادرة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة تدعم فاعلية الأداء، كما تزود العاملين بالطاقة الفاعلة التي تساعد على الإنجاز الصحيح لأعمالهم (القانون، 2016، 2).

وتأسيساً على ما سبق، فإن السعي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (تحقيق الأهداف، والقدرة على التكيف مع البيئة، والحصول على الموارد) لم يعد خياراً متاحاً أمام الجامعات، بل أصبح ضرورة حتمية أملتتها جملة من المتغيرات والقوى

تعيش منظمات الأعمال في بيئة مضطربة ومتغيرة، تعود مسبباتها إلى تنوع التحديات التي تواجهها، وهذه التحديات فرضت عليها أن تكون لديها منهجاً استراتيجياً في عملها باتجاه تحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار لها في ظل بيئة متغيرة مليئة بالتحديات، وزيادة قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها، لتحقيق الكفاءة والإنتاجية وصولاً إلى الفاعلية التنظيمية.

والفاعلية التنظيمية تُعد أحد أهم الغايات التي تنشدها المنظمات، وتشكل نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التنظيم؛ فهي تُعبر عن مدى تحقيق المنظمات للرسالة التي أنشئت من أجلها، وسبب وجودها، لذا ارتبط مفهوم الفاعلية التنظيمية تقريبا بكل مدخل إداري (جلال، وأحمد، 2022، 615؛ العاقل، 2019، 132) وترتبط الفاعلية التنظيمية بقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المنشأة من أجلها والنتائج المرجوة، إلى جانب قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات المرتبطة بأداء العمل، ومدى قدرتها على التكيف واستغلال الموارد المتاحة داخل المنظمة وخارجها بشكل أمثل (Aliyu, & Gebremeskel, 2024، 149) وتعزيز الفاعلية التنظيمية هو مفتاح النجاح في عمل المنظمات (Tahsildari & Shahnai, 2015)، وفي المؤسسات التعليمية تعد الفاعلية التنظيمية أحد العناصر الأساسية في تحديد نجاحها في أداء مهماتها، من خلال التعرف على مواطن القوة والضعف في تنظيم هذه المؤسسات، وكذلك تعتبر مبرر وجودها واستمرارها (العلاني، والغامدي،

من المشكلات، الأمر الذي أسهم في انخفاض مستوى الفاعلية التنظيمية في الجامعات اليمنية، علاوة على ذلك أظهرت دراسة الصلوي (2019) التي أجريت في إحدى الجامعات اليمنية بأن مستوى الفاعلية التنظيمية جاء ضعيفاً، كما وصفت الدراسة ضعف مستوى تطبيق لوائح التعليم العالي، وانخفاض فعالية استخدام الموارد في العملية التعليمية.

ورجحت دراسة (العامري، 2021) إلى أن ضعف دور مؤسسات التعليم العالي اليمنية في خدمة المجتمع وتقديم الخدمات التعليمية، قد يعود إلى افتقار هذه المؤسسات لممارسات القيادة الاستراتيجية، التي تقود هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها، وأداء وظائفها بكفاءة وفاعلية.

من ناحية أخرى أكدت العديد من الدراسات منها دراسة كلاً من: (Maisiba, 2025؛ Jingyu et al., 2024؛ Ali & Anwar, 2021؛ Singphen et al., 2019) أن للقيادة الاستراتيجية تأثيراً على الفاعلية التنظيمية في الجامعات.

ومن خلال ما سبق، تتجلى مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية وتطبيقية ومكانية جديرة بالدراسة، والفجوة المعرفية تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت أثر القيادة الاستراتيجية على الفاعلية التنظيمية، بما يربط بين النظرية والتطبيق العملي، رغم البحث المستفيض للباحثين في المصادر والمواقع الإلكترونية ذات الصلة، أما الفجوة التطبيقية، فتتمثل في انعدام الدراسات العملية الميدانية التي تقيس أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات اليمنية، فيما تعود الفجوة المكانية إلى محدودية البحوث المحلية التي ركزت على الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة، ما يجعل البيئة

الخارجية، بما يضمن بقاءها واستمرار نموها، ويعزز قدرتها على مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة، وتحقيق التفوق في ظل بيئة تنافسية متزايدة الحدة، وانطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتتناول أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.

مشكلة الدراسة

يمكن إبراز مشكلة الدراسة في وجود ضعف في فاعلية أداء الجامعات الأهلية اليمنية وهذا ما أكدته التقارير المتعلقة بالتعليم العالي، والدراسات السابقة ذات العلاقة، والتي تمثل دعماً وتوضيحاً لمشكلة الدراسة. حيث أكد تقرير المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2015، 74) أن الجامعات الأهلية والخاصة في اليمن تعاني من ضعف الأداء، وضعف الإمكانيات المادية والبشرية للجامعات اليمنية، وضعف المقومات الدافعة والداعمة للبحث العلمي، وضعف البنى الأساسية الهيكلية، وعدم قدرة الجامعات على مواكبتها متطلبات العصر والوفاء باحتياجات المجتمع.

بالإضافة إلى ذلك أكدت العديد من الدراسات السابقة بضعف فاعلية الجامعات اليمنية فقد أشارت دراسة العاقل (2019، 6) إلى إن نُظم التعليم في اليمن يواجه صعوبات ومشكلات عدة، تحد من قدراته على تصحيح اختلالاته، وتحسين نوعيته المواكبة لتطلعات المجتمع، وأشارت دراسة (الرضي، 2018، 3) إلى أن الجامعات اليمنية ما زالت تواجه العديد من المشكلات التنظيمية والإدارية والمالية، أبرزها ضعف البنية التحتية، وقصور الأنظمة الإدارية الإلكترونية، وتدني جودة مخرجات الجامعات مقارنة بمتطلبات سوق العمل، وضعف معارف ومهارات وقدرات الكادر الإداري، وضعف الالتزام باللوائح والقوانين، وغيرها

في الجامعات الأهلية اليمنية، فهي تعد من الدراسات القليلة والنادرة - في حدود علم الباحثين - التي تبحث في أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، كما تُعد الدراسة إضافة علمية من خلال محاولتها الربط بين متغيرين محوريين هما القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية، كما تمثل هذه الدراسة إثراءً للمكتبة اليمنية والعربية، وتفتح آفاقاً للباحثين لإجراء دراسات مستقبلية في الموضوع نفسه أو الموضوعات ذات الصلة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)، تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة بأن نتائجها تقيد الجامعات اليمنية في اتباع السياسات والإجراءات اللازمة لترسيخ ممارسات القيادة الاستراتيجية، بما سينعكس على كفاءة وفاعلية أدائها، كما تساهم هذه الدراسة في رفع الوعي لدى القائمين على الجامعات الأهلية اليمنية بأهمية ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية وإبراز أهميتها في تحقيق الفاعلية التنظيمية، ومساعدة هذه القيادات من خلال النتائج والتوصيات التي ستقدمها الدراسة في اتخاذ اتباع استراتيجيات تسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

النموذج المعرفي للدراسة

يوضح الشكل (1) نموذج الدراسة الذي يعبر عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، الذي يتكون من متغيرين هما: المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) وأبعاده المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، استثمار رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، الرقابة الإستراتيجية) وقد تم تحديد أبعاد المتغير المستقل من خلال العديد من الدراسات منها (Maisiba, 2025)،

المحلية بحاجة إلى دراسة دقيقة لفهم طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية، ومن هنا تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟

ما مستوى تحقق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟

ما أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، استثمار رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة الإستراتيجية) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية: التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة. التعرف على مستوى تحقق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

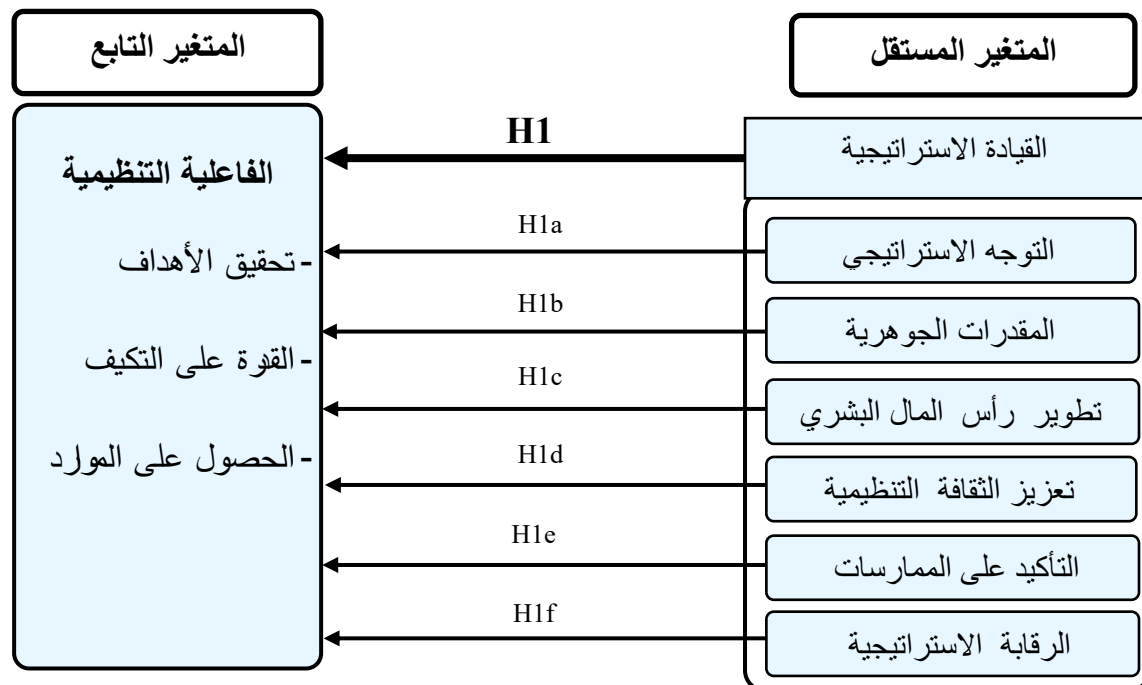
تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، استثمار رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة الإستراتيجية) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية (العلمية)، تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تناولها موضوعاً محورياً يؤثر في الجامعات اليمنية، تمثل في تحقيق الفاعلية التنظيمية

2022خلف، 2020، أبابكر وآخرون، 2019، أبو حسين، 2017) ويفترض النموذج وجود أثر للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، استثمار رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة الإستراتيجية) في تحقيق الفاعلية التنظيمية، والشكل (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة.

قيقب، والعامري، 2023، حسين، وجمال، 2020، السفاري، 2021، العامري، والمقرمي، 2021، السماوي، 2022؛ Kim, 2020؛ Gakenia 2017؛ Singphen et al., 2019)، والمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) وأبعاده المتمثلة في (تحقيق الأهداف، القدرة على التكيف البيئي، الحصول على الموارد)، وقد تم تحديد أبعاد المتغير التابع بالاعتماد على دراسات (العائل، 2019، طالب، وكاظم،



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.

فرضيات الدراسة
الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية. وينتفع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

وجود ارتباط إيجابي قوي بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي للجامعات في كينيا، كما أظهرت أن وجود رؤية واضحة وتوجه محدد لمستقبل المنظمة وتخطيطها الاستراتيجي يعزز الأداء ويسهم في عمليات صنع القرارات الفعالة التي تؤثر إيجاباً على نتائج المنظمة.

دراسة (قيقب، والعامري، 2023) التي هدفت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية اليمنية كان مرتفعاً؛ لكن اهتمامها بممارسة الأبعاد (تحديد التوجه الاستراتيجي، وتعزيز الثقافة التنظيمية الفعالة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية) كان عالياً، بينما كان اهتمامها ببعد استثمار رأس المال البشري وتطويره متوسطاً.

دراسة (العامري، والمقرمي، 2021) التي سعت إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية بالعاصمة صنعاء، وتوصلت الدراسة إلى: وجود دور للقيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة في الجامعات الأهلية اليمنية، وأن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية في مجتمع الدراسة كانت عالية، بجميع أبعادها، ووجود دور ذي دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وإدارة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الفاعلية التنظيمية:

دراسة (Nebiyu & Kassahun, 2021) التي هدفت إلى استكشاف أثر ممارسات القيادة التكيفية على فاعلية المؤسسات التعليمية، وعلاقة كلٍّ من هذين المفهومين وقدرتهما على التأثير في مؤسسات

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية، اقتصرَت الدراسة على دراسة أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.

حدود مكانية، تم إجراء هذه الدراسة على الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، والتي عمرها أكثر من خمسة عشر سنة، ومعتزف بها من التعليم العالي اليمني. الحدود البشرية، اقتصرَت الدراسة على القيادات الأكاديمية والإدارية (رئيس جامعة، نائب رئيس جامعة، عميد كلية، نائب عميد أكاديمي، ورئيس قسم أكاديمي، أمين عام جامعة، أمين كلية، مدير إدارة، ورئيس قسم إداري) في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية:

دراسة (Lengingiro et al., 2024) التي هدفت إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي للجامعات في كينيا، وتوصلت الدراسة إلى:

إلى: وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المرونة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية، وكانت أقوى العلاقة بين المرونة-الإنتاجية والفاعلية التنظيمية.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية:

دراسة (Maisiba, 2025) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية على فاعلية المؤسسات التعليمية في الجامعات الخاصة في كينيا، وتوصلت الدراسة إلى: أن للقيادة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة في كينيا، كما تبين أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لجميع الأبعاد (تحديد التوجه الاستراتيجي، إرساء الرقابة التنظيمية المتوازنة، الإدارة الفعالة لمحفظة موارد المنظمة، بناء ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة في كينيا.

دراسة (Moghadam & Ebrahimi, 2025) بحثت هذه الدراسة في أثر أسلوب القيادة الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية المؤسسات، ودور رأس المال الاجتماعي لدى مديري المدارس الابتدائية في همدان في إيران، وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين أسلوب القيادة الاستراتيجية والكفاءة والفاعلية التنظيمية، بمعنى آخر، يتمتع المديرون الذين يتبنون أسلوب قيادة استراتيجية أقوى بكفاءة وفاعلية أعلى في المدارس التي يديرونها.

دراسة (Jingyu et al., 2024) سعت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الاستراتيجية على فاعلية المؤسسات التعليمية في الجامعات الخاصة في مقاطعة هونان بجمهورية الصين الشعبية، وتوصلت الدراسة إلى:

التعليم العالي الواقعة في ولاية أمهرة الإقليمية الوطنية بأثيوبيا، وتوصلت الدراسة إلى: أن القادة يمارسون القيادة التكيفية على جميع المستويات نظراً للتحديات الديناميكية وغير المؤكدة التي تواجه المؤسسات حالياً، وعلاوة على ذلك، أدت ممارسة القيادة، التي تتسم بالتكيف وبناء المعرفة، إلى جعل المؤسسات منظمات فعالة، وتشير النتائج أيضاً إلى وجود ارتباط إيجابي وقوي بين القيادة التكيفية على فاعلية المؤسسات التعليمية.

دراسة (خلف، 2020) التي سعت إلى بيان أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد، وقد توصلت الدراسة إلى: أن مستوى الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعية الأهلية في بغداد وواسط في العراق قد جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت وجود تأثير للصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد.

دراسة (العافل، 2019) سعت هذه الدراسة إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي، والقيادة التحويلية في تحقيق فاعلية الجامعات الأهلية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر للتوجه الاستراتيجي في تحقيق فاعلية الجامعات الأهلية اليمنية، ووجود أثر للقيادة التحويلية في تحقيق فاعلية الجامعات الأهلية اليمنية، ووجود أثر للتوجه الاستراتيجي والقيادة التحويلية في تحقيق فاعلية الجامعات الأهلية اليمنية.

دراسة (أباكر، وآخرون، 2019) التي هدفت الدراسة إلى بيان دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع بأبعادها (تحقيق الأهداف، التكيف البيئي، جودة المخرجات)، ومن ثم تشخيص علاقة الارتباط وعلاقة الأثر بينهما، وتوصلت الدراسة

أن للقيادة الاستراتيجية تأثير مباشرة على الفاعلية التنظيمية للجامعات الخاصة في مقاطعة هونان.

دراسة (طالب، وكاظم، 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعة المستنصرية ببغداد، وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية، وأظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة مهارات القيادة الاستراتيجية كان مرتفعاً، وأن مستوى الفاعلية التنظيمية بأبعادهما (القدرة على التكيف، تحقيق الأهداف، الاستغلال الأفضل للبيئة، ضمان جودة المخرجات) كان مرتفعاً.

دراسة (Ali & Anwar, 2021) حاولت هذه الدراسة التحقيق في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية الفعالة والفاعلية التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في إقليم كردستان العراق، وتوصلت الدراسة إلى: وجود تأثير لفاعلية القيادة الاستراتيجية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في إقليم كردستان العراق.

دراسة (حسين، وجمال، 2020) حاولت الدراسة التعرف على العلاقة بين تطوير القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية، والتوصل إلى مستوى تأثير تطوير القيادة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، وتوصلت الدراسة إلى: وجود ويوجد تأثير لتطوير القيادة الاستراتيجية (تطوير الرؤية الاستراتيجية، وتطوير راس المال البشري) في الفاعلية التنظيمية.

دراسة (Singphen et al., 2019)، تناولت هذه الدراسة التأثير المباشر وغير المباشر والكلي لعوامل

القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس التي تؤثر على فاعلية المدارس الصغيرة في تايلاند، وتوصلت الدراسة إلى أن عوامل القيادة الاستراتيجية (الاتجاه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية، والتقييم) لها تأثير مباشر وشامل على فاعلية المدارس الصغيرة.

التعقيب على الدراسات السابقة

تم استعراض العديد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة، وقد تناولت جميع الدراسات موضوع القيادة الاستراتيجية، وموضوع الفاعلية التنظيمية، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في جمعها بين القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية، مثل دراسة (Moghadam & Maisiba, 2025)، ودراسة (Jingyu et al., 2024) ودراسة (طالب، وكاظم، 2022)، ودراسة (طالب، وكاظم، 2022)، ودراسة (حسين، وجمال، 2020)، ودراسة (Singphen et al., 2019)، كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في اعتمادها القيادة الاستراتيجية متغير مستقل، كدراسة (Lengingiro et al., 2024)، ودراسة (قيقب، والعامري، 2023) ودراسة (العامري، والمقرمي، 2021) واتفقت أيضاً الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في أنها تناولت الفاعلية التنظيمية متغير تابع، كدراسة (Nebiyu & Kassahun, 2021)، ودراسة (خلف، 2020) ودراسة (أبابكر، وآخرون، 2019) ودراسة (العادل، 2019).

كما اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم تحديد

الفجوة البحثية على شكل فجوة معرفية وفجوة مكانية، وتتمثل الفجوة المعرفية في ندرة الدراسات التي تناولت دمج إدارة القيادة الاستراتيجية مع فاعلية المؤسسات التعليمية بشكل شامل، حيث أظهرت المراجعة المكتبية والبحث المستفيض في المواقع الإلكترونية قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، أما الفجوة المكانية، فلم يُعثر، بحسب علم الباحثان، على أي دراسة محلية تناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية في البيئة اليمنية بشكل عام، وفي الجامعات الأهلية اليمنية بشكل خاص.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم القيادة الاستراتيجية

قبل تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية وفهمه، من الضروري أولاً فهم مفهوم القيادة ومفهوم الاستراتيجية؛ من أجل الوقوف على ماهية القيادة الاستراتيجية، فالقيادة هي: فن وقدرة ومهارات شخص يشغل منصباً كقائد لوحدة عمل يتم من خلالها التأثير وإقناع وإلهام وتوجيه الموظفين (Dohamid & Muchlis, 2020, 81)، كما ينظر إلى القيادة على أنها: قدرة القائد في التأثير على الآخرين، وتوجيه سلوكهم لكسب تعاونهم، وتحفيزهم للعمل بأعلى قدر من الكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة (الزبيدي، 2020، 33) ويمكن القول إن القيادة تمثل قدرة القائد على التأثير في الأفراد التابعين له، وتوجيه جهودهم وتحفيزهم، بهدف حثهم على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

أما الاستراتيجية فهي عملية منهجية تتضمن تحديد الأهداف طويلة المدى للمنظمة، واختيار مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، بما يحقق التوازن بين الاستغلال الفعال للفرص الحالية واستكشاف فرص جديدة مستقبلية، مع

مراعاة التغيرات البيئية والمنافسة في السوق (Bakar et al., 2021, 421)، وعرف Arslan (2020، 22-23) الاستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والخطط والتوجيهات التي تتخذها المنظمة من أجل تحديد موقعها التنافسي في السوق، وتحقيق أهدافها طويلة المدى من خلال الاستخدام الفعال لمواردها وقدراتها، مع الاستجابة الديناميكية للبيئة الخارجية، وبناء ميزة تنافسية مستدامة.

بناءً على ما سبق يمكن القول: بأن الاستراتيجية هي خطة شاملة ومخطط طويلة الأجل تستخدمها المنظمة لتحديد أهدافها المستقبلية وتوجيه مواردها بشكل فعال لتحقيق ميزة تنافسية واستدامة الأداء.

أما مفهوم القيادة الاستراتيجية فقد تعدد وجهات النظر في تحديد مفهومها بتعدد وجهات نظر الباحثين، حيث عرف عبدالرحيم (2019، 150) القيادة الاستراتيجية بأنها: "عملية صياغة الرؤية المستقبلية وتوصيلها للموظفين، وتشجيعهم وإثارة دافعيتهم نحو تنفيذ هذه الاستراتيجية، وتبني استراتيجية الإبداع في القرن الحادي والعشرين لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها"، ويرى Abolade et al (2022، 457) أن القيادة الاستراتيجية تتمثل في قدرة المنظمة على استشراف رؤيتها وتصورها والحفاظ عليها، فضلاً عن تمكين الآخرين من اتخاذ القرارات الاستراتيجية واختيار المسارات الممكنة التي تضمن استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها، ويُعرف الخفاجي، والقرز (2023، 8) القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة المسؤولين في المستويات الإدارية العليا عن تصور مستقبل المنظمة، والاستجابة للتغيرات البيئية، عن طريق استثمار وتطوير قدرات موارد المنظمة، وفق ضوابط تنظيمية وأخلاقية، تهدف إلى تحقيق

بما يسهم في تمكين المنظمة من مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال المحيطة.

أهمية القيادة الاستراتيجية

تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في المواءمة بين حاجات الأطراف المختلفة داخل الشركة، وقدرات ومؤهلات الموظفين للتعامل مع هذه المهام، الأمر الذي يؤكد على أهمية العلاقة التبادلية بين أي شركة وبيئتها الاجتماعية (Avolio & Drummey, 2023)، وتسهم القيادة الاستراتيجية في بناء الاستراتيجية الرئيسية للشركة وتحقيق النجاح الاستراتيجي على المدى البعيد، وتعزز من الميز التنافسية بشكل دائم، كونها تربط نجاح الشركات وأعمالها وإنجاز أهدافها معا (AL-hawajreh et al., 2023).

وتسهم القيادة الاستراتيجية في تحفيز الموظفين ورفع كفاءتهم، وخلق ثقافة ابتكارية وتشجيع المشاركة والتعاون، بما يعزز من ميزة المنظمة التنافسية عبر استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وتقوية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف (Mohsen, 2024, 138)، وتساهم القيادة الاستراتيجية أيضاً في قيادة عمليات التغيير التنظيمي وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية، مما يجعلها عنصراً محورياً لاستدامة الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية (مخدوم، 2021، 162).

وذكر الزهراني (2020، 5) أن القيادة الاستراتيجية توفر المعلومات والسياسات الموجهة للعملية الإدارية داخل المنظمات، مما يخلق بيئة عمل واضحة المعالم ومحددة الأهداف، وتساعد القيادة الاستراتيجية المؤسسات على:

الاستدامة للمنظمة، وينظر كلاً من Jingyu et al., (2024، 375) أن القيادة الاستراتيجية هي القدرة الإدارية على التنبؤ والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث التغيير الاستراتيجي عند الضرورة.

في ضوء التعريفات السابقة، يتضح أن القيادة الاستراتيجية تقوم على قدرة القائد على التفكير المستقبلي وتوقع الاتجاهات والفرص والتحديات المحتملة، وصياغة رؤية استراتيجية واضحة وطموحة للمنظمة، مع التكيف المرن مع المتغيرات البيئية الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والتنافسية، كما تؤكد هذه التعريفات على دور القيادة الاستراتيجية في توجيه وتوحيد جهود العاملين والتأثير فيهم وتحفيزهم للعمل بانسجام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلى جانب الاستثمار في الموارد التنظيمية، ولا سيما رأس المال البشري، وتطوير مهاراته وتمكينه من مواجهة التحديات، وتبرز كذلك أهمية اتخاذ قرارات استراتيجية واسعة النطاق تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية.

وبناءً على ذلك يمكن القول أن القيادة الاستراتيجية هي قدرة القائد على توجيه منظمته وفق رؤية استراتيجية واضحة، وحشد وتوظيف الموارد اللازمة لتحقيق هذه الرؤية، من خلال تمكين العاملين وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم وإرشادهم، وبناء ثقافة تنظيمية فاعلة، واستغلال القدرات والمواهب الاستراتيجية، والاستثمار الأمثل لرأس المال البشري، وتعزيز الممارسات الأخلاقية، والالتزام بالرقابة الاستراتيجية،

التعرف على المهارات اللازمة للتعامل مع جميع الأفراد داخل وخارج المنظمة.

تحديد الأنشطة الضرورية داخل المنظمة وضمان تنفيذها بكفاءة.

بناء وتوضيح رؤية ورسالة المنظمة.

تعزيز الوعي الاستراتيجي لضمان نجاح المنظمة.

تحديد الموارد الحيوية وتطوير المهارات والإمكانات.

التعامل بمرونة مع التغييرات المستمرة، لا سيما في ظل التطورات التكنولوجية المستمرة.

في ضوء ما سبق، تتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية

في المنظمات بوصفها عنصراً محورياً في توجيهها

نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وضمان

استمراريتها ونموها في بيئات تتسم بالتغير والمنافسة،

وتتمثل هذه الأهمية في قدرتها على استشراف

المستقبل وصياغة رؤية ورسالة واضحتين، وتعزيز

الثقة مع أصحاب المصلحة، وتحقيق المواءمة بين

احتياجات الأطراف المختلفة وقدرات العاملين

ومؤهلاتهم، وبناء علاقة فاعلة مع البيئة المحيطة بما

يدعم تحقيق الأهداف والاستجابة لمتطلبات التغيير،

كما تسهم القيادة الاستراتيجية في صياغة استراتيجية

المنظمة وتوجيه عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ

والرقابة وتقييم الأداء، بما يضمن الاستخدام الأمثل

للموارد وتحقيق التقدم المستمر، فضلاً عن دورها في

تحفيز العاملين ورفع كفاءتهم، وبناء ثقافة تنظيمية

داعمة للتعاون والمشاركة، واستثمار الفرص وتقوية

نقاط القوة ومعالجة جوانب القصور، وتساعد كذلك في

قيادة التغيير التنظيمي، وتحديد الأنشطة والموارد

الحיוية، وتنمية المهارات والإمكانات، والتكيف

بفاعلية مع المتغيرات البيئية المتسارعة، الأمر الذي

يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق نتائج

اقتصادية ومالية متميزة وبلوغ الغايات الاستراتيجية للمنظمة.

أبعاد القيادة الاستراتيجية

إن المتتبع للنماذج العلمية والدراسات السابقة في

مجال القيادة الاستراتيجية يلاحظ تعدد وجهات نظر

الكُتّاب والباحثين حول أبعاد هذا المفهوم، ومن خلال

مراجعة الدراسات السابقة التي تم الاستناد إليها في

اختيار أبعاد المتغير المستقل للدراسة الحالية (القيادة

الاستراتيجية) تبين أن أكثر الأبعاد تكراراً من قبل

الباحثين والمهتمين في هذا المجال تتمثل في ستة

أبعاد، هي: (التوجه الاستراتيجي، والمقدرات

الجوهرية، واستثمار رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة

التنظيمية، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية،

والرقابة التنظيمية المتوازنة) وسيتم تناولها بصورة

موجزة على النحو الآتي:

أولاً: التوجه الاستراتيجي

يُعدّ التوجه الاستراتيجي من ممارسات القيادة

الاستراتيجية، ويُعرف التوجه الاستراتيجي بأنه:

الطريق الذي تصوغ المنظمة من خلاله رؤيتها

الاستراتيجية ورسم صورتها المستقبلية الواضحة من

خلال ترجمة الرسالة والأهداف إلى الواقع عن طريق

الإجراءات والسياسات المتخذة، بالشكل الذي يؤدي

إلى وضع المنظمة في الطريق الصحيح وجعلها

متكيفة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية

(محل، والتكريتي، 2018، 28)، ويرى Kitonga

(2017، 33) أن تحديد التوجه الاستراتيجي يتطلب

توضيح رؤية المنظمة ومهمتها، وتطوير الغايات

والأهداف الاستراتيجية، وتحليل الخيارات الاستراتيجية

المتاحة، واعتماد الأنسب منها وتنفيذها، ويُتيح ذلك

تحديد المسار المستقبلي للمؤسسة، وتوضيح الأدوار

الأنشطة (عبد، 2016، 322) والمقدرات الجوهرية عادة ما تكون هي الموارد والإمكانات التي تعتبر كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة وهي موجودة في الأنشطة الوظيفية للمؤسسة مثل مهارات التصنيع، ومهارات التمويل، التسويق، البحث والتطوير Hitt et al., 2016, 501).

ويرى الباحثان أن المقدرات الجوهرية تشير المقدرات الجوهرية إلى مجموعة المهارات والقدرات والموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من التفوق في أداء مهامها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتشمل الإمكانيات المادية والبشرية والمعرفية والتنظيمية، وتعد هذه المقدرات الأساس الذي تبني عليه المنظمة ميزتها التنافسية، إذ تساعدها على استغلال الفرص والتعامل مع التحديات بفاعلية، وتحقيق الكفاءة والابتكار في العمليات والمنتجات والخدمات، كما تسهم المقدرات الجوهرية في تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتوجيه الموارد البشرية والتقنية والإدارية نحو تحقيق الأهداف.

ثالثاً: تطوير رأس المال البشري

يقصد برأس المال البشري بأنه: مجموعة من المعارف والقدرات والمهارات والخبرات التي يتمتع بها المديرون والعاملون في المنظمة، والتي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة (نادر وجاسم، 2019، 230) وتعرف عملية تطوير رأس المال البشري بأنها العملية التي تعتمدها المنظمة لتطوير معارف ومهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم، بما يساهم في رفع كفاءتهم وأدائهم الوظيفي ودعم تحقيق أهداف المنظمة (Kitonga, 2017, 25) ويشمل تطوير رأس المال البشري الاستثمار المستمر والموجه بشكل متعمد في

والمسؤوليات المطلوبة من جميع أصحاب العلاقة، كما يسهم في تحسين أداء المنظمة وجودة خدماتها، وزيادة قدرتها على التعامل مع المتغيرات المستقبلية بكفاءة وفاعلية، وتحقيق التميز والاستدامة.

ويرى الباحثان أن التوجه الاستراتيجي يعكس قدرة المنظمة على تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية لتحقيق التطور والنمو وزيادة الأداء، مع مراعاة التغيرات البيئية والفرص والتحديات المحتملة، ويعكس هذا التوجه التزام القيادة بتوجيه الموارد والجهود نحو الأولويات الاستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية وضمان الأداء الفعال واستدامة التطور التنظيمي، كما يسهم في توحيد جهود الموظفين وخلق انسجام بين مستويات المنظمة كافة، مما يعزز كفاءة العمليات واتخاذ القرارات المبنية على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.

ثانياً: المقدرات الجوهرية

يُعد وعي المنظمة بمقدراتها الجوهرية والمهارات التي تميزها عنصراً مهماً وحيوياً في تحديد أهدافها وتحقيقها، إذ يمنحها قدرة عالية على توجيه وتخصيص مواردها نحو المجالات الأكثر ضرورة لتحسين عملياتها وفقاً لقدراتها. وتمثل المقدرات الجوهرية مجموعة المهارات والسمات المعرفية التي توجه أداء المنظمة نحو تحقيق رضا المستفيدين، في حين أن عدم إدراك المنظمة لمقدراتها الجوهرية يضعف قدرتها على تتبع الفرص المتاحة واستثمارها بفاعلية (Hamdan et al., 2020, 58)، وتشير المقدرة الجوهرية إلى البراعة في إدارة الأنظمة الفرعية للمنظمة من خلال دمج التكنولوجيا والعمليات والموارد في واحداً أو أكثر من الأنشطة وإدارة الروابط بين تلك

تشكل مجتمعةً معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة.

ويرى الباحثان أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تتبناها المنظمة، والتي توجه تصرفات أعضائها، وتؤثر على سلوكياتهم وتصرفاتهم وطريقة أدائهم، وتعمل على خلق حالة من الانسجام والتعاون بين أعضاء الجامعة، بما يسهم في تعزيز أدائها وتحقيق أهدافها.

خامساً: التأكيد على الممارسات الأخلاقية

إن للممارسات الأخلاقية أهمية كبيرة كما نكرته الكتب السماوية والأحاديث النبوية ومن هذه الأحاديث قوله صلى الله عليه وسلم (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق)، وهذا يعكس مجريات الحياة الاجتماعية والعملية والإدارية وتعتبر من الصفات والسمات الإيجابية التي تتخذها مؤسسات الأعمال ميزة تنافسية (قيقب، 2023، 85)، وتعرف الممارسات الأخلاقية بأنها: التصرف وفقاً للقيم الأخلاقية التي تحتفظ بها المنظمة والتي تعكس الصورة المشرفة للسلوك الإنساني والتي تظهر من خلالها السمة الأخلاقية للمؤسسة (Mohsen, 2024, 139)، وتتعلق الممارسات الأخلاقية بالسلوك الصحيح والخطأ وفقاً للقواعد والمبادئ الأخلاقية للقيادات، وتهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح أصحاب المصلحة، تعزز الممارسات الأخلاقية الثقة والشفافية داخل المنظمة وتدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المسؤولة والمستدامة (بسيوني، وعبد العال، 2023، 1865)، ويرى الجفري (2024، 449) أنه يمكن للقادة الاستراتيجيين تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال نظام المكافآت والتقييم، ونظام الانضباط والإجراءات والسياسات، وتزداد كفاءة تنفيذ العمليات الاستراتيجية عندما تتم في إطار الممارسات الأخلاقية.

تطوير القدرات الكامنة، وتعزيز المهارات الحالية، وبناء المزيد من الخبرات والكفاءات من خلال برامج التدريب والمكافآت والإرشاد المهني (Maisiba, 2025, 44).

وعليه يمكن القول: إن تطوير رأس المال البشري هو العملية المنظمة والمستمرة لتطوير مهارات ومعارف وقدرات العاملين داخل المنظمة، من خلال التدريب والتعليم المستمر، وتحفيزهم وتمكينهم، بما يرفع كفاءتهم ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وتعزيز الفاعلية التنظيمية.

ويشمل تطوير رأس المال البشري التدريب المستمر، وتنمية المهارات القيادية والفنية، وتحفيز الابتكار والإبداع، وتهيئة بيئة عمل تشجع على التعلم والمشاركة الفاعلة.

رابعاً: تعزيز الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية الإطار الذي يحدد كيفية أداء الأعمال اليومية داخل المنظمة، وتعكس قيمها ومبادئها، وهوية المنظمة، ورؤيتها، ورسالتها، وتسهم الثقافة التنظيمية الفعالة في دعم التعاون والابتكار، وتحفيز السلوكيات الإيجابية بين العاملين، بما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (شتوان والنعاجي، 2025، 51)، وتعني الثقافة التنظيمية القيم والمشاعر والمعتقدات السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على عملياتها، ويُعد مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً شاملاً لجميع جوانب الحياة في المنظمة، ويستند إلى أبعادها الأساسية والسلوكية لتحقيق الانسجام والتوافق بين الفكر والفعل (النسيج الثقافي) (Mohsen, 2024, 139)، ويرى غازي ونافع (2022، 177) أن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي

تُعد الرقابة ضرورية أيضاً في المساعدة على التأكيد في أن المنظمة تحقق العوائد المرغوبة من التنافس الاستراتيجي ومعدلات العائد المحددة من خلال استخدامها للموارد البشرية والمادية ومعرفة موائمة جهود الوحدات المختلفة في تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأمد (الجفري، 2024، 449).

ويرى الباحثان أن الرقابة الاستراتيجية هي العملية التي من خلالها تقوم المنظمة برصد وتقييم الأداء المؤسسي بشكل مستمر، للتأكد من مدى التزام الخطط والاستراتيجيات بالأهداف المحددة، وتصحيح الانحرافات عند الحاجة، بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة وتعزيز الفاعلية التنظيمية.

وتساعد هذه الرقابة الاستراتيجية القيادة في اكتشاف الانحرافات عن الخطط الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، مما يعزز الفاعلية التنظيمية ويضمن تحقيق النتائج المرجوة، كما تسهم الرقابة الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرار، وتعظيم استخدام الموارد، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والتحديات المستجدة، بما يدعم استدامة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

مفهوم الفاعلية التنظيمية

واجه الباحثون في الميدان الإداري مشكلة في إعطاء مفهوم موحد للفاعلية التنظيمية، والأدبيات التي تناولت هذا المجال لازالت في بدايتها، فتعددت التعاريف واختلفت باختلاف المناهج والمدارس التي ينتمي إليها هؤلاء المفكرين المهتمين بهذا الموضوع، ومن خلال مراجعة الباحث للأدبيات في هذا المجال، وجد أن الفاعلية التنظيمية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، فعبر التراكم المعرفي الطويل للإدارة ونظرية المنظمة

ويشير الباحثان أن التأكيد على الممارسات الأخلاقية يعني التزام المنظمة بالقيم والمبادئ الأخلاقية في جميع أنشطتها وقراراتها، سواء تجاه الموظفين أو العملاء أو المجتمع والبيئة المحيطة؛ وتلعب هذه الممارسات دوراً محورياً في تعزيز الثقة والشفافية والمصادقية، وبناء سمعة إيجابية للمنظمة، كما تساهم الممارسات الأخلاقية في توجيه سلوك الموظفين، ودعم ثقافة الالتزام والمسؤولية، وتعزيز الولاء والانتماء، بما ينعكس إيجاباً على الأداء والاستدامة طويلة المدى، ويجعل المنظمة أكثر قدرة على مواجهة التحديات بكفاءة ونزاهة.

سادساً: الرقابة الاستراتيجية

عرف عبد (2016، 323) الرقابة الاستراتيجية بأنها: العملية التي من خلالها تتمكن الإدارة من إنجاز أهدافها وقياس مدى كفاءة الجهاز الإداري والفني من خلال استخدامها للموارد البشرية، والمادية، والتأكد من مدى موائمة جهود الوحدات المختلفة في تحقيق الأهداف فهي مسؤولة عن تقييم وتصحيح عمليات المنظمة من خلال التغذية العكسية، وعرف Maisiba (2025، 45) الرقابة الاستراتيجية بأنها عملية متطورة ومستمرة تُنفذها القيادة العليا للتحكم في استراتيجية المنظمة أثناء التنفيذ وبعده، وتُوفر الرقابة الاستراتيجية تغذية راجعة، وتُمكن المنظمة من التحقق من مستويات نجاح الخيارات الاستراتيجية المُنفذة، كما تُمكن من توجيه الاستراتيجية نحو المسار الصحيح، إذ تُشير إلى أي انحرافات عن الأنشطة المُخططة لها، مما يُتيح للقيادة تحديد التدخلات التصحيحية المناسبة.

بناء ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق النمو والتطور المؤسسي.

أهمية الفاعلية التنظيمية:

تتمثل أهمية الفاعلية التنظيمية في كونها أحد أهم الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها، وتشكل نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التنظيم، فهي تعكس مدى قدرة المنظمات على تحقيق الرسالة التي أنشئت من أجلها وسبب وجودها، ومن هنا ارتبط مفهوم الفاعلية التنظيمية تقريباً بكافة المداخل الإدارية (فاطيمة، 2016، 144)، وأورد كلاً من طالب، وكاظم، (2022، 141) أن أهمية الفاعلية التنظيمية تظهر من خلال ضمان تكيف الإمكانيات المادية والبشرية مع التغيرات البيئية، وكفاءة الإدارة في الاستجابة للتغيرات التي تواجهها المنظمة من رغبات العملاء ودخول المنافسين الجدد، وتركيز الإدارة على تحقيق مستويات عالية في جودة منتجاتها وتحقيق رغبة العميل، وحسب الخوالدة (2017، 73) تتمثل أهمية الفاعلية التنظيمية في المنظمات في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وزيادة قدرتها على التكيف والبقاء والاستمرارية عبر تحقيق التوازن بين عناصرها الداخلية والخارجية، كما تساهم الفاعلية التنظيمية في تمكين المنظمة من صياغة استراتيجياتها بشكل يتيح استغلال الفرص وتجنب التهديدات، وتعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف، بالإضافة إلى تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية وإنشاء هياكل تنظيمية مرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة ويرى الباحثان أن أهمية الفاعلية التنظيمية تكمن في كونها معياراً رئيسياً لتحديد نجاح أو فشل المنظمة، فهي تساعد الإدارة على ضمان استمرارية الأداء

لم نجد إجماعاً حول ماهية الفاعلية المنظمة، فقد ورد في الأدب الإداري تعاريف عديدة للفاعلية التنظيمية. حيث عرف أبو الخير (2016، 69) الفاعلية التنظيمية بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكل مرحلة من مراحل حياتها وفي شتى مجالات اختصاصها، وكذلك قدرتها على التوسع في محيطها الداخلي والخارجي في ظل بيئة متغيرة، وعرفت فاطيمة (2016، 152) الفاعلية التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة مع خلق التوازن بين متغيراتها الداخلية والخارجية، عن طريق التكيف والتعامل مع العوامل الظرفية والأطراف الاستراتيجية بُغية تحقيق أهدافها"، ويشير كل من Xu et al (2022، 2420) إلى الفاعلية التنظيمية بأنها: كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق رؤيتها وأهدافها، وهي أحد مؤشرات أداء المنظمة، كذلك عرف أبابكر وآخرون، (2019، 546) الفاعلية التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على التكيف ومواكبة التغيرات البيئية المحيطة بشكل مناسب بهدف تحقيق الأهداف المحددة"،

ويرى الباحثان أن الفاعلية التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتشمل إنجاز المهام والبرامج المخططة، واستغلال الموارد بفاعلية، ومواجهة التحديات واغتنام الفرص بمرونة، بما يضمن استدامة الأداء والنمو، والحفاظ على الميزة التنافسية، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة.

وتعكس الفاعلية التنظيمية مدى نجاح القيادة في توجيه المنظمة وتحقيق التوازن بين متطلبات أصحاب المصلحة واحتياجات الموارد الداخلية، بما يسهم في

وتحقيق النجاح في السوق، كما تعكس قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها المعلنة والنتائج المرجوة، كما تساهم الفاعلية التنظيمية في الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات اللازمة لأداء العمل المطلوب، وتعزز القدرة على التكيف، والاستفادة المثلى من جميع الموارد المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، بما يضمن تحقيق الحد الأدنى من التطلعات الاستراتيجية.

أبعاد الفاعلية التنظيمية

اختلفت الدراسات والباحثين في تحديد أبعاد الفاعلية التنظيمية، وهذا يعكس تطور المفهوم وتعمقه، بالإضافة إلى اختلاف السياقات التي يتم فيها دراسة الفاعلية التنظيمية، فمن خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت الفاعلية التنظيمية، فقد اتضح أن تعدد الأبعاد التي يتم من خلالها قياس فاعلية المنظمة، إذ لا يوجد نموذج واحد يكون ملائم لجميع المنظمات، ووفقاً لذلك اعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد الأكثر شيوعاً وتكراراً في الأدبيات السابقة وهي: (تحقيق الأهداف، القدرة على التكيف البيئي، الحصول على الموارد)، وفيما يلي عرض موجز لهذه الأبعاد:

1- تحقيق الأهداف

يعد من أكثر المقاييس التقليدية المستخدمة لقياس الفاعلية ومؤشراً مهماً على نجاح المنظمة في وضع الأهداف وفي صياغة وتطوير الاستراتيجيات، ومدى قدرتها على تحويل المدخلات والمخرجات بالكمية والجودة المخطط لهما دون أي انحرافات عن المسار المرسوم (أبو حسين، 2017، 135) وتُعرف الأهداف بأنها النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال أنشطتها المخططة، فهي بمثابة المخرجات

المقصودة لعملية التخطيط، والتي تعبّر عن الرغبة الواعية في الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف الذي يعكس مستوى أعلى من الكفاءة والقدرة على الإنجاز (عمر، 2019، 67)، ويعبر تحقيق الأهداف عن مدى نجاح المنظمة في إنجاز أهدافها المعلنة بكفاءة وفاعلية، وتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، بما يسهم في تعزيز أدائها واستدامته (رضا، 2022، 11).

ويرى الباحثان أن تحقيق الأهداف يشير إلى قدرة المنظمة على إنجاز ما خططت له من مهام وبرامج واستراتيجيات بما يتوافق مع رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، ويعكس هذا البعد مدى فعالية التخطيط والتنظيم والتنفيذ داخل المنظمة، كما يعكس قدرة القيادة على توجيه جهود الموظفين لتحقيق النتائج المرجوة، بما يسهم في رفع مستوى الأداء وضمان النجاح المستدام للمنظمة.

2- القدرة على التكيف

يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية المحتملة التي قد تواجهها مستقبلاً، وقدرتها على إيجاد الحلول وطرق ضمان السيطرة عليها قدر الإمكان، يساعد التكيف مع البيئة على تنافس موارد المنظمة مع طبيعة عمل البيئة لتحقيق أفضل أداء ممكن (Al-Gharibawi, 2021, 311 & Abbas, 2021)، ويعني قدرة المنظمة على إجراء تغييرات داخلية بسرعة عند حدوث أخطاء، استجابة للتغيرات في البيئة المحيطة (اليزيدي، وعبد الرحمن، 2023، 279) إذ تتميز بيئة العمل الحالية بالتغير الديناميكي السريع، والذي يؤثر تأثيراً مباشراً على تحقيق الأهداف وينعكس بدوره على فاعلية

المنظمة، ومن هنا، أصبح من الضروري أن تكون الإدارة على وعي دائم بكل التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة، وأن تمتلك حلولاً فعالة وسريعة للتعامل مع هذه التغيرات في الوقت والمكان المناسبين، بما يضمن تحقيق التوافق والتوازن المطلوبين مع المتغيرات البيئية (طالب وكاظم، 2022، 142)، ويعد التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة أحد أهم العوامل المؤثرة على فاعليتها، كما أنه معيار أساسي لتحديد مستويات الإنتاجية والكفاءة والرضا التي يمكن تحقيقها في المنظمة (Abdul Hussein & Salman, 2022, 25).

وعليه يمكن القول: إن القدرة على التكيف تشير إلى قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بما في ذلك التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والتنافسية، والتعامل معها بمرونة وفعالية، وتمكّن هذه القدرة المنظمة من استغلال الفرص، والتصدي للتحديات، وضمان استمرارية الأداء والنمو، والحفاظ على الميزة التنافسية، مع تعزيز قدرتها على التطوير المستمر وتحقيق أهدافها.

3- الحصول على الموارد

يتجلى هذا البعد في قدرة المنظمة على تأمين مواردها الأساسية، بالإضافة إلى سرعتها في الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، كما يشمل القدرة على فهم خصائص البيئة المحيطة بها وتحليلها بفاعلية، بهدف ضمان الحصول على الموارد اللازمة لدعم أنشطتها وتحقيق أهدافها (طالب وكاظم، 2022، 142) كما يعني قدرة المنظمة في الحصول على الموارد القيمة النادرة، واستثمارها بشكل يضمن استمرار سير العمليات وتحقيق الأهداف المخططة

(العادل، 2019، 49)، ويشير إلى مدى قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية والبشرية بكفاءة ضمن إطار العمليات لتحقيق مخرجات عالية الجودة، ويشمل ذلك وضع استراتيجيات فعالة لتوظيف الموارد المالية، وتنفيذ البرامج والأنشطة بما يتيح استخدام الأصول الثابتة والاستفادة من الموارد الإضافية المتاحة لدعم أنشطة وفاعلية المؤسسة (الحبسية، الحراسي، والمزيدي، 2023، 296).

ويرى الباحثان أن الحصول على الموارد يمثل قدرة المنظمة في الحصول على الموارد الأساسية والنادرة من البيئة المحيطة بها، واستثمارها وإدارتها بفاعلية لضمان استمرارية العمل وتحقيق أهدافها المخططة، بمعنى آخر، تُعد المنظمة فعالة عندما تتمكن من الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية واستغلالها بكفاءة لتحقيق أهدافها وضمان بقائها في بيئتها التنافسية.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بهدف وصف متغيرات الدراسة ومدى ممارستها في الجامعات الأهلية اليمنية، ودراسة العلاقة بينها، وتحليلها وتفسيرها، وربط النتائج للوصول إلى استنتاجات تسهم في تعزيز المعرفة النظرية.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وقد تم اختيار الجامعات التي مر على تأسيسها (15) عاماً فأكثر، والتي تضم أربع كليات فأكثر، والبالغ عددها (9) جامعات، وتم استهداف القيادات الأكاديمية والإدارية المتمثلة في (رئيس جامعة، نائب رئيس جامعة، عميد كلية، نائب عميد أكاديمي، ورئيس قسم أكاديمي، أمين عام

جامعة، مدير إدارة، ورئيس قسم إداري) في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة، ويبلغ حجم القيادات الأكاديمية والإدارية فيها (374) عنصراً، والجدول رقم (1) يوضح الجامعات الأهلية مجتمع الدراسة.

جدول (1): مجتمع الدراسة

م	الجامعة	سنة التأسيس	عدد الكليات	القيادات الإدارية	القيادات الأكاديمية	المجموع
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	1994	9	55	52	107
2	الجامعة اليمنية	1995	7	21	19	40
3	الجامعة الوطنية	1994	6	18	21	39
4	جامعة سبأ	1994	5	18	16	34
5	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	1994	5	16	14	30
6	جامعة الملكة أروى	1996	5	15	17	32
7	جامعة العلوم الحديثة	2004	4	13	15	28
8	جامعة المستقبل	2004	4	13	12	25
9	جامعة الناصر	2007	4	20	19	39
المجموع						374
						185
						189

المصدر: إعداد الباحثان من خلال: المواد البشرية في الجامعات الأهلية 2024، ومواقع هذه الجامعات على الإنترنت.

أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، حيث تم تصميم الاستبانة بناءً على الدراسات السابقة، والرسائل العلمية، والمقالات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، والتقارير ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين، هما: القسم الأول: المتعلق بالمتغيرات الديموغرافية وتمثلت في: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوظيفية) والقسم الثاني: تضمن الفقرات الخاصة بقياس أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وقد تضمنت (45) فقرة، تضمن المستقبل القيادة الاستراتيجية (30) فقرة موزعة على ستة أبعاد، هي (التوجه الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، استثمار رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، الرقابة الإستراتيجية)، وقد

وقد تم إجراء المسح الشامل للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة والبالغ عددهم (374) موظفاً قيادياً، وبهذه الطريقة، تم ضمان شمول كافة الوحدات ذات الصلة بالدراسة، ما يعزز دقة النتائج وموثوقية الاستنتاجات المستخلصة، وتم توزيع عدد (374) استبانة بشكل مباشر على أفراد عينة الدراسة في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة، وبعد الانتهاء من التوزيع، تم استرداد (335) استبانة، وبعد مراجعة الاستبانات المعادة تبين أن (7) استبانات منها غير صالحة للتحليل الإحصائي نتيجة لعدم اكتمالها، في حين لم تُسترد (39) استبانة من بين الموزعة، وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (328) استبانة، وهو ما يمثل معدل استجابة (88%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

تماماً، والرقم (6) للبديل موافق، والرقم (5) للبديل موافق إلى حدٍ ما، والرقم (4) للبديل محايد، والرقم (3) للبديل غير موافق إلى حدٍ ما، والرقم (2) للبديل غير موافق، والرقم (1) للبديل غير موافق إطلاقاً. ولغرض وصف الإجابات إلى (منخفضة جداً، منخفضة، منخفضة إلى حدٍ ما، متوسطة، مرتفعة إلى حدٍ ما، مرتفعة، مرتفعة جداً)، تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت السباعي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (7-1=6) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (7/6 = 0.86) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأدنى للمقياس (1.86 = 0.86+1) وبالتالي أصبح طول الخلايا كما في الجدول (2)

جدول (2): كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي وفقاً لمقياس ليكرت السباعي

إذا كان المتوسط	إذا كانت النسبة	التقدير اللفظي	مستوى الممارسة (الالتزام، التطبيق)
أقل من 1.86	أقل من 26.5%	غير موافق إطلاقاً	منخفضة جداً
من 1.86 إلى أقل من 2.71	من 26.5% إلى أقل من 38.8%	غير موافق	منخفضة
من 2.71 إلى أقل من 3.57	من 38.8% إلى أقل من 51%	غير موافق إلى حد ما	منخفضة إلى حد ما
من 3.57 إلى أقل من 4.43	من 51% إلى أقل من 63%	محايد	متوسطة
من 4.43 إلى أقل من 5.29	من 63.3% إلى أقل من 75.5%	موافق إلى حد ما	مرتفعة إلى حد ما
من 5.29 إلى أقل من 6.14	من 75.5% إلى أقل من 87.7%	موافق	مرتفعة
من 6.14 حتى 7	من 87.7% حتى 100%	موافق تماماً	مرتفعة جداً

لاختبار صدق الاتساق الداخلي، واختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما استخدمت الدراسة الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.

تم اعداد فقرات المتغير المستقل بالاعتماد على الدراسات السابقة أهمها: (العامري، 2021)، (العامري، والمقرمي، 2021) (الأكلبي، 2018)، (عبدالمالك، 2018) (William, 2021)، (الحرازي، 2019)، (Shobaki, 2021)، (الرقب، 2023)، (الخضري، 2018)، كما تضمن المتغير التابع الفاعلية التنظيمية (15) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي (تحقيق الأهداف، القدرة على التكيف البيئي، الحصول على الموارد)، وقد تم اعداد فقرات المتغير التابع بالاعتماد على الدراسات السابقة أهمها: (طالب، وكاظم، 2022)، (العادل، 2019) (Odero, 2020)، (أبو الخير، 2016)، (أبو حسين، 2017) وتم تصميم الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت السباعي المكون من سبع درجات، حيث أُعطي الرقم (7) للبديل موافق

أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (27) وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation):

صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري (صدق المحتوى): تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص من الخبراء والأكاديميين، وطُلب منهم إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون تم

إجراء التعديلات المقترحة التي أسهمت في تجويد الاستبانة وإخراجها في صورتها النهائية. صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R) بين كل بعد بالدرجة الكلية لفقرات المجال الذي ينتمي إليه، كما في الجدول (3)

جدول (3): معامل الارتباط بين البعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

الفاعلية التنظيمية			القيادة الاستراتيجية		
الدالة	معامل الارتباط	البعد	الدالة	معامل الارتباط	البعد
0.000	.927**	تحقيق الأهداف	0.000	.789**	التوجه الاستراتيجي
0.000	.911**	الحصول على الموارد	0.000	.846**	المقدرات الجوهرية
0.000	.925**	القدرة على التكيف	0.000	.886**	تطوير رأس المال البشري
			0.000	.908**	الثقافة التنظيمية
			0.000	.892**	تأكيد الممارسات الأخلاقية
			0.000	.885**	الرقابة الإستراتيجية

يشير إلى عدم وجود أبعاد تؤثر سلباً على المصادقية البنائية للمتغيرات. ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من الثبات من خلال معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) والجدول (4) يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ.

يتضح من الجدول (3) أن جميع أبعاد الدراسة جاءت مرتبطة بمحاورها بدرجات ارتباط موجبة وذات دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، حيث تتراوح درجات الارتباط بين (0.789) و(0.925) بشكل عام، مما

جدول (4): نتائج اختبار الفا كرونباخ لأداة الدراسة

محاو الاستبيان	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
التوجه الاستراتيجي	5	0.864
المقدرات الجوهرية	5	0.853
تطوير رأس المال البشري	5	0.899
الثقافة التنظيمية	5	0.897
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	5	0.861
الرقابة الإستراتيجية	5	0.916
إجمالي محور القيادة الاستراتيجية	30	0.967
تحقيق الأهداف	5	0.880
الحصول على الموارد	5	0.839
القدرة على التكيف	5	0.886

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
إجمالي محور الفاعلية التنظيمية	15	0.942

التنظيمية (0.942) وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل، القيادة الاستراتيجية

يتضح من الجدول (3) أن قيمة الثبات (الفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية حيث تراوحت بين (0.853، و 0.916)، بينما بلغت لجميع أبعاد القيادة الاستراتيجية (0.967)، فيما جاءت قيمة الثبات (الفا كرونباخ) مرتفعة لكل بعد من أبعاد الفاعلية التنظيمية حيث تراوحت بين (0.839، و 0.886)، بينما بلغت لجميع أبعاد الفاعلية

جدول (5): التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الاستراتيجية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الرتبة
1	التوجه الاستراتيجي	5.67	0.89	81.01%	مرتفع	1
2	المقدرات الجوهرية	5.46	0.94	77.96%	مرتفع	2
3	تطوير رأس المال البشري	4.92	1.25	70.25%	مرتفع نوعاً ما	6
4	تعزيز الثقافة التنظيمية	5.25	1.11	75.06%	مرتفع نوعاً ما	5
5	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	5.31	1.12	75.87%	مرتفع	4
6	الرقابة الإستراتيجية	5.32	1.10	76.00%	مرتفع	3
متوسط القيادة الإستراتيجية		5.32	0.93	76.03%	مرتفع	

ويفسر الباحثان ارتفاع مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية اليمنية بشكل عام بأن هذه الجامعات تعمل ضمن بيئة تتطلب التخطيط الفعال واتخاذ القرارات الاستراتيجية لمواجهة التحديات الأكاديمية والإدارية والمنافسة مع الجامعات الأخرى، كما أن القيادات في هذه الجامعات تميل إلى تبني ممارسات تركز على وضع الأهداف المستقبلية، تطوير الموارد البشرية، تعزيز الثقافة التنظيمية، وضمان الرقابة الفعالة على الأداء، وهذا التركيز على الاستراتيجية يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، ويضمن استمرارية تحقيق الأهداف الأكاديمية

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للقيادة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية اليمنية بشكل إجمالي بلغ (5.32)، ونسبة موافقة (76.03%)، وبانحراف معياري (0.93)، مما يشير إلى أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في هذه الجامعات يُصنّف كمرتفع، وتعكس هذه النتيجة درجة الالتزام النسبي بتطبيق سلوكيات القيادة الاستراتيجية عبر أبعادها المختلفة، بما في ذلك التوجه الاستراتيجي، والمقدرات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، والرقابة الاستراتيجية.

والإدارية، مما يفسر المستوى المرتفع للقيادة الاستراتيجية.

كما يتضح من الجدول (5) أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية اليمنية يتدرج بحسب درجة توفرها كما يأتي:

بُعد التوجه الاستراتيجي: جاء بُعد التوجه الاستراتيجي في المرتبة الأولى بدرجة توفر (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (5.67)، وأهمية نسبية (81.01%)، وانحراف معياري (0.89)، وتشير هذه الدرجة إلى أن الجامعات الأهلية اليمنية تولي اهتماماً كبيراً بوضع التوجه الاستراتيجي وتوضيح الرؤية المستقبلية والأهداف، بما يعكس قدرة القيادات على التخطيط بعيد المدى، وتوجيه الموارد والجهود بشكل يضمن تحقيق الميزة التنافسية والأداء المؤسسي المتميز، ويُعزى ارتفاع هذا البعد إلى تركيز الجامعات الأهلية اليمنية على وضع رؤية مستقبلية واضحة وأهداف استراتيجية محددة، مما يعزز قدرة القيادات على التخطيط بعيد المدى وتوجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الميزة التنافسية.

بُعد المقدرات الجوهرية: جاء في المرتبة الثانية بُعد المقدرات الجوهرية بدرجة توفر (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (5.45) وأهمية نسبية (77.96%)، وانحراف معياري (0.94)، وتشير هذه الدرجة إلى أن الجامعات الأهلية اليمنية تولي اهتماماً كبيراً بتعزيز القدرات الأساسية للمنظمة، بما في ذلك الموارد البشرية، والمالية، والتقنية، والبنية التحتية، بما يساهم في دعم استراتيجياتها، وتحقيق الأداء الفعال، وضمان القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والمتطلبات الأكاديمية، ويُعزى ارتفاع هذا البعد إلى اهتمام

الجامعات بتعزيز الموارد الأساسية للمنظمة، بما يشمل الموارد البشرية، والمالية، والتقنية، والبنية التحتية، لدعم استراتيجياتها وتحقيق الأداء الفعال والتكيف مع التغيرات البيئية.

بُعد الرقابة الاستراتيجية: جاء في المرتبة الثالثة بُعد الرقابة الاستراتيجية بدرجة توفر (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (5.32) وأهمية نسبية (76.00%)، وانحراف معياري (1.10) وتشير هذه الدرجة إلى أن الجامعات الأهلية اليمنية تولي اهتماماً كبيراً بعمليات الرقابة والتقييم الاستراتيجي، لضمان متابعة تنفيذ الخطط، ومراقبة الأداء، وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، بما يساهم في تعزيز فاعلية القيادة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية، ويُعزى ارتفاع هذا البعد إلى التزام الجامعات بعمليات الرقابة والتقييم المستمر، مما يضمن متابعة تنفيذ الخطط، ومراقبة الأداء، وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب، وبالتالي تعزيز فاعلية القيادة الاستراتيجية.

بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية: جاء في المرتبة الرابعة بُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية بدرجة توفر (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (5.31) وأهمية نسبية (75.87%)، وانحراف معياري (1.12)، وتشير هذه الدرجة إلى أن الجامعات الأهلية اليمنية تولي أهمية كبيرة لتعزيز الممارسات الأخلاقية بين القيادات والعاملين، بما يشمل الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية في اتخاذ القرارات وسلوكيات العمل، وهو ما يعزز الثقة داخل المنظمة ويُساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية ونزاهة، ويُعزى ارتفاع هذا البعد إلى حرص الجامعات على تعزيز

الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية في اتخاذ القرارات وسلوكيات العمل، مما يعزز الثقة والمصادقية داخل المنظمة ويسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية: جاء في المرتبة الخامسة بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية بدرجة توفر (مرتفعة نوعاً ما)، وبمتوسط حسابي (5.25) وأهمية نسبية (75.06%)، وانحراف معياري (1.11)، وتشير هذه الدرجة إلى أن الجامعات الأهلية اليمنية تعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم التعاون، والابتكار، والسلوكيات الإيجابية بين الموظفين، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة وتحسين بيئة العمل، رغم وجود بعض المجالات التي يمكن تطويرها بشكل أكبر لتعزيز فاعلية الثقافة المؤسسية.

بُعد تطوير رأس المال البشري: جاء في المرتبة السادسة بُعد تطوير رأس المال البشري بدرجة توفر (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (4.92) وأهمية نسبية (70.25%)، وانحراف معياري (1.25)، وتشير هذه

الدرجة إلى أن الجامعات الأهلية اليمنية تبذل جهوداً لتعزيز المهارات والقدرات البشرية للعاملين من خلال برامج التدريب، والتطوير المهني، والإرشاد، والمكافآت، إلا أن هناك مجالاً أكبر لتعزيز هذا البعد بما يرفع مستوى الكفاءة والجاهزية للقيادات والموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة بشكل أكثر فاعلية. ويُعزى مجيء هذا البعد في المرتبة الأخيرة إلى أن الجامعات تبذل جهوداً لتطوير مهارات الموظفين وقدراتهم، إلا أن هذه الجهود لم تصل بعد إلى أعلى مستويات التطبيق مقارنة بالأبعاد الأخرى، مما يشير إلى وجود قصور من توفر الجامعات الإمكانيات المادية اللازمة لتطوير مهارات الكادر البشري، ومكافئة العاملين المتميزين الحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الأداء السنوي. نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع، الفاعلية التنظيمية

جدول (6): التحليل الوصفي لأبعاد الفاعلية التنظيمية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
1	تحقيق الأهداف	5.28	1.05	75.37%	مرتفع نوعاً ما	2
2	الحصول على الموارد	5.18	0.87	74.04%	مرتفع نوعاً ما	3
3	القدرة على التكيف	5.31	0.98	75.81%	مرتفع	1
متوسط محو الفاعلية التنظيمية		5.26	0.89	75.08%	مرتفع نوعاً ما	

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لمحور الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية بشكل عام بلغ (5.26)، وأهمية نسبية (75.10%)، وانحراف معياري (1.21) وبدرجة توفر (مرتفعة نوعاً ما)، وهذه الدرجة تؤكد بأن الفاعلية التنظيمية متحقق

بمستوى مرتفع نوعاً ما لدى الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة، ويعزى ذلك إلى توجه الكثير من الجامعات الأهلية إلى مواكبة التطورات والتقدم المعلوماتي، وبذل الجهود للبقاء في الصدارة مقارنة بالمنافسين في نفس المجال وذلك من خلال

الاهتمام بالبيئة الداخلية للجامعات والسعي لتحقيق الفاعلية التنظيمية بشكل عام، ويعزز ذلك ما توصلت إليه النتائج من مستويات عالية نوعاً ما لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

كما يتضح من الجدول (6) أن مستوى تحقق الفاعلية التنظيمية في الجامعات جاءت متقاربة، وقد تدرجت بحسب درجة توفرها تنازلياً كما يأتي: بُعد القدرة على التكيف: جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (5.31)، مع أهمية نسبية بلغت (75.81%)، وانحراف معياري (0.98)، وبدرجة ممارسة مرتفعة، مما يشير إلى أن الجامعات الأهلية اليمنية قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتحديات الأكاديمية والإدارية، وتعديل سياساتها وإجراءاتها بما يتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويُعزى ارتفاع هذا البعد إلى اهتمام الجامعات بتبني استراتيجيات مرنة، وتطوير الهياكل والعمليات التنظيمية التي تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات، مما يحافظ على استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

بُعد تحقيق الأهداف: جاء في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (5.28) وأهمية نسبية (75.37%)، وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة ممارسة مرتفعة نوعاً ما، ما يشير إلى أن الجامعات تسعى إلى تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية؛ ولكن هناك بعض التحديات التي قد تؤثر على

الاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق هذه الأهداف، ويمكن تفسير هذا المستوى بتركيز الجامعات على التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف، مع وجود مجال لتحسين عمليات التنفيذ والمتابعة لضمان تحقيق النتائج المرجوة بشكل أكثر فاعلية.

بُعد الحصول على الموارد: جاء في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (4.18) وأهمية نسبية (74.04%)، وانحراف معياري (0.87)، وبدرجة ممارسة مرتفعة نوعاً ما، مما يعكس قدرة الجامعات على تأمين الموارد اللازمة لأداء وظائفها، سواء كانت مالية، بشرية، أو تقنية، ويُعزى انخفاض هذا البعد بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى إلى أن الجامعات قد تواجه قيوداً أو تحديات في تأمين الموارد المالية والبشرية والتقنية بكفاءة كاملة، مما يحد من قدرتها على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة لتحقيق الفاعلية التنظيمية، ويشير إلى الحاجة لتطوير استراتيجيات إدارة الموارد وتعظيم استخدامها.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (7) يوضح ذلك.

(7): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	R	R ² معامل التحديد	اختبار F	Sig.F مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	إحصائية T	Sig.T مستوى الدلالة	النتيجة
القيادة الاستراتيجية	0.799	0.639	576.911	0.000	0.764	24.019	0.000	دالة إحصائياً

من الجدول (7) يتضح أن للقيادة الاستراتيجية أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، فمعامل التحديد (R^2) يوضح بأن القيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (63.90%) من التباين في مستوى الفاعلية التنظيمية.

كما تعكس قيمة معامل الانحدار (β) التي بلغت (0.764) أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (76.60%) في مستوى الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، وتؤكد قيمة اختبار (F) التي بلغت (576.911) عند مستوى دلالة (0.05) المعنوية الإحصائية لهذا الأثر، مما يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

ويمكن تفسير الأثر الإيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بأن القادة الذين يتبنون أساليب قيادة استراتيجية يوجهون الموارد والجهود بشكل متكامل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعززون القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات البيئية، كما يعملون على تحفيز الكادر البشري وتحسين أدائه، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الفاعلية التنظيمية للجامعات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة: كدراسة (Maisiba, 2025) التي أكدت أن للقيادة الاستراتيجية

تأثيراً معنوياً على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة في كينيا، ودراسة (Moghadam & Ebrahimi, 2025) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين أسلوب القيادة الاستراتيجية والكفاءة والفاعلية التنظيمية، وتتوافق مع نتيجة دراسة (Jingyu et al., 2024) التي أظهرت أن للقيادة الاستراتيجية تأثير مباشرة على الفاعلية التنظيمية للجامعات الخاصة في مقاطعة هونان، وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (طالب، وكاظم، 2022) التي أكدت وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية في الجامعة المستنصرية ببغداد، وتتوافق مع نتيجة دراسة (Ali, & Anwar, 2021) التي أثبتت وجود تأثير لفاعلية القيادة الاستراتيجية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في إقليم كردستان العراق، ودراسة (حسين، وجمال، 2020) التي توصلت إلى وجود تأثير لتطوير القيادة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية								
المتغير المستقل	R	R ²	اختبار F	Sig.F مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	إحصائية T	Sig.T مستوى الدلالة	النتيجة
التوجه الاستراتيجي	0.635	0.404	220 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية في تحقيق 535	0.000	0.639	14.850	0.000	دالة إحصائياً

من الجدول (8) يتضح أن للتوجه الاستراتيجي أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، فمعامل التحديد (R^2) يوضح بأن التوجه الاستراتيجي يفسر ما نسبته (40.40%) من التباين في مستوى الفاعلية التنظيمية، كما تعكس قيمة معامل الانحدار (β) التي بلغت (0.639) أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى التوجه الاستراتيجي ستؤدي إلى زيادة بمقدار (63.90%) في مستوى الفاعلية التنظيمية، وتؤكد قيمة اختبار (F) التي بلغت (220.535) عند مستوى دلالة (0.05) المعنوية الإحصائية لهذا الأثر، مما يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية

الفرعية الأولى للدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأن التوجه الاستراتيجي يوفر إطاراً واضحاً للرؤية والأهداف المؤسسية، ويعزز قدرة القيادات الأكاديمية والإدارية على توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة، مما يسهم في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية داخل الجامعات الأهلية اليمنية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Maisiba, 2025) التي أكدت أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لبعد تحديد التوجه الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة في كينيا، وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (Singphen,et al, 2019) التي توصلت إلى أن عامل الاتجاه الاستراتيجي له تأثير مباشر وشامل على فاعلية المدارس الصغيرة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	R	R ²	اختبار F	المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية				النتيجة
				Sig.F مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	إحصائية T	Sig.T مستوى الدلالة	
المقدرات الجوهرية	0.702	0.493	316.437	0.000	0.662	17.789	0.000	دالة إحصائياً

من الجدول (9) يتضح أن للمقدرات الجوهرية أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، فمعامل التحديد (R^2) يوضح بأن المقدرات الجوهرية تفسر ما نسبته (49.30%) من التباين في مستوى الفاعلية التنظيمية، كما تعكس قيمة معامل الانحدار (β) التي بلغت (0.662) أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى المقدرات الجوهرية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (66.20%) في مستوى الفاعلية التنظيمية، وتؤكد قيمة اختبار (F) التي بلغت (316.437) عند مستوى دلالة (0.05) المعنوية الإحصائية لهذا الأثر، مما يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في

الجامعات الأهلية اليمنية، وبناءً عليه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة. ويمكن تفسير ذلك بأن امتلاك الجامعات لمقدرات جوهرية متميزة يسهم بشكل فاعل في تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها، والتكيف مع بيئتها، وتحسين مستوى أدائها، ويُعزى ذلك إلى أهمية استغلال الموارد الأساسية المتاحة بفاعلية لدعم الأداء المؤسسي وتحقيق الفاعلية التنظيمية للجامعة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	R	R ²	اختبار F	المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية				النتيجة
				Sig.F مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	إحصائية T	Sig.T مستوى الدلالة	
تطوير رأس المال البشري	0.715	0.511	340.109	0.000	0.508	18.442	0.000	دالة إحصائياً

الفرعية الثالثة للدراسة، وهذه النتيجة تعني أن الاستثمار في تطوير رأس المال البشري يسهم بشكل مباشر وملحوس في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حسين، وجمال، 2020) التي توصلت إلى وجود تأثير لتطوير رأس المال البشري في الفاعلية التنظيمية في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (11) يوضح ذلك.

من الجدول (10) يتضح أن لتطوير رأس المال البشري أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، فمعامل التحديد (R^2) يوضح بأن تطوير رأس المال البشري يفسر ما نسبته (51.10%) من التباين في مستوى الفاعلية التنظيمية.

كما تعكس قيمة معامل الانحدار (β) التي بلغت (0.508) أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى تطوير رأس المال البشري ستؤدي إلى زيادة بمقدار (50.80%) في مستوى الفاعلية التنظيمية، وتؤكد قيمة اختبار (F) التي بلغت (340.109) عند مستوى دلالة (0.05) المعنوية الإحصائية لهذا الأثر، مما يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، وبناءً عليه تم قبول الفرضية

جدول (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية						
	R	R^2	اختبار F	Sig.F مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	إحصائية T	Sig.T مستوى الدلالة
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.703	0.494	318.770	0.000	0.566	17.854	0.000

قيمة اختبار (F) التي بلغت (318.770) عند مستوى دلالة (0.05) المعنوية الإحصائية لهذا الأثر، مما يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز الثقافة التنظيمية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، وبناءً عليه تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Maisiba, 2025) والتي أظهرت أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لبناء ثقافة تنظيمية فاعلة على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة في كينيا.

من الجدول (11) يتضح أن لتعزيز الثقافة التنظيمية أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، فمعامل التحديد (R^2) يوضح بأن تعزيز الثقافة التنظيمية يفسر ما نسبته (49.40%) من التباين في مستوى الفاعلية التنظيمية. كما تعكس قيمة معامل الانحدار (β) التي بلغت (0.566) أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى تعزيز الثقافة التنظيمية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (56.60%) في مستوى الفاعلية التنظيمية، وتؤكد

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (12) يوضح ذلك.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية

جدول (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

النتيجة	المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية							المتغير المستقل
	Sig.T مستوى الدلالة	إحصائية T	معامل الانحدار β	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
دالة إحصائياً	0.000	17.281	0.548	0.000	298.639	0.478	0.691	التأكيد على الممارسات الأخلاقية

وهذه النتيجة تعني أن تعزيز الممارسات الأخلاقية داخل الجامعات الأهلية يسهم بشكل مباشر وملحوس في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية، إذ أن الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية يعزز السلوك المؤسسي الإيجابي، ويقوي الثقة بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، ويضمن بيئة عمل عادلة ومنظمة تدعم تحقيق الفاعلية التنظيمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Maisiba, 2025) والتي أظهرت أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً للتأكيد على الممارسات الأخلاقية على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة في كينيا.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (13) يوضح ذلك.

من الجدول (12) يتضح أن للتأكيد على الممارسات الأخلاقية أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، فمعامل التحديد (R^2) يوضح بأن التأكيد على الممارسات الأخلاقية يفسر ما نسبته (47.80%) من التباين في مستوى الفاعلية التنظيمية.

كما تعكس قيمة معامل الانحدار (β) التي بلغت (0.548) أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى التأكيد على الممارسات الأخلاقية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (54.80%) في مستوى الفاعلية التنظيمية، وتؤكد قيمة اختبار (F) التي بلغت (298.639) عند مستوى دلالة (0.05) المعنوية الإحصائية لهذا الأثر، مما يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، وبناءً عليه تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة.

جدول (13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

النتيجة	المتغير التابع: الفاعلية التنظيمية							المتغير المستقل
	Sig.T مستوى الدلالة	إحصائية T	معامل الانحدار β	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
دالة إحصائياً	0.000	18.738	0.580	0.000	351.119	0.519	0.720	الرقابة الاستراتيجية

تأثير للرقابة الاستراتيجية على فاعلية المدارس الصغيرة.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

إن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة مرتفعة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، حيث تعطي الجامعات أولوية للتخطيط والموارد والرقابة والالتزام الأخلاقي أكثر من الاستثمار في تطوير الموظفين وبناء بيئة تنظيمية داعمة.

إن الفاعلية التنظيمية سائدة بمستوى مرتفع نوعاً ما في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، حيث تركز الجامعات بشكل أكبر على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها، في حين كان الاهتمام بتأمين الموارد اللازمة لدعم الفاعلية التنظيمية أقل نسبياً.

تظهر الجامعات الأهلية اليمنية اهتماماً محدوداً بتطوير رأس مالها البشري، ويعود ذلك أساساً إلى محدودية الإمكانيات المادية المتاحة التي تعيق برامج تطوير مهارات الكادر البشري.

إن ما يسهم بشكل رئيسي في تعزيز القدرة على التكيف لدى الجامعات الأهلية اليمنية هو الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها الجامعة للحفاظ على مكانتها وموقعها بين الجامعات الأخرى.

إن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، مع بروز أثر المقدرات الجوهرية كالأكثر تأثيراً، بينما كان بعد تطوير رأس المال البشري الأقل تأثيراً.

من الجدول (13) يتضح أن للرقابة الاستراتيجية أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، فمعامل التحديد (R^2) يوضح بأن الرقابة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (51.90%) من التباين في مستوى الفاعلية التنظيمية.

كما تعكس قيمة معامل الانحدار (β) التي بلغت (0.580) أن الزيادة بوحدة واحدة في مستوى التأكيد على الممارسات الأخلاقية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (58%) في مستوى الفاعلية التنظيمية، وتؤكد قيمة اختبار (F) التي بلغت (351.119) عند مستوى دلالة (0.05) المعنوية الإحصائية لهذا الأثر، مما يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأكيد على الممارسات الأخلاقية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، وبناءً عليه تم قبول الفرضية الفرعية السادسة للدراسة.

وهذه النتيجة تعني أن تطبيق الرقابة الاستراتيجية يسهم بشكل مباشر وملحوس في تعزيز الفاعلية التنظيمية داخل الجامعات الأهلية اليمنية، إذ إن وجود آليات رقابية فعالة يضمن متابعة الأداء، وتصحيح الانحرافات، وتحقيق التنسيق بين الخطط والنتائج، مما يعزز قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Maisiba, 2025) والتي أثبتت أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لإرساء الرقابة التنظيمية المتوازنة على الفاعلية التنظيمية في الجامعات الخاصة في كينيا، ودراسة (Singphen, et al, 2019) التي توصلت إلى وجود

التوصيات

في ضوء استنتاجات الدراسة أوصت الدراسة بالآتي:
تعزيز ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية من قبل الجامعات اليمنية من خلال برامج تدريبية مستمرة، وتعزيز التحفيز المهني، وتهيئة بيئة تشجع الابتكار والمبادرة، بما يوازن بين الممارسات الاستراتيجية والاهتمام برأس المال البشري.

ينبغي على الجامعات اليمنية رفع مستوى الفاعلية التنظيمية من خلال تعزيز كفاءة العمليات الإدارية، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة، وضمان توفر الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

تعزيز الاستثمار في تطوير رأس المال البشري من خلال تخصيص موارد مالية كافية لبرامج التدريب والتطوير، وتقديم حوافز للموظفين المتميزين، بما يعزز كفاءة الكادر ويحسن الأداء العام.

توصي الدراسة الجامعات الأهلية اليمنية بالاستمرار بتبني خيارات استراتيجية فعالة لتعزيز قدرتها على التكيف والحفاظ على مكانتها بين الجامعات.

أهمية تبني الجامعات اليمنية استراتيجيات شاملة ومتكاملة تعزز الفاعلية التنظيمية، من خلال تنمية مقدراتها المؤسسية، وتوضيح توجهاتها الاستراتيجية، وتفعيل نظم الرقابة، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة، وتعزيز الالتزام الأخلاقي، والاهتمام بتطوير رأس المال البشري، بما يضمن تحقيق أهدافها المؤسسية بفاعلية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- [1] أبابكر، كوسرت محمد، وولي، أحلام إبراهيم، وعبد الله، مهابات نوري (2019). دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة أربيل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(4)، 541-567.
- [2] أبو الخير، روية (2016). حسن مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية في الكليات التقنية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، فلسطين.
- [3] أبو حسين، الحارث محمد (2017). أثر العدالة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. المجلة الأردنية، 13(3)، 331-349.
- [4] الأكلي، عايض شافي (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي، دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها. مجلة دراسات، 19(1)، 213-256.
- [5] بسيوني، هيثم عادل، وعبد العال، محمد سيد (2023). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(3)، 1855-1886.
- [6] الجفري، مازن مهدي عيدروس (2024). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة حالة الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(2)، 437-467.
- [7] جلال، شاذلي يونس، واحمد، علي محمود مصطفى (2022). تقييم مستوى الفاعلية التنظيمية بالمناطق الأزهرية وسبل تحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 37(1)، 589-652.
- [8] الحبسية، رضية بنت سليمان، الحراسي، مسلم بن سالم، والمزيدي، ناصر بن سليم (2023). مستوى الفاعلية

- القرار) والفاعلية التنظيمية في الجامعات اليمنية: دراسة تطبيقية مقارنة بين جامعتي صنعاء وجامعة العلوم والتكنولوجيا، (رسالة ماجستير) جامعة صنعاء.
- [16] الرقب، توفيق زايد محمد (2023). التأثير المعدل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرؤية التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(44)، 63-103.
- [17] الزبيدي، عبد الرضا (2020). القيادة الإدارية بين التنظير والتطبيق. دار اليازوري العلمية، عمان.
- [18] الزهراني، عطيه محمد (2020). دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، (1)، 71-91.
- [19] شنتون، خديجة إبراهيم، والنعاجي، أحمد محمد (2025). القيادة الاستراتيجية وأثرها في البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بالمنطقة الحرة مصراتة. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، 12(01)، 43-61.
- [20] الصلوي، إنتصار محسن (2019). التنمية المهنية ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية لجامعه تعز "دائرة تقويم الأداء الأكاديمي وضمان الجودة- أنموذجاً: دراسة في سوسيولوجيا التنظيم والعمل. مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، 3(2)، 31.
- [21] طالب، مصطفى سعيد، وكاظم، عمار جبار (2022). مهارات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية - دراسة ميدانية على مجموعة من مدراء الاقسام ورؤساء الاقسام والوحدات في رئاسة الجامعة المستنصرية - بغداد. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، (52)، 138 - 154.
- [22] العاقل، محمد قاسم علي (2019). أثر التوجه الاستراتيجي والقيادة التحويلية في تحقيق فاعلية الجامعات الأهلية اليمنية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [23] العامري، عبد العزيز عبد الهادي (2021). ممارسات القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية التنظيمية وعلاقته بالانخراط الوظيفي لدى العاملين في وزارة التعليم في سلطنة عمان. المجلة الدولية للبحث في التعليم، 47(3)، 281-330.
- [9] حسين، يسرى محمد، وجمال، دينا حامد (2020). العلاقة بين تطوير القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية: دراسة تحليلية في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد. مجلة كلية العلوم الاقتصادية جامعة بغداد، (61)، 1-20.
- [10] الخضري، حافظ أكرم (2018). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى بغزة- فلسطين.
- [11] الخفاجي، عثمان إبراهيم أحمد، والقزاز، سام موفق محمد صالح (2023). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز جودة الخدمة التعليمية - دراسة ميدانية في وزارة التربية العراقية، وسام موفق محمد صالح القزاز. مجلة دراسات تربوية، 16(61)، 1-24.
- [12] خلف، حسين عبدالله (2020). أثر الصحة التنظيمية على مداخل الفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط العراق، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [13] الخالدة، رياض عبد الله (2017). أثر التسويق الأخضر في الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية، الدور الوسيط لسلوك المستهلك الشرائي، (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- [14] رضا، بوبريحة (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة - بشركة توزيع الكهرباء والغاز غرداية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة غرداية، الجزائر.
- [15] الرضي، أمين احمد حمود (2018). العلاقة بين العمليات التنظيمية الأساسية بمجالاتها (عملية جمع البيانات والمعلومات، عملية الاتصالات، وعملية اتخاذ

- [31]فاطيمه، بوهلال (2016). التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، (أطروحة دكتوراه)، جامعة مصطفى إسماعيل، معسكر، الجزائر.
- [32]القانون، أسامة حسن سالم (2016). دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية، (رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى، فلسطين.
- [33]قيقب، فاطمة محمد مقبول (2023). دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية (أطروحة دكتوراه)، جامعة صنعاء، اليمن.
- [34]قيقب، فاطمة محمد مقبول، والعامري، عبدالعزيز عبدالهادي (2023). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 7(11)، 1-21.
- [35]المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2015). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية - مراحل وأنواعه المختلفة للعام 2013-2014، الإصدار (13)، صنعاء - اليمن.
- [36]محل، سامي نياض، والتكريتي، سارة بهاء أنور (2018). دور مرتكزات التوجه الاستراتيجي في تطوير جودة الخدمات الصحية دراسة استطلاعية في مستشفى تكريت العام. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4(44)، 24-42.
- [37]مخدوم، هند كرامة الله (2021). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(184)، 2-153.
- [38]نادر، علاء محمد، وجاسم، باسم عبدالمحسن (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي، بحث ميداني في شركة الفارس العامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(114)، 225-246.
- والخاصة بمحافظة حجة ودورها في تنمية المجتمع المحلي. مجلة أبحاث، كلية التربية، جامعة الحديدة، (21)، 164-237.
- [24]العامري، عبده أحمد علي، والمقرمي، عبد القهار عثمان غالب (2021). دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة - صنعاء. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(44)، 6-43.
- [25]عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة، رؤية مقترحة. المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 145-164.
- [26]عبد المالك، هبال (2018). أثر إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية على ولائهم التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والتجارية، 11(1)، 269-286.
- [27]عبد، ضرغام حسن (2016). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال دراسة استطلاعية في بعض مصارف التجارية في محافظة النجف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13(39)، 313-348.
- [28]العلياني، شريفة أحمد سحمان، والغامدي، رحمة محمد صالح (2019). مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة بقرن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 35(5)، 125-155.
- [29]عمر، عمر حسن محمد عبدالله مهدي (2019). التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [30]غازي، محمد علي، ونافع، وجيه عبدالستار محمد (2022). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارة، 13(3)، 175-205.

- Leadership & Organizational Studies, 30(2), 137-154.
- [9] Bakar, N. A., Zakaria, W. N. W., & Ismail, S. H. (2021). Strategic Entrepreneurship Framework for Small and Medium Enterprises. Social Sciences, 11(11), 418-432.
- [10] Dohamid, A.G. & Muchlis R. L.(2020). Strategic Leadership For The Implementation of Three Values of Higher Education Performed by The Indonesian Defense University (IDU) In The 2015-2018 Period. IJHCM, International Journal of Human Capital Management, 4 (1), 82-86.
- [11] Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). The effect of choosing strategic goals and core capabilities on the creative behavior of organizations. International Journal of Academic Information Systems Research (IJASIR), 4(4), 54-75
- [12] Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2016). Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases", (12th ed.). Boston, USA: Cengage Learning.
- [13] Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018). Strategic leadership and organizational performance: A critical review of literature. European Scientific Journal, 14(35), 124-149.
- [14] Jingyu, Y., Muangman, P., & Tipanark, P. (2024). President's Strategic Leadership Factors Affecting Organizational Effectiveness of Private Universities in Hunan Province. Journal of Roi Kaensarn Academi, 9(12), 827-837.
- [15] Kitonga, D. M. (2017). Strategic leadership practices and organizational performance in not-for-profit organizations in Nairobi County in Kenya (Doctoral dissertation, COHRED, JKUAT).
- [16] Lengingiro, A. N., Kanyuru, R., & Kanyiri, A. (2024). Effect of Strategic Leadership on Organizational Performance of Universities in Kenya. Journal of Strategic Management, 4(3), 24-33.
- [17] Maisiba, M. N. (2025). Strategic leadership and organizational effectiveness in private universities in Kenya (Doctoral dissertation, Doctor of Business Administration). United States International University-Africa, Chandaria School of Business.
- [18] Moghadam, A. A. K., & Ebrahimi, P (2025). Investigating the relationship between strategic leadership style with organizational efficiency and effectiveness and social capital of Hamedan elementary school principals. Research in Instructional Methods, 3(3), 37-50 .
- [19] Mohsen, A. M. H. (2024). Leadership and its reflection in achieving sustainable organizational performance. World Economics & Finance Bulletin (WEFB), 36, 136-145 .
- [20] Nebiyu, K. S., & Kassahun, T. (2021). The effects of adaptive leadership on organizational Leadership & Organizational Studies, 30(2), 137-154.
- [39] اليزيدي، عبد الله مصنف، وعبد الرحمن، أسامة (2023). أثر السلامة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية للجهة: دراسة ميدانية على موظفي وكالة بلدية المحافظة في أمانة محافظة جدة. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 4(41)، 270-316.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Abdul Hussein, S. H., & Salman, S. M. (2022). The role of strategic flexibility in achieving organization effectiveness: Analytical research in the directorates of the Ministry of Education. Journal of Economics and Administrative Sciences, 28(133), 21-37.
- [2] Abolade, A. P., Damilare, A. E., & Lawal, I. O. (2022). Thematic exploration of strategic leadership and organizational performance in National Information Technology Development Agency. KIU Interdisciplinary Journal of Humanities and Social Sciences, 3(2), 455-482.
- [3] Al-Gharibawi, Alaa M. K. & Abbas, N. H. (2021). The Effect of Compassionate Leadership in Enhancing Organization Effectiveness / An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ministry of Labor and Social Affairs, Journal of Baghdad College of Economic Sciences, 64, 301- 320.
- [4] Al-hawajreh, K.M., Al-Nawaiseh, A.R., Almomani, R.Z.Q., Alqahtani, M.M., Barqawi, B.Y.A., Alshurideh, M. T. ... & Mohammad, A.A.S. (2023). Strategic Leadership and Its Role on Implementing Public Policies in the Government Departments in Karak Governorate. In The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems (pp. 1385-1401). Cham: Springer International Publishing.
- [5] Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Strategic leadership effectiveness and its influence on organizational effectiveness. International Journal of Electrical, Electronics and Computers, 6(2), 11-24.
- [6] Aliyu, M. G., & Gebremeskel, M. M. (2024). The influence of conscientiousness, sportsmanship, and civic virtue on organizational effectiveness in public universities of Ethiopia. International Journal of Organizational Leadership, 13(1), 142-160.
- [7] Arslan, E. (2020). Strategic entrepreneurship for resources and innovation: the case of voluntary and community organisations in the south-west of England (Doctoral dissertation, Bournemouth University).
- [8] Avolio, B. J., & Drummey, K. C. (2023). Building leadership service academies to institutionalize a strategic leadership development focus. Journal of

- [24] Wali, A. I., Rashid, W. N., & Mohammed, A. Y. (2023). The impact of strategic leadership in achieving strategic success: An analytical study of the opinions of managers in a sample of small and medium projects in Erbil Governorate (Doctoral dissertation). College of Administration and Economics, University of Salahaddin.
- [25] William M. Wakhisi(2021), Effect Of Strategic Leadership On Organization Performance Of State- Owned Sugar Manufacturing Firms In Western Kenya, International Journal for Innovation Education and Research,9(9),1- 55.
- [26] Xu, Y., Zhao, J., Fang, Q., Wang, H., Wang, D., Zeng, B., & Wang, Y. (2022). The Theory and Method of Organizational Effectiveness Evaluation. In 2022 8th International Conference on Humanities and Social Science Research (ICHSSR 2022) (pp. 2419-2423). Atlantis Press.
- effectiveness at public higher education institutions of Ethiopia. International Journal of Organizational Leadership, 10(Special Issue), 141–159.
- [21] Odero, Kenneth Ochieng. (2020). Strategic Leadership and Performance of University Alumni Associations in Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- [22] Singphen, Torsak,& Poopayang, Piangkhae,& Siphai, Sunan & Charoensuk, Prayoon (2019), Strategic leadership factors of school administrators influencing the effectiveness of small- sized schools, International Journal of Educational Administration and Policy Studies,.11(3),. 20-28.
- [23] Tahsildari, A., & Shahnaci, S. (2015). Enhancing organizational effectiveness by performance appraisal, training, employee participation, and job definition. European journal of business and management, 7(12), 56-63.