



أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية  
اليمنية في أمانة العاصمة

**The Impact of Strategic Agility on Achieving Organizational  
Sustainability: An Applied Study in Yemeni private Universities in  
Amanat Al asimah**

**Abdullah Thabet Farhan**

*Researcher - political and strategic studies center  
Sana'a University - Yemen*

**عبدالله ثابت فرحان**

باحث - مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية  
جامعة صنعاء - اليمن

**الملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الرشاقة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، وتحديد أثر الرشاقة الاستراتيجية على الاستدامة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة، وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الرشاقة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية سائدة بمستوى متوسط في الجامعات اليمنية، وأن هناك تأثيراً لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات اليمنية.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة الاستراتيجية، الاستدامة التنظيمية، الجامعات الأهلية.

**Abstract:**

This study investigates the current state of strategic agility and organizational sustainability in Yemeni private universities. It further explores the influence of strategic agility on achieving organizational sustainability within these institutions. Employing a descriptive-analytical approach and utilizing a questionnaire to gather data, the study reveals several key findings. Firstly, both strategic agility and organizational sustainability exist at a moderate level within Yemeni universities. Finally, the research highlights a significant positive impact of organizational agility dimensions on achieving organizational sustainability in Yemeni private universities.

**Keywords:** strategic agility, organizational sustainability, private Universities.

**المقدمة:**

لأهدافها؛ إذ صار نجاح المنظمات مرتبطاً بقدرتها على البقاء والتكيف والاستجابة السريعة مع التغيرات التي تدور حولها، وبسبب تلك الظروف المتغيرة ومحاولات المنظمات التأقلم معها ظهر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية لتعزيز قدرة المنظمات على تقديم أفضل المنتجات والخدمات بأقل التكاليف وبأكثر كفاءة، ومع التسارع الكبير وكبر تنافسية القرن الحادي والعشرين تسابقت المنظمات في البحث عن الرشاقة الاستراتيجية استجابة واعية وشاملة للاحتياجات المتغيرة في بيئة تنافسية للحصول على النجاح واقتناص الفرص المتاحة، بما يحقق الاستدامة التنظيمية، وبرز مفهوم الرشاقة الاستراتيجية أحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، وصار محل اهتمام بوصفه أحد المفاهيم الحديثة وسمة من سمات المؤسسات المعاصرة القادرة على البقاء وتحقيق

فرضت التحولات في العصر الحالي أشكالاً من البنى والعلاقات المتداخلة، وانعكس ذلك على الجامعات، مما فرض ضرورة تحقيق الاستدامة التنظيمية؛ لكي تستطيع الجامعات أن تحقق أهدافها.

إذ تعمل الاستدامة التنظيمية على تحسين مستويات الأداء ورفع الإنتاجية، بما توفره من شفافية النظام الإداري، وتحقيق التعاون والالتزام المؤسسي وبما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، كما ترتبط الاستدامة التنظيمية بالتطوير المؤسسي الذي ينبع من الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمات، وتمتلك المنظمات المستدامة نظاماً استراتيجياً يعتمد على الموارد المستدامة والقدرات الجيدة التي تؤدي إلى النجاح الاستراتيجي، فالاستدامة التنظيمية تساعد المنظمات على معالجة الأزمات وتعزيز فرص تحقيقها

لذا يتوجب على الجامعات أن تعمل على تغيير هياكلها وإداراتها استجابة للتحديات الراهنة عن طريق التركيز على الاستدامة التنظيمية مع الحفاظ على الأعمال الحالية عن طريق القدرة على تلبية الاحتياجات الحالية للنمو المستدام، والقدرة على التفوق على المنافسين وهذا يتطلب اهتمام المؤسسة بالاستدامة التنظيمية الآن وفي المستقبل (et.al, 2017,69) ، وأكدت دراسة ( العوش، 2023) على أن كفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية يتأثر بالقيادة المستدامة، وأكدت دراسة

(ردمان، 2021) أن هناك قصورًا استراتيجيًا في البعد التنموي للمجتمع، وضعف مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، ولابد من التطوير في إطار الاستدامة، وأكدت دراسة (العماري، العتابي، 2020) أن تحقيق الاستدامة للجامعات اليمنية هي الخيار الاستراتيجي لإنقاذ الجامعات اليمنية من واقعها الحالي وتمكينها من أداء دورها التنموي، وأكدت دراسة (الشيبياني، 2020) أن الجامعات اليمنية تقتصر إلى برامج ومشاريع إنتاجية تسهم في التطوير والتحديث، وأكدت دراسة ( الفقية، 2020) أن للرقابة الاستراتيجية دور مهم في تغيير مؤسسات التعليم العالي اليمني وبما يحسن من سرعة تكيفها واستجابتها لمتغيرات العصر الحالي.

بناء على ما سبق يتضح أن للرقابة الاستراتيجية دور مهم في استجابة الجامعات اليمنية للمتغيرات لكي تحقق الاستدامة التنظيمية؛ لذا فإن الدراسة تسعى للتعرف إلى أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية؛ إذ تتمحور مشكلة الدراسة في شكل السؤال الرئيس الآتي " ما أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة

الاستدامة التنظيمية والتميز في ظل بيئة أعمال معقدة وشديدة التنافسية، فالمنظمات الحديثة ومنها الجامعات دائما تبحث عن الرقابة الاستراتيجية، وذلك لأنها تواجه ضغوطا متزايدة للبحث عن تقنيات جديدة من المنافسة الفعالة في الأسواق العالمية الأكثر ديناميكية، كما أن الاستدامة التنظيمية تجعل الجامعات أكثر كفاءة عن طريق التحسينات الإضافية في العمليات والمخرجات التي تسهم في خفض التكلفة وتقليل المخاطر، ولتحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات اليمنية يتوجب عليها استثمار الفرص المتاحة والبحث والاستجابة للمتغيرات السريعة، ولن تحقق ذلك الا عبر تبنيها الرقابة الاستراتيجية كونها تستثمر الفرص البيئية المتاحة وتعزز القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية وتحافظ على الموارد الاستراتيجية وكفاياتها الجوهرية؛ إذ أن الرقابة الاستراتيجية لها دور في زيادة أداء المنظمات عن طريق قدرتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية السريعة ومتطلبات العملاء وبما يعزز الاستدامة التنظيمية للجامعات اليمنية؛ لذا أثر الباحث إجراء هذه الدراسة للتعرف إلى أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.

#### مشكلة الدراسة:

صار تحقيق الاستدامة التنظيمية ضرورة ملحة لإدارة الجامعات لاسيما في ظل التطورات المعاصرة والتحويلات الفكرية والمعرفية، مما يلزم الجامعات بالبحث عن الأساليب الفعالة، وإعادة صياغة استراتيجيتها بما يمكنها من تحقيق الاستدامة التنظيمية؛ إذ تهدف الاستدامة التنظيمية إلى ضمان تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الداخلية للجامعات؛

التنظيمية للجامعات الأهلية اليمنية ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الرقابة الاستراتيجية السائدة في الجامعات الأهلية اليمنية؟
2. ما مستوى الاستدامة التنظيمية السائدة في الجامعات الأهلية اليمنية؟
3. ما أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية - وحدة القيادة - انسيابية الموارد-رقابة اتخاذ القرار) على تحقيق الاستدامة التنظيمية؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها موضوع مهم يؤثر على الجامعات اليمنية وهو تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات اليمنية، كما تعد الدراسة محاولة علمية تربط بين متغيرين مهمين وهما الرقابة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية.

الأهمية العملية:

تساهم نتائج الدراسة في التعرف إلى مستوى الرقابة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية في الجامعات اليمنية، كما تقدم الدراسة توصيات لمؤسسات التعليم العالي لتحقيق الاستدامة التنظيمية عن طريق الرقابة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.

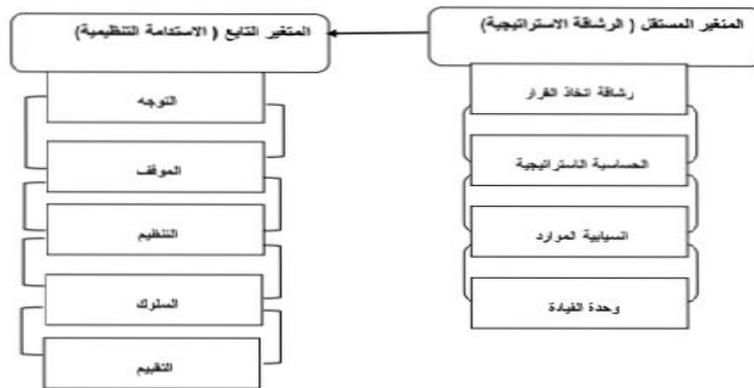
أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى مستوى الرقابة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية اليمنية.
2. تحديد مستوى الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.
3. معرفة أثر الرقابة الاستراتيجية على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.

منهجية الدراسة:

بناء على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها وفرضياتها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها.

### نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الباحث بناء على استعراض العديد من الدراسات كدراسة كلا من ( فوكيل والسقل ، 2023 ) ، ( راضي ، واخرون ، 2022 ) ، ( الياسري ، محمد ، 2022 ) ، ( اللجار ، 2023 ) ، ودراسة كلا من ( Anggraini&Sudhartio, 2019 ) ، ( Lungu, 2018 ) ، ( Alkhairalla, 2018 ) ، ( kale et al., 2018 ) (Liang, & at el, 2018) ، ( Santos al.2013 ) ، ( Esteves, 2012,p603 )

شكل رقم (1) نموذج الدراسة

**فرضيات الدراسة وتتمثل في الآتي:**

**الفرضية الرئيسية (H0):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى (H01):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد رقابة اتخاذ القرار في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية؟

**الفرضية الفرعية الثانية (H02):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الحساسية الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.

**الفرضية الفرعية الثالثة (H03):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد انسيابية الموارد في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.

**الفرضية الفرعية الرابعة (H04):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد وحدة القيادة في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.

**حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على معرفة أثر الرقابة الاستراتيجية على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات اليمنية.

**الحدود المكانية:** الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة  
**الحدود البشرية:** القيادات الأكاديمية ( رؤساء الجامعات، نواب رؤساء الجامعات، عمداء الكليات، ونواب عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية ) والقيادات الإدارية ( أمناء عموم الجامعة والكليات، ومديري الإدارات، رؤساء الأقسام ) في الجامعات الأهلية محل الدراسة.

**الدراسات السابقة:**

**الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (الرقابة التنظيمية) وتتمثل في الآتي:**

1. **دراسة (الوكيل والصقال , 2023 )**، وهدفت إلى معرفة تأثير الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح في الجامعات العراقية، ومناقشة أسباب إخفاق بعض الجامعات في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير للرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وحرص الجامعات على وحدة القيادة في عملها، والتوجه نحو البقاء بوصفه أحد ركائز النجاح الاستراتيجي.

2. **دراسة (النشيلي، 2020 )**. هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين متغيرات الرقابة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي.

3. **دراسة (Menon and Suresh, 2020)**. هدفت إلى استكشاف العوامل التي يمكن أن تسهل رقابة الحركة في التعليم العالي وتحليل العلاقة المتبادلة بين العوامل، وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة في الرقابة الاستراتيجية هي القدرة على الشعور بالبيئة، والهيكل التنظيمي، واعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتعلم التنظيمي، واستراتيجيات الموارد البشرية، والقيادة، والاستعداد للتغيير، والتعاون مع أصحاب المصلح.

4. **دراسة (Rotich & Okello, 2019)**. هدفت إلى التعرف إلى مستوى الرقابة الاستراتيجية في جامعة كينا، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الرقابة الاستراتيجية في جامعة كينا متوافرة بمستوى كبير،

مؤسسات التعليم العالي، وأن هناك أهمية للتخطيط الاستراتيجي في تدعيم التوجه نحو الاستدامة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسة السابقة في التعرف إلى المنهجية العلمية، وعلى تكوين أداة الدراسة، وتحديد أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وانفتحت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، وفي اعتمادها على الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة وهدف الدراسة وفي مجتمع وعينة الدراسة ومكان وزمن تطبيق الدراسة.

### ما يميز هذه الدراسة على الدراسات السابقة:

الدراسة تناولت متغيرين لم تجمع بينها الدراسات السابقة، وهو الرقابة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً والاستدامة التنظيمية متغيراً تابعاً، وتركز الدراسة على موضوع مهم يؤثر في مؤسسات التعليم اليمني.

### الإطار النظري

#### أولاً: الرقابة الاستراتيجية

##### 1. مفهوم الرقابة الاستراتيجية:

تعرف الرقابة الاستراتيجية أنها قدرة المنظمة على توقع الاتجاهات والأحداث في بيئة الأعمال المتغيرة لتشكيل استجابة مناسبة مع تحركات استباقية لذلك. (Gerald et al , 2020,p43).

كما تعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها إنتاج المنتجات والخدمات المناسبة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب" (راضي وآخرون، 2022، 254)، وتعكس الرقابة الاستراتيجية القدرة التنظيمية على فحص الأحداث ومراقبتها والتقاطها استجابة للتغير البيئي

وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين سيولة الموارد والرقابة الاستراتيجية.

### الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الاستدامة التنظيمية) وتتمثل في الآتي:

1. دراسة ( نصيف مروان، وآخرون، 2023)، وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى علاقة واثربادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة تكريت، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبة بين مبادئ القيادة الرشيدة والاستدامة التنظيمية، وهناك أثر لمبادئ القيادة الرشيدة على الاستدامة التنظيمية.

2. دراسة (سليمان، 2020) وهدفت إلى التعرف إلى كيفية تطوير التعليم العام في مصر في ضوء بعض متطلبات تحقيق الاستدامة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم التحديات التي تعيق تحقيق الاستدامة هي نقص الموارد البشرية والمادية مما يؤثر في تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين.

3. دراسة (Di Nauta et al., 2020). هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير مبادئ الاستدامة التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي عن طريق الكشف عن دور الجامعات الإيطالية في تحقيق الاستدامة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى توافر مؤشرات استدامة فرص التعليم والتعلم والاتصال، وتزويد الطلاب بالمعرفة الداعمة للابتكار، وتبني شركات داعمة للبحث العلمي.

4. دراسة (Portela, et al, 2018). هدفت هذه الدراسة إلى توصيف وتصنيف دوافع وحوافز التكامل المستدام في مؤسسات التعليم العالي وفي داخل هيكلها ووظائفها التشغيلية في أمريكا اللاتينية، وتوصلت إلى أن هناك معوقات لإضفاء الاستدامة في

والخدمات في الوقت المناسب والمكان المناسب وللمعمل المناسب، بالإضافة إلى كونها توائم بين المتغيرات والتوجهات الاستراتيجية في المنظمات، وتعمل على إيجاد طرق مبتكرة لإيجاد قيمة مضافة للمنظمة، والرقابة الاستراتيجية تعمل على مساعدة المنظمات على التغيير دون المساس بمركزها التنافسي، كما أنها تساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الفعالة وفقا للمتغيرات والظروف الاستراتيجية.

#### أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

تعددت آراء الباحثين في تحديد أبعاد الرقابة الاستراتيجية وسوف نعتمد على الأبعاد التي تحقق هدف الدراسة، وتناولها الباحثون في دراستهم، كدراسة ( الوكيل والصقال، 2023)، دراسة احمد (2022)، ودراسة ( راضي، وآخرون ، 2022)، ودراسة ( الياسري، محمد، 2022) ودراسة (صديق 2021) ودراسة كل من

(Lungu, 2019) (Anggraini&Sudhartio, 2019) (kale et al., 2018) (Alkhairalla, 2018) (Liang, & at el, 2018)

وتتمثل أبعاد الرقابة الاستراتيجية في الآتي:

1. رقابة اتخاذ القرار التي تعبر عن الأنشطة التي تفسر الأحداث وتتخذ القرار المناسب اتجاهها، وهي تعكس قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات في بيئات مختلفة، وتعمل رقابة اتخاذ القرار على تفسير الأحداث ووضع خطط العمل واتخاذ القرارات الفعالة. (عاصي، 2023، 142).

ويرى الباحث أن رقابة اتخاذ القرار هي قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الإدارية في بيئة الأعمال، وهي تمثل استجابة المنظمة للأحداث واتخاذ القرارات، وتتصف هذه القرارات بالسرعة في اتخاذ القرار،

وتغيير تفضيل الزبون، وتحركات المنافسين الجديدة في الوقت المناسب (القرشي، 2017، 19).

ويرى الباحث أن الرقابة الاستراتيجية هي القدرة التنظيمية على الاستجابة الفعالة للتغيرات المفاجئة والغير متوقعة في بيئة الأعمال، وهي تعكس قدرة المنظمة على استخدام عناصرها الهيكلية وبنيتها التحتية وتعزيز قدرتها التنافسية عن طريق التطور الاستراتيجي وتشجيع الإبداع في عملياتها كافة. وتتعلق الرقابة الاستراتيجية بقدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة.

#### أهمية الرقابة الاستراتيجية

تتمثل أهمية الرقابة الاستراتيجية في الآتي:

(راضي وعبدالمحسن، 2022)

1. تعد الرقابة الاستراتيجية أمرا ضروريا للمنظمات لكي تستشعر وتتفاعل مع متطلبات البيئة.
2. تعمل الرقابة الاستراتيجية على زيادة القدرة على البقاء والصمود وتمكين المنظمات من الاستعداد للظروف المتغيرة.
3. تعمل الرقابة الاستراتيجية على الاستجابة للظروف البيئية المختلفة.
4. تمكن الرقابة الاستراتيجية المنظمات من توفير مجموعة من البدائل والقدرات، وتطوير المهارات، واتخاذ الإجراءات الملائمة والإسهام في تحويل وتجديد المنظمة دون أن تفقد مكانتها في السوق
5. تسهم الرقابة الاستراتيجية في زيادة النمو الاقتصادي للمنظمات.

ويرى الباحث أن أهمية الرقابة الاستراتيجية تكمن في كونها تدعم قيادة التغيير المفاجئ للاستفادة من الفرص المتاحة، كما أنها تعمل على إنتاج المنتجات

3. انسيابية الموارد: وتتعلق بقدرة المنظمة على نقل الموارد بمرونة من مكان إلى آخر بحسب الاحتياج، كما تعبر على قدرة المنظمة على الاستقطاب وتحريكها لمواردها ومهاراتها والخبرات الضرورية بمرونة عالية لبقائها، واستدامة نموها، وامتلاكها الميزة التنافسية، وتعد انسيابية الموارد أمراً أساسياً لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية الأخرى؛ لأنها تعكس قدرة المنظمة على توفير الموارد المطلوبة من أجل إنجاز مهامها وإنتاج منتجاتها (Liang, & at el, 2018,91).

إذ يتضح أهمية تخصيص الموارد في الوحدات التنظيمية بطريقة يمكن تطويرها وإعادة تنظيمها، وصياغة خيارات استراتيجية مرنة، بالإضافة إلى توافر قنوات متعددة للوصول إلى الموارد اللازمة بحيث يمكن إعادة توزيع الموارد بسهولة وسرعة تتناسب مع سرعة التغيير المطلوب أحداثه، ومن ثمَّ يتمكن المديرون من الحصول على الموارد عند الحاجة لها وفي الوقت المناسب لأحداث التغيير المطلوب وتحقيق الأهداف.

4. وحدة القيادة تعبر وحدة القيادة عن المسؤولية الجماعية في اتخاذ القرارات، بحيث لا يتحمل فرداً واحداً مسؤولية اتخاذ القرار؛ إذ يلتزم الفريق بالقرار، وتكون عملية صنع القرارات ذات جودة عالية والجميع يعمل بشكل جماعي لتحقيق وحدة القيادة (المري، النباشة، 2020، 5).

ويشير الباحث إلى أن وحدة القيادة تتعلق باتخاذ القرار الجماعي والالتزام بنتائجه، وفي ظل وحدة القيادة يجب أن يكون فريق الإدارة العليا قادراً على العمل كفريق حقيقي، ويجب أن تتصف القيادة العليا بأسلوب القيادة التكيفية لمساعدة الفرق على العمل الجماعي.

والاستجابة للتغيير، والتنفيذ الفعلي للقرار؛ إذ تتمثل في اتخاذ قرارات في بيئة العمل بناء على خطط مدروسة للحفاظ على موارد المنظمة المالية والمادية والبشرية.

2. الحساسية الاستراتيجية: تعني الانفتاح على أكبر قدر ممكن من المعلومات والذكاء والابتكار عن طريق إنشاء علاقات مع مجموعة متنوعة من الأشخاص والمنظمات، والمحافظة على هذه العلاقات، وتبين الحساسية الاستراتيجية مدى قدرة المنظمة على معرفة التغييرات وتحديدها وفهمها للبيئة التي تعمل فيها (Clauss, & et al, 2019: 3)، أي: أنها تشير إلى مدى إدراكها للعلامات المختلفة والاتجاهات وكذلك القوى المتقاربة؛ إذ تمثل مزيجاً من البصيرة والتبصر والبحث وشدة الوعي والاهتمام بالتطورات الاستراتيجية، وتتكون الحساسية الاستراتيجية من ثلاثة مرتكزات هي العمليات الاستراتيجية المفتوحة وتشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الاستراتيجي والخبرات العملية بين أفراد المؤسسة، والمرتكز الثاني يتمثل في اليقظة الاستراتيجية ويتكون من مرونة الرؤية والانفتاح على الرؤية المستقبلية، ويتمثل المرتكز الثالث في الحوار الداخلي عالي الجودة ويتكون من واقعية الإثراء والتنوع المعرفي.

ويرى الباحث أن الحساسية الاستراتيجية تحتاج إلى وجود عمليات استراتيجية فعالة، وجودة عالية في الأداء، ويقضه استراتيجية، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية والاستجابة السريعة والفعالة لها؛ إذ تعبر الحساسية الاستراتيجية عن مدى قدرة المنظمات على تحديد التغييرات في بيئتها الداخلية الخارجية واستيعابها لتحقيق أهداف المنظمات.

**ثانياً: الاستدامة التنظيمية****مفهوم الاستدامة التنظيمية:**

تعرف الاستدامة التنظيمية أنها درجة بقاء المنظمات وازدهارها في المستقبل جنباً إلى جنب مع خطة التخفيف من ضرر محتمل للمنظمة والموظفين. (Srisathan et al.,2020:6)، والاستدامة التنظيمية هي الحفاظ على استمرارية العمل والمراجعة المستقبلية للمؤسسات وتحقيق النجاح اليوم دون المساس باحتياجات المستقبل Issa& (Fendi.,2021:2223)، كما أن الاستدامة التنظيمية هي استراتيجية تركز بشكل أساسي على تحديد الموارد المتاحة وتخصيصها بشكل فعال للاحتياجات الحالية والمستقبلية لنمو الأعمال المستدامة (Magd&).

(Karyamsetty.,2021:8)؛ إذ تعبر الاستدامة التنظيمية عن انتقال نظام المؤسسة من حالة أقل كفاءة إلى حالة أكثر كفاءة تحت تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية.

ويرى الباحث أن الاستدامة التنظيمية هي قدرة المنظمة على تحقيق نتائج واضحة ووضع استراتيجيات والقدرة على متابعتها، وهي عامل مهم في التصنيف والنمو والربحية وخلق القيمة المضافة للمنظمات كونها تعكس توليد قيمة مضافة عن طريق تطبيق وتطوير سياسات وممارسات الموارد البشرية، وتشجيع الأداء المستدام في المنظمة. والاستدامة التنظيمية هي مجموعة من العوامل الديناميكية التي تمكن المنظمات من التطور والنمو، وتوفر وسائل تطورها.

**أهمية الاستدامة التنظيمية:**

تتمثل أهمية الاستدامة التنظيمية في الآتي: (عبد الناصر، 2024، 242).

1. تمكن الاستدامة التنظيمية المنظمات من تحويل التهديدات الخارجية إلى فرص، وتحويل نقاط الضعف الداخلية إلى نقاط قوة.
2. تقلل الاستدامة التنظيمية الانحرافات عن مسار تحقيق أهداف منظمات الأعمال.
3. تحافظ الاستدامة التنظيمية على موارد المنظمة وتضمن استمرارها وبقائها وتتميتها.
4. تساعد الاستدامة التنظيمية المنظمات على التكيف مع التحديات والأزمات كافة التي تمر بها على المدى الطويل.
5. تمكن الاستدامة التنظيمية المنظمات من التطور والنمو، وتحقيق الميزة التنافسية.
6. ويرى الباحث أن من أهمية الاستدامة التنظيمية هو زيادة فرص النمو والتوسع للمنظمات، وتحسن كفاءة الأداء التشغيلي، وتعزيز قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى، وكسب رضا العملاء.

**أبعاد الاستدامة التنظيمية:**

تعددت آراء الباحثين في تحديد أبعاد الاستدامة التنظيمية وسوف نعتمد في دراستنا هذه على الأبعاد التي حددتها دراسة (النجار، 2023، 90)، ودراسة (Santos al,2013)، ودراسة

(Esteves, 2012)) تتفق مع أهداف دراستنا

1. التوجه وهو تحديد الحس الاقتصادي للمنظمات وقدرة هذه المنظمات على تصور المستقبل وإيجاد

الهيكل الوظيفي والحوكمة وهيكل العمليات والبنية المعلوماتية، ويحتوي السلوك على الجودة وعلاقات العملاء، وسياسات التدريب ومستويات رضا العملاء، ويتضمن التقييم مستويات الرضا، والتطبيقات، ومؤشرات الأداء، وأدوات القياس، وبطاقات الأداء والتقارير.

### نتائج الدراسة الميدانية

#### أولاً: إجراءات الدراسة

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، وستطبق الدراسة على الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة التي مر على إنشائها أكثر من عشرين عاماً وهي ( جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة سبأ، الجامعة الوطنية، الجامعة اليمنية، جامعة الملكة أروى)؛ إذ سيستهدف القيادات الأكاديمية ( رؤساء الجامعات، نواب رؤساء الجامعات، عمداء الكليات، ونواب عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية ) والقيادات الإدارية ( أمناء عموم الجامعة والكليات، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام ) في هذه الجامعات والبالغ عددهم ( 355 ) والمبين في الجدول رقم ( 1 )

#### عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة في تحديد حجم العينة على طريقة كيرسي- مرجان وهذه الطريقة تستخدم في حالة مجتمع الدراسة معلوم، وأن مجتمع الدراسة في الجامعات الأهلية محل الدراسة بلغ (355) فرداً، وعليه فقد بحسب الباحث حجم العينة المطلوب سحبه من مجتمع الدراسة بالاستناد إلى معادلة كيرسي- مورجان (kergisie-morgan) وصيغتها كما يلي:

أفضل طريقة لتحقيقه والقدرة على الابتكار الاستراتيجي في الأعمال.

2. الموقف ويهتم بإدارة القيم الأخلاقية التي تمنح المنظمات المصدقية والاحترام والعمل بموثوقية لإثارة مواقف جيدة وسلوكيات حاسمة تساعد على تحقيق نتائج عالية في الأداء، استناداً إلى الثقة والأفكار الجديدة.

3. التنظيم ويتمثل في النشاط الإداري الأساسي الذي يوفر للمنظمة سياقات متعددة الأبعاد للتعامل مع العديد من المنظمات ونظم المعلومات وتكنولوجيا الدعم والأهداف المختلفة في الجوانب الاقتصادية مع الموازنة بين الاستراتيجيات والأبعاد والمسؤوليات التنظيمية والأداء التنظيمي بوصفها مفتاحاً رئيساً في اقتصاد المعلومات.

4. السلوك الذي يقدر الجودة كقاعدة عامة تركز عليها المنظمات ويقوم جميع الأنشطة التي جرى تطويرها في مجال ضمان الجودة مثل اتباع معايير صارمة للجودة وفق مفهوم الكفاءة والفاعلية مع اعتبار الجودة أداة للتحكم والسيطرة على أداء المنظمة من أجل الاستجابة للمتطلبات التي تهدف إلى تحقيق الاستدامة الاستراتيجية.

5. التقييم ويعني تنفيذ إجراءات تهدف إلى تحليل أداء المنظمة وفقاً للخيارات والأهداف الاستراتيجية المحددة، مما يتطلب سرعة الوصول إلى المعلومات وإجراء تقييمات خاصة للموارد والقدرات والبدائل المتاحة لمعالجة المشكلات، ويتضح أن التوجه يتضمن المهمة والرؤية والأهداف والاستراتيجيات والسياسات، ويتضمن الموقف المهام والمسؤوليات والشكاوى وعمليات التطوير والمدونة الأخلاقية، ويحتوي التنظيم على

نحصل على حجم العينة ( $n = 309.36819$ ) وبالتقريب للعدد الصحيح فإن حجم العينة المختارة من المجتمع المدروس هو ( $n = 310$ ) ومن ثمَّ فإن حجم العينة المختارة (310) مفردة لمجتمع دراسة يتكون من (355) مفردة بدرجة ثقة (95%) ونسبة خطأ (2%) وبعد تصميم الاستبانة في رابط الكتروني جرى توزيع الرابط على (310) من أفراد عينة الدراسة وبعد عملية متابعة الردود فقد جرى الحصول على (287) رداً لجميع الردود صالحة وقابلة للتحليل والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

$$n = \frac{Nx^2p(1-p)}{e^2(N-1) + p(1-p)x^2}$$

إذ

$N$  = حجم المجتمع المدروس (355)  
 $x^2$  قيمة مربع كاي وتساوي (3.84) عند درجة حرية (1) ومستوى ثقة (0.05)  
 $n$  = حجم العينة  
 $p$  = نسبة المجتمع (50%) أي (0.50)  
 $e$  = نسبة الخطأ المسموح ( $\alpha \leq 0.02$ ).

وبتطبيق المعادلة السابقة

$$n = \frac{(355)(3.84)(0.50(1-0.50))}{(0.02)^2(355-1) + 0.50(1-0.50)3.84}$$

جدول رقم (1) مجتمع وعينة الدراسة

الجامعات	سنة الإنشاء	عدد الموظفين		حجم المجتمع	العينة	عدد الردود	النسبة
		أكاديميين	إداريين				
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	1994	22	32	54	47	44	91.7%
جامعة العلوم والتكنولوجيا	1994	50	59	109	95	88	90.7%
جامعة سبأ	1994	18	17	35	31	29	90.6%
الجامعة الوطنية	1994	20	25	55	48	44	89.8%
الجامعة اليمنية	1995	19	28	47	41	39	92.9%
جامعة الملكة أروى	1995	25	30	55	48	43	87.8%
المجموع		154	201	355	310	287	90.5%

#### أداة الدراسة:

بشدة إلى غير موافق بشدة وتتدرج قيمه من (1) إلى (5)، واستناداً إلى المعادلة (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / الحد الأعلى نحصل على قيمة المعامل 0.80 وبإضافة المعامل إلى طول الفئة نحصل على الحد الأعلى (1.80) للدرجة الأولى للمقياس والمبينة في الجدول رقم (2).

استخدم الباحث في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة أداة الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة.

#### مقياس الدراسة:

جرى قياس درجة الاستجابات بحسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، الذي يتراوح من موافق

## جدول رقم(2): مقياس درجة الموافقة

جدول رقم (2) معايير ترميز استجابات عينة الدراسة وتحديد درجات المتوسطات الحسابية				
درجة الأهمية	حدود المتوسطات للدرجات		ترميز بدائل الإجابة كميًا	
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	القيمة المعطاة	بديل الإجابة
منخفضة جداً	1.80	1	1	غير موافق بشدة
منخفضة	2.60	1.81	2	غير موافق
متوسطة	3.40	2.61	3	محايد
مرتفعة	4.20	3.41	4	موافق
مرتفعة جداً	5	4.21	5	موافق بشدة

0.880	25	الثبات الكلي للمحور الثاني "الاستدامة التنظيمية"
0.925	45	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن قيم معامل الثبات (Cronbach's Alpha)، قد بلغت على مستوى محور الرشاقة الاستراتيجية (0.831)، وبلغت على مستوى محور الاستدامة التنظيمية (0.880)، بينما بلغت على مستوى الاستبانة كاملاً (0.925) وجميع هذه القيم دالة إحصائياً عند درجة أكبر من (70%) مما يدل على أن أداة الدراسة (الاستبانة) التي بموجبها جرى جمع بيانات العينة تتصف بالثبات العالي، بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

## 2- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة ميدانياً على بيانات العينة الكلية؛ إذ جرى حساب معامل الارتباط لمعرفة درجة ارتباط بين كل بعد والمحور الذي ينتمي إليه، كما يلي:

ولغرض الوصول إلى النتائج النهائية المطلوبة للدراسة، وعرضها وتحليلها ومناقشتها، فقد جرى الاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائية لاستجابة عينة الدراسة على أداة الاستبانة، وذلك عن طريق قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والرتب والتقدير، على المستوى الكلي للأبعاد الدراسة والأداة ككل

## صدق أداة الدراسة وثباتها

## 1- ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد جرى استخدام معامل ألفا كورنوباخ Cronbach's Alpha عن طريق إجراء خطوات الثبات على العينة بطريقة ألفا - كرونباخ" لقياس ثبات الاستبانة جرى احتساب معامل الثبات الكلي للاستبانة إضافة إلى الثبات الكلي لمحاور الاستبانة.

## جدول رقم (3) معامل " ألفا - كورنوباخ" Cronbach's Alpha لثبات محاور الاستبانة

Cronbach's Alpha	العدد	
0.831	20	الثبات الكلي للمحور الأول "الرشاقة الاستراتيجية"

إحصائياً عند مستوى 0.01 وهذا يدل على ارتفاع صدق البناء الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس الاستدامة التنظيمية وتقيس لما وضعت لقياسه.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الدراسة الأدوات الآتية:

1- اختبارات الثبات: ممثلاً باختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات متغيرات الدراسة.

2- النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي: يستخدم لمعرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.

3- الوسط الحسابي: لوصف إجابات المستجيبين على متغيرات الدراسة.

4- الانحراف المعياري: وذلك للتعرف إلى مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي.

5- استخدام اختبار تحليل الانحدار: لاختبار حجم أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

التحليل الوصفي للمتغير المستقل الرقابة الاستراتيجية

أحسبت الإحصاءات الوصفية ممثلاً بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات عينة البحث في الجامعات اليمنية محل البحث لتطبيق أبعاد الرقابة الاستراتيجية وجدول (6) يوضح ذلك:

#### صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور الرقابة الاستراتيجية:

جدول رقم (4) معامل الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لمحور الرقابة الاستراتيجية

الرقم	البعد	درجة ارتباط البعد
1	الحساسية الاستراتيجية	0.737**
2	وحدة القيادة	0.844**
3	انسياب الموارد	0.726**
4	رقابة اتخاذ القرار	0.807**
** دالة عند مستوى معنوية 0.01		

ويلاحظ من الجدول رقم (4) أن قيم معامل الارتباط قد تراوحت بين (0.726، 0.844) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 وهذا يدل على ارتفاع صدق البناء الداخلي بين الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس الرقابة الاستراتيجية وتقيس لما وضعت لقياسه.

#### صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور الاستدامة التنظيمية:

جدول رقم (5): معامل الارتباط بين البعد

والدرجة الكلية لمحور الاستدامة التنظيمية

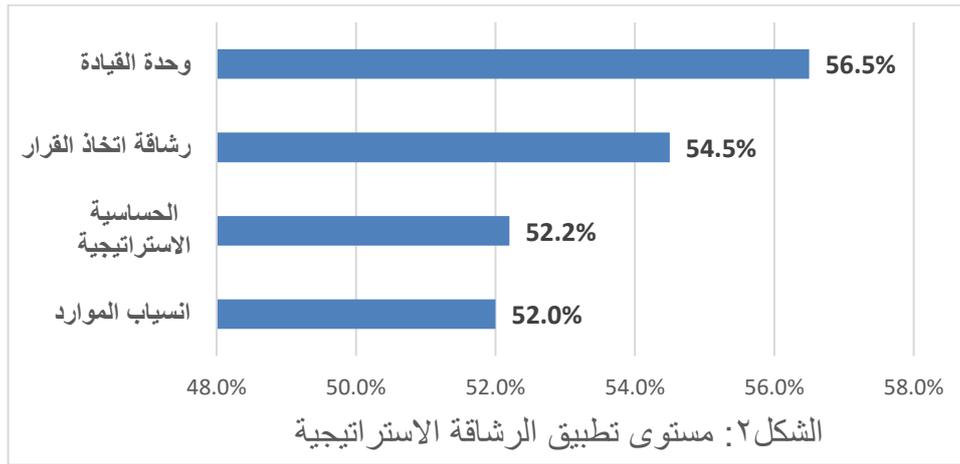
الرقم	البعد	درجة ارتباط البعد
1	التوجه	0.696**
2	الموقف	0.869**
3	التنظيم	0.823**
4	السلوك	0.868**
5	التقييم	0.843**
** دالة عند مستوى معنوية 0.01		

ويلاحظ من الجدول رقم 5 أن قيم معامل الارتباط قد تراوحت بين (0.696، 0.869) وكانت جميعها دالة

جدول رقم (6): الإحصاءات الوصفية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية لدى الجامعات اليمنية

م	البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة	درجة التقدير	الترتيب
1	الحساسية الاستراتيجية	287	2.61	0.682	52.2%	-19.659	0.000	متوسطة	الثالث
2	وحدة القيادة	287	2.83	0.713	56.5%	-13.634	0.000	متوسطة	الأول
3	انسياب الموارد	287	2.60	0.845	52.0%	-16.037	0.000	منخفضة	الرابع
4	رقابة اتخاذ القرار	287	2.72	0.646	54.5%	-17.716	0.000	متوسطة	الثاني
	المجموع	287	2.69	0.627	53.8%	19.181	0.000	متوسطة	

الوسط الفرضي (3.40)



(56.5%)، بدرجة تقدير متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الجامعات اليمنية على اتخاذ القرار بشكل جماعي لتحقيق وحدة القيادة وضمان الالتزام بنتائج القرارات الجماعية، وحاز تقدير بعد رقابة اتخاذ القرار على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.72)، ووزن نسبي (54.5%)، بدرجة تقدير متوسطة، وحاز تقدير بعد الحساسية الاستراتيجية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.61)، ووزن نسبي (52.2%) بدرجة تقدير متوسطة بينما حاز

توضح النتائج بالجدول رقم (6) أن المتوسط العام لتقدير تطبيق الرقابة الاستراتيجية السائدة في الجامعات اليمنية قد بلغت قيمته (2.69) بانحراف معياري (0.627) ووزن نسبي (53.8%) عند درجة تقدير متوسطة، ويدل ذلك نتائج قيمة إحصاء الاختبار (T) التي ظهرت سالبة وعند مستوى دلالة أقل من (0.05)؛ إذ بلغت (0.00)، كما يتبين أن تقدير تطبيق بعد وحدة القيادة قد حاز على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.83) ووزن نسبي

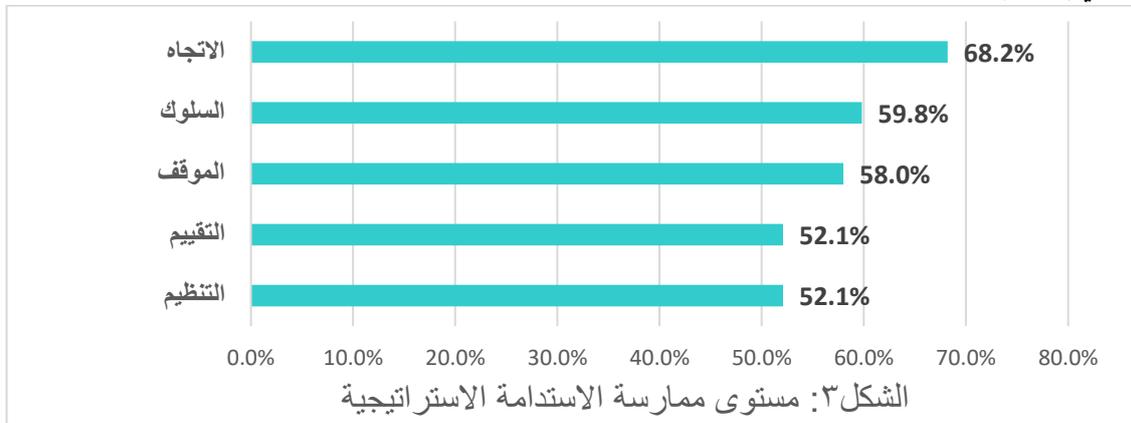
التحليل الوصفي للمتغير التابع الاستدامة التنظيمية احتُسبت الإحصاءات الوصفية ممثلاً بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات عينة البحث عن مستوى الاستدامة التنظيمية في الجامعات اليمنية وجدول (7) يوضح ذلك:

تقدير بعد انسياب الموارد على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.60)، ووزن نسبي (52.0%) بدرجة تقدير منخفضة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات الأهلية اليمنية لا توفر قنوات متعددة للوصول إلى الموارد مما يؤدي إلى صعوبة إعادة توزيع الموارد وأحداث التغيير المطلوب.

جدول رقم (7) الإحصاءات الوصفية لأبعاد الاستدامة التنظيمية في الجامعات اليمنية

م	البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	إحصاء الاختبار	مستوى الدلالة	درجة التقدير	الترتيب
1	التوجه	287	3.41	0.630	68.2%	0.291	0.771	مرتفعة	الأول
2	الموقف	287	2.90	0.705	58.0%	-11.980	0.000	متوسطة	الثالث
3	التنظيم	287	2.60	0.721	52.1%	-18.729	0.000	منخفضة	الخامس
4	السلوك	287	2.99	0.715	59.8%	-9.745	0.000	متوسطة	الثاني
5	التقييم	287	2.60	0.682	52.1%	-19.799	0.000	منخفضة	الرابع
	المجموع	287	2.90	0.568	58.0%	-14.897	0.000	متوسطة	

الوسط الفرضي (3.40)



أقل من (0.05)؛ إذ بلغت (0.00)، كما توضح نتائج الجدول أن تقدير ممارسة الجامعات اليمنية للاستدامة التنظيمية قد بلغت قيمته (2.90) بانحراف معياري (0.568) ووزن نسبي (58.0%) عند درجة تقدير متوسطة، ويدل ذلك نتائج قيمة إحصاء الاختبار (T) التي ظهرت موجبة لهذا البعد، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات اليمنية تهتم

توضح النتائج بالجدول رقم (7) أن المتوسط العام لتقدير مستوى ممارسة الجامعات اليمنية للاستدامة التنظيمية قد بلغت قيمته (2.90) بانحراف معياري (0.568) ووزن نسبي (58.0%) عند درجة تقدير متوسطة، ويدل ذلك نتائج قيمة إحصاء الاختبار (T) التي ظهرت سالبة عند مستوى دلالة

**الفرضية الرئيسية (HO):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية بأبعادها ( رقابة اتخاذ القرار، الحساسية الاستراتيجية، انسيابية الموارد، وحدة القيادة ) على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.

لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية فإنه سوف يُستَخدم تحليل الانحدار وقبل استخدام تحليل الانحدار سيتم التأكد من تحقيق شروط استخدامه وعلى النحو الآتي:

1- **الازدواجية الخطية:** هي عدم وجود علاقة ارتباط قوية بين اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة وقد جرى التأكد من مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة في الجدول رقم (8) وكانت معاملات الارتباط أقل من  $(0.70 \pm)$  ما يشير إلى عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

بتحديد رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وحاز تقدير بعد السلوك على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.99)، ووزن نسبي (59.8%) بدرجة تقدير متوسطة، وحاز تقدير الموقف على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.90)، ووزن نسبي (58.0%) بدرجة تقدير متوسطة، اما تقدير التقييم فحاز على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.60)، ووزن نسبي (52.1%) بدرجة تقدير منخفضة، بينما حاز تقدير بعد التنظيم على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.60)، ووزن نسبي (52.1%) بدرجة تقدير منخفضة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الهياكل التنظيمية في الجامعات اليمنية لا تتصف بالمرونة مما أدى إلى ضعف في النشاطات الإدارية وأثر في تنفيذ العمليات التنظيمية.

**ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:**

وفيما يلي اختبار الفرضيات وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (8): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

اتخاذ القرار	انسياب الموارد	وحدة القيادة	لحساسية الاستراتيجية	
.489**	.538**	.446**	1	معامل الارتباط
.000	.000	.000		لحساسية الاستراتيجية مستوى الدلالة
.691**	.437**	1		وحدة القيادة معامل الارتباط
.000	.000			مستوى الدلالة
.491**	1			انسياب الموارد معامل الارتباط
.000				مستوى الدلالة
1				رقابة اتخاذ القرار معامل الارتباط

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ومن ثم أُجري الاختبار لهذه البواقي بواسطة اختباري Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> ،

2- اعتدالية توزيع البواقي وقد جرى التأكد من توزيع البواقي لربط المتغيرات المستقلة مع كل متغير تابع

Shapiro-Wilk وتبين أن مستوى الدلالة للاختبارين أكبر من القيمة الاحتمالية 0.05 وهذا يدل على أن جميع الباقي الناتج عن تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة التي تتبع التوزيع المعتدل (التوزيع الطبيعي) وجدول 9 الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (9) اختبار كيميجروف-سيمرنوف واختبار شابرو-ويك اعتدالية التوزيع الطبيعي للبوافي

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
Sig.	df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
0.927	287	0.092	0.972	287	0.035	بوافي تأثير المتغيرات المستقلة *التوجه
0.354	287	0.929	0.655	287	0.448	بوافي تأثير المتغيرات المستقلة *الموقف
0.361	287	0.917	0.443	287	0.769	بوافي تأثير المتغيرات المستقلة *التنظيم
0.447	287	0.763	0.664	287	0.436	بوافي تأثير المتغيرات المستقلة *السلوك
0.490	287	0.692	0.441	287	0.773	بوافي تأثير المتغيرات المستقلة *التقييم

الجدول (10) أن قيم مؤشر معامل تضخم التباين أقل من الدرجة (5) فيما كانت قيم مؤشر فترات السماح أكبر من الدرجة المعيارية (0.10) وهذا يدل بعدم تضخم التباين في نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة.

3- الخطية المتعددة: جرى التحقق من هذا الشرط باستخدام المؤشرات الآتية: معامل تضخم التباين VIF الذي يشترط أن تكون ( $5 >$ ) ومعامل فترات السماح Tolerance ( $0.10 <$ ) وقد بينت النتائج في

جدول رقم (10) مؤشر تضخم التباين ومؤشر فترات السماح بين المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار

Collinearity Statistics		المتغيرات المستقلة
VIF	Tolerance	
1.575	0.635	الحساسية الاستراتيجية
1.989	0.503	وحدة القيادة
1.571	0.636	انسياب الموارد
2.159	0.463	رقابة اتخاذ القرار

على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية  
لاختبار هذه الفرضية فقد جرى استخدام تحليل الانحدار البسيط وذلك للتعرف إلى مستوى تأثير الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية والجدول رقم (11) يوضح ذلك:

وبعد التأكد من شروط استخدام تحليل الانحدار امكن لنا استخدام تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة وعلى النحو الآتي:  
الفرضية الرئيسية (H0): الفرضية الرئيسية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية

جدول رقم(11): اختبار الفرضية الرئيسية

		الاستدامة التنظيمية					
المتغير المستقل	معاملات الانحدار (β)	الخطأ المعياري	إحصائية T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) النتيجة
الرقابة الاستراتيجية	0.739	0.031	23.729	0.000	0.815	0.664	0.000
							ذات دلالة إحصائية

الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، وقبول الفرضية البديلة. الفرضية الفرعية الأولى (HO1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الحساسية الاستراتيجية على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.

لاختبار هذه الفرضية فقد جرى استخدام تحليل الانحدار البسيط وذلك للتعرف إلى مستوى تأثير الحساسية الاستراتيجية على تحقيق الاستدامة التنظيمية والجدول رقم (12) يوضح ذلك:

من الجدول رقم (11) يتضح بوجود أثر للرقابة الاستراتيجية على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية إذ أن التغير بمقدار (1) في الرقابة الاستراتيجية يؤدي إلى التغير في تحقيق الاستدامة التنظيمية بمقدار (0.739)، ويوضح معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن التباين في الرقابة الاستراتيجية يفسر ما نسبته (66.4%) من التباين في الاستدامة التنظيمية، ويؤكد ذلك صحة العلاقة الخطية في قيمة (F) التي تشير إلى معنوية هذه النتائج الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للرقابة

جدول رقم(12): اختبار الفرضية الفرعية الأولى

		الاستدامة التنظيمية					
المتغير المستقل	معاملات الانحدار (β)	الخطأ المعياري	إحصائية T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) النتيجة
الحساسية الاستراتيجية	0.526	0.038	13.740	0.000	0.631	0.398	0.000
							ذات دلالة إحصائية

في الجامعات الأهلية اليمنية إذ أن التغير بمقدار (1) في الحساسية الاستراتيجية يؤدي إلى التغير في

من الجدول رقم (12) يتضح بوجود أثر لبعدها الحساسية الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية

الفرضية الفرعية الثانية (HO2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها وحدة القيادة على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية. لاختبار هذه الفرضية فقد جرى استخدام تحليل الانحدار البسيط وذلك للتعرف إلى مستوى تأثير وحدة القيادة على تحقيق الاستدامة التنظيمية والجدول رقم (13) يوضح ذلك:

تحقيق الاستدامة التنظيمية بمقدار (0.526)، ويوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن التباين في الحساسية الاستراتيجية يفسر ما نسبته (39.8%) من التباين في الاستدامة التنظيمية، ويؤكد ذلك صحة العلاقة الخطية في قيمة (F) التي تشير إلى معنوية هذه النتائج؛ الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لبعدها الحساسية الاستراتيجية على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، وقبول الفرضية البديلة.

جدول رقم (13): اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الاستدامة التنظيمية								
المتغير المستقل	معاملات الانحدار ( $\beta$ )	الخطأ المعياري	إحصائية T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F)	النتيجة
وحدة القيادة	0.698	0.028	23.244	0.000	0.809	0.655	0.000	ذات دلالة إحصائية

التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، وقبول الفرضية البديلة. الفرضية الفرعية الثالثة (HO3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها انسياب الموارد على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية. لاختبار هذه الفرضية فقد جرى استخدام تحليل الانحدار البسيط وذلك للتعرف إلى مستوى تأثير انسياب الموارد في تحقيق الاستدامة التنظيمية والجدول رقم (14) يوضح ذلك:

من الجدول رقم (13) يتضح بوجود أثر لبعدها وحدة القيادة على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية إذ أن التغير بمقدار (1) في وحدة القيادة يؤدي إلى التغير في تحقيق الاستدامة التنظيمية بمقدار (0.698)، ويوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن التباين في وحدة القيادة يفسر ما نسبته (65.5%) من التباين في الاستدامة التنظيمية، ويؤكد ذلك صحة العلاقة الخطية في قيمة (F) التي تشير إلى معنوية هذه النتائج الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لبعدها وحدة القيادة على تحقيق الاستدامة

جدول رقم(14): جدول اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الاستدامة التنظيمية								
المتغير المستقل	معاملات الانحدار ( $\beta$ )	الخطأ المعياري	إحصائية T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F)	النتيجة
انسياب الموارد	0.414	0.031	13.177	0.000	0.615	0.379	0.000	ذات دلالة إحصائية

انسياب الموارد في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية. وقبول الفرضية البديلة. الفرضية الفرعية الرابعة (HO4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده رقابة اتخاذ القرار على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية لاختبار هذه الفرضية فقد جرى استخدام تحليل الانحدار البسيط وذلك للتعرف إلى مستوى تأثير رقابة اتخاذ القرار في تحقيق الاستدامة التنظيمية والجدول رقم (15) يوضح ذلك.

من الجدول رقم (14) يتضح بوجود أثر لبعده انسياب الموارد على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية إذ أن التغير بمقدار (1) في انسياب الموارد يؤدي إلى التغير في تحقيق الاستدامة التنظيمية بمقدار (0.414)، ويوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن التباين في انسياب الموارد يفسر ما نسبته (37.9%)

من التباين في الاستدامة التنظيمية، ويؤكد ذلك صحة العلاقة الخطية في قيمة (F) التي تشير إلى معنوية هذه النتائج الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لبعده

جدول رقم(15): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية

الاستدامة التنظيمية								
المتغير المستقل	معاملات الانحدار ( $\beta$ )	الخطأ المعياري	إحصائية T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F)	النتيجة
رقابة اتخاذ القرار	0.645	0.032	21.976	0.000	0.793	0.629	0.000	ذات دلالة إحصائية

رقابة اتخاذ القرار يؤدي إلى التغير في تحقيق الاستدامة التنظيمية بمقدار (0.645)، ويوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن التباين في انسياب الموارد

من الجدول رقم (15) يتضح بوجود أثر لبعده رقابة اتخاذ القرار في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية إذ أن التغير بمقدار (1) في

**التوصيات:**

1. أن تعمل الجامعات اليمنية على تعزيز متطلبات تحقيق الرقابة الاستراتيجية عن طريق تبني خيارات استراتيجية مرنة لتنظيم وتطوير مواردها، وتبني عمليات استراتيجية فعالة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. رفع مستوى الاستدامة التنظيمية في الجامعات اليمنية عن طريق تعزيز النشاطات الإدارية التي تحقق نتائج عالية في الأداء، ووضع خطط العمل وتوجيه الموارد لخلق إجراءات تنافسية.
3. اتخاذ إجراءات فعالة لتقييم أداء الجامعات اليمنية، واعتماد مؤشرات واقعية لقياس وتقييم الأداء لتحقيق كفاءة المدخلات وفاعلية المخرجات.
4. تعزيز السلوك الذي يحقق الجودة في كافة عمليات وانشطة الجامعات اليمنية عن طريق اعتماد معايير تحقق الأداء التنظيمي المستدام.
5. أن تشمل استراتيجيات الاستدامة التنظيمية كافة وظائف وإدوار الجامعات اليمنية على المدى القصير وال المدى البعيد وبما يمكن الجامعات اليمنية من أداء مهامها الاستراتيجية.

**المراجع****المراجع العربية:**

- [1] أحمد، عبد الناصر ( 2022 ): الرقابة التنظيمية وتعزيز بناء المنظمات الذكية، المجلة العربية للمعلوماتية وامن المعلومات، 3 (9)، 131 - 140.
- [2] الفقيه، منال (2020)، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إب، اليمن.

يفسر بنسبة (62.9%) من التباين في الاستدامة التنظيمية، ويؤكد ذلك صحة العلاقة الخطية في قيمة (F) التي تشير إلى معنوية هذه النتائج الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لبعد رقابة اتخاذ القرار في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية.

**الاستنتاجات:**

1. إن الرقابة الاستراتيجية سائدة بمستوى متوسط في الجامعات الأهلية اليمنية، وإن الجامعات اليمنية تحدد التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، ولا تركز على انسياب الموارد واستدامة نموها.
2. إن الاستدامة التنظيمية سائدة بمستوى متوسط في الجامعات الأهلية اليمنية، وإن الجامعات اليمنية تركز على التوجه والقدرة على الابتكار الاستراتيجي للأعمال، بينما لا تركز على التنظيم المتمثل في النشاطات الإدارية.
3. إن مستوى التقييم في الجامعات اليمنية الأهلية منخفض لعدم اعتمادها على مؤشرات أداء فعالة لقياس أدائها التنظيمي.
4. إن الجامعات اليمنية الأهلية تولي اهتماما بتحديد توجهاتها أكثر من اهتمامها بالسلوك الذي يعزز الجودة متطلباً لتحقيق الاستدامة التنظيمية.
5. وجود أثر للرقابة الاستراتيجية بأبعادها على تحقيق الاستدامة التنظيمية في الجامعات الأهلية اليمنية، وإن بعدي وحدة القيادة و رقابة اتخاذ القرار هما أكثر الأبعاد تأثيراً في الاستدامة التنظيمية.

- [3] القرشي، ياسر (2017): تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق.
- [4] الشيباني، محمد (2020): رؤية استراتيجية لربط البحث العلمي بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اب، اليمن.
- [5] النجار، سامر (2023): الدور الوسيط للقيادة التحولية الخضراء في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات وزارة الصحة، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 3(60)، 77-114.
- [6] النشيلي، دينا (2020): دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، 3(40)، 168.
- [7] العوش، اشواق (2023): القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية، مجلة مركز جامعة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 18(2)، 1-25.
- [8] الوكيل، علي، والصفال، احمد (2023): الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز النجاح الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 2(3)، 169 - 194.
- [9] المري، محمد، البشايشة (2020): أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 1(20)، 3-21.
- [10] الياسري، أكرم، ومحمد، معزز (2022): الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة وصفية تحليلية لعينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 18(72) (1)، 35.
- [11] راضي، جواد، وعبد الحسن، مثنى (2022): تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المصرفي، مجلة جامعة القادسية، العدد (64)، 249 - 284.
- [12] ردمان، محمد (2021): تطوير مراكز البحث العملي في الجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بنها، مصر.
- [13] عاصي، وسيم (2023)، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة جامعة البحث، 26(45)، ص 127-164.
- [14] عبد الناصر، احمد (2024)، الاستدامة التنظيمية التعريف والأهداف والأهمية والانواع والمبادئ والأبعاد، المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية، 237-248.
- [15] صديق، سهير (2021): أثر الرقابة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(53)، 176 - 195.
- [16] سليمان، حنان (2020)، تصور مقترح لتطوير إدارة التعليم العالي المصري في ضوء بعض متطلبات الاستدامة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية، 1(1)، 472-519.
- [17] نصيف، مروان، أنور، سارة، احمد، سارة (2023): دور مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية في جامعة تكريت، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد (17)، 1098-1114.

### المراجع الأجنبية

- [1] Alkhairall, Abdullah Abbas. (2018). IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON CRISIS MANAGEMENT IN THE PROFIT AND NON-PROFIT SECTOR IN JORDAN. Al-Balqa Applied University; Academy of Strategic Management Journal , 17 (5).
- [2] Alnidawi ,A.A.B., Alshemery ,A.S.H.,& Abdulrahman, M. (2017). Competitive

- [11] Kale, Prashant & Dyer, Jeffrey & Singh, Harbir. (2002). **Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function.** Strategic Management Journal. 23( 10).PP248.
- [12] Liang, Liting; Kuusisto, Arja; & Kuusisto, Jari. (2018). **Building strategic agility through user-driven innovation: the case of the Finnish public service sector.**Theoretical Issues in Ergonomics Science, 19 (1), PP. 74-100.
- [13] Lungu, Miruna. (2018). **Achieving strategic agility through business model innovation. The case of telecom industry. Proceedings of the International Conference on Business Excellence.** 12,PP 557-567.
- [14] Magd, H., & Karyamsetty, H. (2021). **Organizational Sustainability and TQM in SMEs: A Proposed Model.**
- [15] Menon, Shalini and Suresh, M. (2020). **Organizational Agility Assessment for Higher Education Institution.** The Journal of Research on the Lepidoptera, 51(1),PP 561-573.
- [16] Portela, B. N., Pertierra, R. L., Benayas, J. and Lozano, R. (2018). **Sustainability Leaders' Perceptions on the Drivers for and the Barriers to the Integration of Sustainability in Latin American Higher Education Institutions.** Sustainability Journal, 10(8) , PP 13-14.
- [17] Rotich, J., & Okello, B. (2019). **The effect of resource fluidity on strategic agility among universities in Kenya: Case of Masinde Muliro University of Science and Technolog.** The Strategic Journal of Business & Change Management, 6 (2),PP 2176 – 2190.
- [18] Santos ,João R.; Anunciação ,Pedro Fernandes; Svirina ,Anna.(2013). **A Tool To Measure Organizational Sustainability Strength.** Journal Of Business Management, 7,PP105-117.
- [19] Srisathan ,W. A., Ketkaew ,C. & Naruetharadhol, P. (2020). **The Intervention Of Organizational Sustainability In The Effect Of Organizational Culture On Open Innovation Performance: A Case Of Thai And Chinese Smes.** Cogent Business & Managemen"t,7(1),PP1-29.
- [3] Anggraini, Winda; & Sudhartio, Lily. (2018). **Strategic Agility in Environment Turbulence A case of Banking Sector in Indonesia.** Faculty of Economic and Business, University of Indonesia; **Proceedings of the 1st Sampoerna University -AFBE International Conference, Conference with the theme of "Business Innovation, Sustainability, and Disruption Technology: Challenges and Opportunities".** 6-7 December 2018, Jakarta, Indonesia, DOI 10.4108/eai.6-12-2018.2286279.
- [4] Clauss, Thomas ; Abebe, Michael; Tangpong, Chanchai; & Hock-Dopgen, Marianne. (2019). **Strategic Agility, Business Model Innovation, and Firm Performance: An Empirical.** Investigation Article in IEEE Transactions on Engineering Managemen.
- [7] Di Nauta, P., Iannuzzi, E., Milone, M., & Nigro, C. (2020). **The impact of the sustainability principles on the strategic planning and reporting of universities. An exploratory study on a qualified Italian sample.** Sustainability, 12(18), PP7269.
- [8] Esteves ,Francisco Madeira; Santos ,João Rocha; Anunciação ,Pedro Fernandes.(2012). **Sustainability in the Information Society: A Proposal of Information Systems Requirements in View of the DPOBE Model for Organizational Sustainability.** Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies. 5,PP 599 – 606.
- [9] Gerald, E., Obianuju, A., & Chukwunonso, N. (2020). **Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid-19 pandemic.** International Journal of Financial, Accounting, and Management, 2(1), PP 41–50.
- [10] ISSA, R. A., & Fendi, A. H. (2021). **The Mediator role of artificial Intelligence characteristics for the relationship between Human Resources Capabilities and organizational performance.** Review of International Geographical Education Online, 11(8),PP 2218-2233.