



# The Role of Strategic Renewal in Improving the Performance of Yemeni Universities A Field Study of Private Universities in the Capital, Sana'a

**Ahmed Qasim Abdul-Wasie Al-Maliki<sup>\*</sup>, Ahmed A. Al-Samawi<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Center for Business Administration - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

<sup>2</sup> Faculty of Administrative Sciences - Al-Bayda University, Al-Bayda, Yemen.

\*Corresponding author: [ahmedalmoliki21029700@gmail.com](mailto:ahmedalmoliki21029700@gmail.com)

---

## Keywords

1. Strategic Renewal

2. Performance

---

## Abstract:

The study aimed to identify the role of strategic renewal in its dimensions (exploration, formation of new ideas, investment of opportunities, entrepreneurship, and coordinated strategic action) in developing the performance of Yemeni private universities in the capital, Sana'a, and to determine the reality and level of practice of strategic renewal, and the level of performance in Yemeni private universities in the capital, Sana'a. In order to achieve the objectives of the study, the quantitative approach was followed in its descriptive type with its survey and correlational methods. The total study population was (1087) individuals working in the academic and administrative fields in the universities under study in (8) universities consisting of five or more colleges. A stratified random sample was selected, numbering (541) individuals. The study relied on a questionnaire that was designed, subjected to arbitration and modified according to the arbitrators' comments. After conducting statistical analyses, the results showed that the independent variable: strategic renewal has a very high level in all its dimensions. The dependent variable: performance development in Yemeni private universities achieves very high ratings in all its dimensions, which reflects that Yemeni private universities are making great efforts to improve and develop performance in various aspects of their work. The results also showed that there is a statistically significant impact of strategic renewal on performance in Yemeni private universities. In light of the results, the study came out with a number of recommendations, including that universities should focus on developing and improving their performance, continuously renewing their strategies and focusing on implementing new practices, given the great importance of this in developing performance, employing advanced technology, investing in available opportunities and enhancing coordination and joint work, which contributes to improving the exchange of experiences and openness to global developments in the field of higher education

## دور التجديد الاستراتيجي في تطوير أداء الجامعات اليمنية دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

أحمد قاسم عبد الواسع المليكي<sup>1\*</sup> , محمد عبد الله احمد الأشول<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مركز إدارة الأعمال- جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

<sup>2</sup> كلية العلوم الإدارية - جامعة البيضاء ، البيضاء ، اليمن.

\*المؤلف: [ahmedalmoliki21029700@gmail.com](mailto:ahmedalmoliki21029700@gmail.com)

### الكلمات المفتاحية

2. الأداء

1. التجديد الاستراتيجي

### الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده: (الاستكشاف، تكوين الأفكار الجديدة، استثمار الفرص، زيادة الاعمال، الفعل الاستراتيجي المتناسق) في تطوير أداء الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، وتحديد واقع ومستوى ممارسة التجديد الاستراتيجي، ومستوى الأداء في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، اتبعت المنهج الكمي بنوعه الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (1087) فرداً من العاملين في المجال الأكاديمي والإداري في الجامعات محل الدراسة في (8) جامعات تتكون من خمس كليات فأكثر، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (541) مفردة، واعتمدت الدراسة على استبانة تم تصميمها، أخضعت للتحكيم وتم التعديل وفقاً لملاحظات المحكمين، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية، أظهرت النتائج أن المتغير المستقل: التجديد الاستراتيجي يتمتع بمستوى مرتفع جداً في جميع أبعاده. وأن المتغير التابع: تطوير الأداء في الجامعات اليمنية الأهلية يحقق تقديرات مرتفعة جداً في جميع أبعاده، ما يعكس أن الجامعات اليمنية الأهلية تبذل جهوداً كبيرة لتحسين وتطوير الأداء في مختلف جوانب عملها، كما أظهرت النتائج أيضاً أن هناك أثر دال إحصائياً للتجديد الاستراتيجي على الأداء في الجامعات الأهلية اليمنية، وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بعدد من التوصيات منها أن على الجامعات الاهتمام بتطوير وتحسين الأداء فيها، والتجديد المستمر في استراتيجياتها والتركيز على تطبيق ممارسات جديدة، لما لذلك من أهمية كبيرة في تطوير الأداء، وتوظيف التكنولوجيا المتطورة، واستثمار الفرص المتاحة وتعزيز التنسيق والعمل المشترك مما يسهم في تحسين تبادل الخبرات والانفتاح على المستجدات العالمية في مجال التعليم العالي.

## المقدمة:

في ظل التحديات التي تواجهها الجامعات الأهلية اليمنية التي تتمثل في المنافسة الشرسة مع الجامعات الحكومية وارتفاع توقعات الطلاب وأولياء الأمور، أصبح تطوير الأداء عاملاً حاسماً في تحقيق التميز والاستدامة على المستوى الأكاديمي والإداري والمالي ويعتبر ركيزة أساسية لتطوير هذه الجامعات وقدرتها على جذب الطلاب والكفاءات العلمية؛ حيث تكمن أهمية الأداء في تعزيز الجودة التعليمية لضمان أن البرامج الأكاديمية تلبى معايير الاعتماد المحلية والدولية وجذب الطلاب والكفاءات المنافسة مع الجامعات الحكومية التي تتطلب تميزاً في الخدمات والسمعة الأكاديمية والاستدامة المالية التي تسهم في زيادة الموارد المالية عبر جذب مزيد من الطلاب والشراكات وكذا التأثير المجتمعي من خلال إعداد خريجين مؤهلين لتلبية متطلبات سوق العمل للمساهمة في تنمية الاقتصاد والمعرفة كما أن تطوير الأداء في الجامعات الأهلية اليمنية ليس خياراً بل ضرورة لضمان بقائها في سوق تعليمي تنافسي حيث يتطلب ذلك تبني استراتيجيات شاملة تشمل التطور الأكاديمي والإداري والمالي مع التركيز على جودة التعليم وربطه باحتياجات المجتمع.

ويعتبر الأداء المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، التي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، على مستويات ثلاثة هي: المستوى الفردي، والوظيفي (أداء الوحدات) والكلبي (أداء المؤسسة) ككل في إطار من التأثيرات البينية المتبادلة (ربابعة، 2011: 122).

ويعد مفهوم الأداء من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال إدارة المؤسسات، وخاصة في ظل التحديات

العالمية وازدياد حدة المنافسة لتقديم خدمة ذات جودة عالية للمستفيدين، وهذا يتطلب من المؤسسات جهوداً مكثفة نحو مزيد من التميز والتفرد في أدائها (Buckman 2004: 14).

كما يعتبر التجديد الاستراتيجي من أهم المجالات الإدارية التي تسعى الجامعات الأهلية إلى الأخذ به كأحد الوسائل الأساسية في سبيل تطوير أدائها وتحسين مخرجاتها التعليمية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بما يواكب متطلبات واحتياجات سوق العمل ، حيث بات من المسلم به في الوقت الحاضر ارتباط مستقبل المجتمعات والدول بأنظمة التعليم المتعددة بشكل عام والجامعي منها بشكل خاص في الارتقاء بمستوي أدائها الأكاديمي والإداري والفني لتغطية احتياج سوق العمل في ضوء التجديد الاستراتيجي المواكب لمتطلبات وتقنيات العصر الحديث، إذ يتوزع فيها أبناء المجتمعات في تخصصات متعددة ومتنوعة غايتها التأهيل المعرفي والإعداد المهني والفني لما يخدم تطور الإنسان والدول، ويسهم في سياق الحضارة العالمية التي ينبغي على الجميع مواكبتها والسير في ركبها.

وتعتمد الجامعات الأهلية على تقديم خدمة التعليم العالي مقابل رسوم مالية يدفعها المستفيد؛ لتحول تلك الجامعات إلى منظومة أعمال ينبغي أن تخضع لسياسات تنبثق من رؤية تلك المؤسسات وغايتها التعليمية والأكاديمية في ضوء التجديد الاستراتيجي المبني على أحدث الوسائل الكفيلة بتطوير الأداء في المنظمات وتواكب التطورات في علوم الإدارة الموجهة نحو تحسين وتطوير الأداء في جميع مجالات النشاط الاقتصادية، التي تجلت في ظهور

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

مع إتاحة المجال لقطاع الاستثمار الأهلي ليدخل مجال التعليم الجامعي الذي حظي بطفرة كبيرة تجلت في زيادة أعداد الجامعات والكليات الأهلية في خارطة الجمهورية اليمنية عموماً وفي أمانة العاصمة صنعاء خصوصاً، ومع قدم وعراقة بعض الكليات والجامعات الأهلية التي تجاوز عمرها عقدين من الزمن إلا أن مخرجاتها لا تفي بالغرض ولا تلبي احتياجات التنمية المستدامة؛ رغم اعتمادها على معايير الجودة بوصفها مؤسسات أعمال اقتصادية غلب عليها الجانب المعرفي (نعمان فيروز 2022م) فإن متطلبات الاستثمار الرشيد في التعليم العالي اليمني لبناء اقتصاد وطني قائم علي المعرفة غاب عنها التطور الإداري المتلائم مع رسالتها وغايات إنشائها مع زيادة افتتاح كثير من الجامعات الأهلية في الفترة من 2015م، إلى الآن في ظل الحصار والعدوان والحرب لتمثل تلك الجامعات الجديدة صورة مكررة للجامعات القديمة التأسيس فليس هناك برامج جديدة تتوافق مع الوضع الراهن وتؤصل للمستقبل القادم مع غياب الرؤية التجديدية من القيادة التعليمية في تلك الجامعات الأهلية اليمنية؛ حيث تتمثل الفجوة فيما يلي:

أولاً: قصور في وجود نموذج موحد لتطوير الأداء للجامعات الأهلية اليمنية الذي أصبح ضرورة ملحة لتهيئتها لمواجهة التحديات البيئية المختلفة والوصول الي مخرجات أكثر تميزاً في التعليم العالي في اليمن. (تقارير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2022 <https://p.oas.yemen.net/portal>).

معايير عالمية للجودة في منظمات الأعمال وهو ما سعت إليه الجامعات العربية بدءاً من العام 2005م، بوصفه الخيار الوحيد أمامها للتطوير والنظر إليها بوصفها منظمة أعمال ينبغي عليها اعتماد المعايير الدولية الحاكمة للجودة الشاملة ونظمها التي تنتم بالريادة والرسوخ والسمعة الرفيعة (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2014).

وتعد الجمهورية اليمنية إحدى الدول العربية التي فتحت المجال واسعاً أمام القطاع الأهلي ليسهم في تقديم خدمة التعليم العالي وفق منظومة الاعتماد الأكاديمي ومعايير الجودة من الجهات المعنية، ليصل عدد تلك الجامعات في أمانة العاصمة فقط (28) جامعة مرخصة حتى العام 2022م، وفقاً لبوابة التعليم العالي للتنسيق الإلكتروني. وتقدم برامج متعددة التخصصات وتستوعب أعداداً كبيرة من خريجي التعليم الثانوي من عموم محافظات الجمهورية اليمنية ليتخرج منها دفع كثيرة وأعداد غفيرة لا تلبي احتياجات المرحلة الراهنة للبناء الوطني للمراحل القادمة ومتطلبات السوق (تقرير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2022 <https://p.oas.yemen.net/portal>).

ومع ندرة الدراسات التي تناولت التجديد الاستراتيجي "في حدود علم الباحث" كمدخل إداري حديث في خارطة البحث العلمي العربي خاصة في مجال التعليم العالي، الذي غدا مرتبطاً في أبحاثه بمدخل الجودة في تقييم الأداء وتطويره ليكون ذلك دافعاً للباحث لتقديم دراسة تعتمد على التجديد الاستراتيجي كمتغير مستقل والذي بدوره قد يسهم في تطوير أداء الجامعات الأهلية اليمنية كمتغير تابع.

وقد أشارت التقارير إلى أن الجامعات الأهلية اليمنية لا تزال في بداية الطريق في تبني التوجه الاستراتيجي، فهناك عدد قليل من الجامعات فقط لديها خطط استراتيجية واضحة وقابلة للتنفيذ، كما أن هناك قصوراً في عملية تقييم أداء الجامعات وفقاً لأهدافها الاستراتيجية، وبالتالي فإن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة دور التوجه الاستراتيجي في تطوير الأداء التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.

ثانياً: التغييرات السريعة في سوق العمل، والتي تتطلب إعداد خريجين مؤهلين لتلبية متطلبات هذا السوق حيث أصبح سوق العمل يتطلب مهارات وقدرات جديدة لم تكن مطلوبة في السابق، وهذا يتطلب من الجامعات اليمنية مراجعة برامجها الدراسية وتطويرها لتلبية متطلبات سوق العمل، بالإضافة إلى محدودية الموارد المالية، مما يحد من قدرة الجامعات على تطوير نفسها، وهذا يتطلب منها اتخاذ إجراءات لتحسين سمعتها على مستوى الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والبحوث العلمية.

في ضوء ما سبق، يمكن تحديد الفجوة البحثية للدراسة في كونها فجوة معرفية لقلة الدراسات وندرتها حول المتغيرات على المستوى المحلي وفجوة تطبيقية، وفي ظل المساعي الحثيثة التي تبذل في سبيل تطوير أداء جودة التعليم العالي في اليمن.

ولذلك فإن الحاجة للدراسة عن حل للمشكلة الواضحة في أداء الجامعات الأهلية من خلال اعتماد التجديد الاستراتيجي كمدخل تطويري وتحسيني لتطوير الأداء لينبثق من مشكلة الدراسة التساؤل الرئيسي الآتي: ما دور التجديد الاستراتيجي في تطوير أداء الجامعات الأهلية اليمنية؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس للدراسة التساؤلات الفرعية الآتية:

ما مستوى ممارسة التجديد الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية؟

ما مستوى الأداء في الجامعات الأهلية اليمنية؟  
ما دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده (الاستكشاف، تكوين الأفكار الجديدة، استثمار الفرص، قيادة الأعمال، الفعل الاستراتيجية المتناسق) في تطوير أداء الجامعات الأهلية اليمنية؟

#### أهداف الدراسة

تمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على دور التجديد الاستراتيجي في تطوير أداء الجامعات الأهلية اليمنية.

وينبثق من الهدف الرئيس للدراسة عدة أهداف فرعية تمثلت في:

التعرف على مستوى ممارسة التجديد الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية  
التعرف على مستوى تطوير الأداء في الجامعات الأهلية اليمنية.

التعرف على دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده (الاستكشاف، تكوين الأفكار الجديدة، استثمار الفرص، قيادة الأعمال، الفعل الاستراتيجية المتناسق) في تطوير أداء الجامعات الأهلية اليمنية.

#### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في جدارة الموضوع الذي تتناوله وأهميته على الصعيد الوطني وهو موضوع التعليم العالي وتحديثه وتطويره عن طريق التعرف على دور التجديد الاستراتيجي في تطوير أداء الجامعات الأهلية اليمنية، وتتجلى أهمية الدراسة تفصيلاً في الآتي:

## الأهمية النظرية

الاهتمام المتزايد في أدبيات الإدارة بمدخل التجديد الاستراتيجي بوصفه عاملاً رئيساً في نجاح تطور الدول ومؤسسات ومنظمات الأعمال ومواكبتها لحركة التغيرات العالمية المتسارعة.

فتح آفاق جديدة أمام الباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات العلمية المعمقة التي تتناول التجديد الاستراتيجي المترابط مع متغيرات أخرى. إثراء المكتبة اليمنية والعربية بهذه الدراسة الحديثة في مجال تخصصها.

## الأهمية العملية

تتبع أهمية الدراسة العلمية من أن نتائج الدراسة تفيد المهتمين في الآتي:

- كونها ركزت على الجامعات الأهلية اليمنية التي تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى التعليم العالي في اليمن وتطوير مخرجاته بما يواكب متطلبات سوق العمل.

- المساهمة في تشخيص واقع أداء الجامعات الأهلية اليمنية والإسهام في تقديم تصور يساعد القيادات العليا في تلك الجامعات في اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة أوجه القصور في التجديد الاستراتيجي وتطوير الأداء.

- تساعد هذه الدراسة على تحفيز قيادة الجامعات في عملية التجديد وتطوير الأداء ودعم الأبداع والابتكار لمواكبة التغيرات المتسارعة ومواجهة التحديات المحيطة محلياً وإقليمياً.

- تسهم هذه الدراسة في تقديم الحلول والمقترحات التي تسهم في تطوير أداء الجامعات الأهلية

اليمنية بناء على الاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها.

- وضع نتائج هذه الدراسة أمام المعنيين بموضوع تطوير أداء التعليم العالي بما يخدم الاقتصاد الوطني وبناء الدولة اليمنية الحديثة.

## حدود الدراسة

تحددت الدراسة بالحدود الآتية

الحدود الموضوعية: تمثلت في دراسة التجديد الاستراتيجي بأبعاده (الاستكشاف، تكوين الأفكار الجديدة، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، الفعل الاستراتيجية المتناسق) وتطوير الأداء بأبعاده (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعليم). الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في العام الجامعي 1447هـ - 2025م.

## النموذج المعرفي للدراسة

تتعدد وتختلف طرق إعداد النموذج المعرفي من دراسة إلى أخرى باختلاف وتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد متغيرات الدراسات، ولذلك فقد تم الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة للاستفادة منها في تحديد أبعاد المتغير التابع والمستقل لهذه الدراسة من خلال جمع تلك الأبعاد في مصفوفة واختيار الأبعاد الأكثر تكراراً وبما يتناسب مع طبيعة وخصوصية مجال هذه الدراسة.

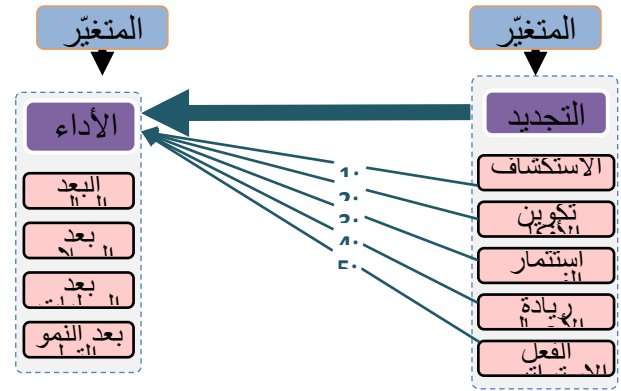
بالاعتماد على استخدام أبعاد التجديد الاستراتيجي وإمكانات الجامعات الأهلية وتقييمها ومن ثم القيام بدراسة البيئة الخارجية، ووفقاً لافتراضات نظرية الموارد نجد أن منظمات الأعمال في الغالب لا تمتلك كل الموارد، وإنما تمتلك بعض الموارد وتفتقر إلى أخرى، وهذا يعني أن منظمات الأعمال تتفاوت فيما بينها من حيث امتلاكها للموارد، ومن هذا المنطلق فإن على المنظمات أن تركز على التجديد الاستراتيجي الذي يساعدها على استخدام إمكاناتها القصوى من ما هو متاح من الموارد، وذلك من خلال موائمة استراتيجياتها فيما يتناسب مع قدراتها وإمكاناتها، ووفقاً لهذه النظرية فإن على منظمات الأعمال تسعى للاستجابة للمتغيرات الخارجية ومحاولة التفوق على المنافسين بالاعتماد على مواردها والحصول على حصة سوقية تتناسب مع إمكاناتها.

وبناء عليه فيمكن للجامعات الأهلية أن تستفيد من أبعاد التجديد الاستراتيجي (الاستكشاف، تكوين الأفكار الجديدة، استثمار الفرص، قيادة الأعمال، الفعل الاستراتيجي المتناسق) لتحقيق أهدافها وتطوير مستوى الأداء فيها بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم).

#### فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بأبعاده (بعد الاستكشاف، بعد تكوين الأفكار الجديدة، بعد استثمار الفرص، بعد قيادة الأعمال، وبعد الفعل الاستراتيجي المتناسق) في تطوير أداء الجامعات الأهلية اليمنية.



شكل رقم (1): النموذج المعرفي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على بعض الدراسات السابقة

#### النظرية المفسرة لنموذج الدراسة

استندت الدراسة إلى نظرية الاعتماد على الموارد التي ترى أن الموارد والقدرات الفردية تمنح المنظمة ميزة تنافسية إذا كانت نادرة، وغير قابلة للتقليد، وقابلة للاستغلال ( Meshulach & Keder-levy, 2022).

وتركز نظرية الموارد على إعطاء الأولوية في التحليل الاستراتيجي للجانب الداخلي للمنظمة كون الخصائص الداخلية تُعد المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، وهو ما يفسر الفروق في الأداء بين منظمات الأعمال، وترى نظرية الموارد أن الفرق بين أداء المنظمات يعود لامتلاك المنظمات العالية الأداء للموارد المتميزة وإلى قدرتها الكبيرة على المزج والتنسيق في استخداماتها (أحمد والسبتي، 2015:78).

ومن خلال هذه النظرية يمكن اعتبار المنظمة عبارة عن مجموعة من الموارد المختلفة (مادية، بشرية، تكنولوجية) يمكن الاستفادة منها وتوظيفها بالشكل الذي يعمل على تطوير الأداء بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الخارجية، بعد النمو والتعلم) للجامعات الأهلية واكتساب الميزة التنافسية



الاستراتيجية والمنظمة أكثر حيوية ومواكبة للبيئة التنظيمية، (النعمي ومحيس، 2020).

ويعرف الباحث التجديد الاستراتيجي إجرائياً بأنه مستوى ممارسة الجامعات الأهلية اليمنية للاستكشاف وتكوين الأفكار الجديدة واستثمار الفرص وتبني قيادة الأعمال بما يضمن تحولها بشكل فعال ومستمر نحو الابتكار لخلق الفرص واستكشاف قدرات جديدة واستثمار القدرات الحالية للتغلب على المخاطر البيئية في الأمد البعيد من أجل ضمان السيادة الاستراتيجية. **الاستكشاف**

هو تقديم ابتكار أو تقديم أشياء غير تقليدية أو أفكار تساهم في تعزيز العصف الذهني في تعامله مع التجارب والتصورات المستقبلية والعمل على تحليل السوق الذي تعمل به المنظمة من اقتناص للفرص وتجنب للمخاطر من خلال هيكل تنظيمي سهل غير معقد ونظم معلومات إدارية سليمة تمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها (أبو بكر، 2020: 31).

والاستكشاف عبارة عن إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات القائمة، ويتجسد الاستكشاف بأنشطة متعددة كالبحت والتباين والمخاطرة والتجريب، والمناورة، والمرونة والاكتشاف والإبداع، كما أنه يركز أكثر على المستقبل الذي ربما يختلف عن ماضي المنظمة (رشيد والعبودي، 2015: 18).

ويعرف الباحث الاستكشاف إجرائياً بأنه ابتكار شيئاً جديداً أو تجريب أفكار وبدائل جديدة تحفز وتشجع على العصف الذهني لدى الأفراد في استخدام التجارب والاحتمالات والتوقعات المستقبلية من أجل تفسير قوى السوق وتقييم الفرص واستكشافها بطريقة

وينبثق عن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستكشاف في تطوير أداء الجامعات الأهلية اليمنية.

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكوين الأفكار الجديدة في تطوير أداء الجامعات الأهلية اليمنية.

H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستثمار الفرص في تطوير أداء الجامعات الأهلية اليمنية.

H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للفعل الاستراتيجي المتناسق في تطوير أداء الجامعات الأهلية اليمنية.

H5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لريادة الأعمال في تطوير أداء الجامعات الأهلية اليمنية.

### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

### التجديد الاستراتيجي

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التجديد الاستراتيجي منها:

إنه نشاط ريادي وعملية مستمرة تستهدف الأفكار أولاً وتركز على أنظمة وطرق العمل داخل المؤسسة بشكل دوري وفعال يحقق الابتكار والإبداع بما يجعل استراتيجية المنظمة أكثر حيوية ومواكبة للبيئة التنظيمية من خلال أبعاده (الاستكشاف، تكوين أفكار جديدة، استثمار الفرص، ريادة الأعمال، الفعل الاستراتيجي المتناسق) كما أنه عملية مستمرة تتكون من مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بقصد تغيير أو تعديل مسارها الاستراتيجي (الصريرة، دلال، وآخرون 2020).

كما عرفه آخرون بأنه نشاط ريادي وعملية مستمرة تستهدف الأفكار أولاً وتركز على الموارد واتباع آليات عمل لإجراء تغييرات استباقية وعلاجية من أجل جعل



أسرع من المنافسين للخروج من عبء التقليد إلى التجديد لضمان السيادة الاستراتيجية للمنظمة.

### تكوين الأفكار الجديدة

هي الأفكار التي يتم إنشاؤها من قبل الأفراد الذين لديهم إمكانية الوصول إلى معلومات متباينة ذات صلة استراتيجياً ولديهم القدرة والمهارة في التوفيق بين المعلومات المختلفة والمعرفة الموجودة، وتمثل هذه الأفكار شكلاً من أشكال المعرفة الذاتية، وتكمن قوة توليد الأفكار الجديدة في التحفيز لطرح الأفكار المتباينة، وفي قوة إيمان الإدارة العليا بمنطق وجود بديل استراتيجي جديد يحتمل أن يعدل أو يغير المسار الاستراتيجي للشركة (الصرايرة، دلال 2021: 5).

ويعرف الباحث الأفكار الجديدة بأنها عملية إنشاء أفكار ومفاهيم جديدة تختلف عن المعرفة والتجارب السابقة وذلك عن طريق الاستفادة من المعرفة الموجودة وتوصيلها بطرق جديدة ومبتكرة، أو عن طريق الاستكشاف والتجربة والتعلم من الأخطاء والتحسين المستمر باستخدام العديد من الأساليب والتقنيات، وتعتبر عملية مهمة في الإبداع والابتكار، حيث يمكن أن تؤدي إلى حلول جديدة ومبتكرة للتحديات والمشكلات المختلفة.

### استثمار الفرص

يمثل قدرة المنظمة على تحسين أنشطتها من أجل خلق قيمة في الأمد القريب، وذلك لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى إلى توسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضاً (كاظم وآخرون، 2015: 301).

ويعرف الباحث استثمار الفرص بأنها مغامرة من قبل المؤسسة ينبغي أن تكون مستعدة لإعادة التفكير في

نظم العمل والتخلص من النمطية التي تجنبها المخاطرة والمنافسة والتحرك للتعامل مع الرؤية الجديدة في توظيف مهارات وإمكانيات المنظمة في استثمار الفرص ومحاولة الكشف عن الفرص الناشئة التي تحقق التفاعل مع البيئة وتترافق مع الثورة الرقمية العالمية لأنها تمثل شكلاً من أشكال التجديد الاستراتيجي.

### ريادة الأعمال

هي إنشاء أعمال جديدة داخل المنظمة من شأنها الحفاظ على تفوقها المؤسسي ونجاحها الاستراتيجي.

وخلص (Glaser & Fourne, 2015: 316)

ويعرف الباحث ريادة الأعمال اجرائياً بأنها انتهاج المبادرة والرغبة لتلبية احتياجات ومتطلبات سوق العمل أو تطوير حلول جديدة بدلا من الاعتماد على فكرة واحدة، ويمكن اعتبارها المكانة التي تصل إليها الجامعات لتعظم قيمتها من خلال السلوكيات الريادية واستثمار الرؤى والمساهمات الجديدة والأفكار المبتكرة لكسب الزبائن والوصول الى السيادة الاستراتيجية.

### الفعل الاستراتيجي المتناسق

يعرف ديرفس (Derfus et al, 2008) الفعل الاستراتيجي بأنه مجموعة الحركات والاستجابات الاستراتيجية التي يستخدمها فريق الإدارة العليا أثناء التفاعل مع المنافسين والموردين والشركات من خارج السوق في محاولة لبناء مزايا تنافسية، حيث تشمل الإجراءات الاستراتيجية عمليات الصياغة والتنفيذ وتتضمن عمليات الاندماج والاستحواذ وسحب الاستثمارات والتحالفات ودخول السوق وتعديل خطوط الإنتاج والاستحواذ

وعرف الصرايرة (2021: 5) إن الفعل الاستراتيجي المتناسق هو ترجمة الأنشطة المختلفة من الأفكار إلى

كما تم تعريفه أيضاً بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المخطط لها سلفاً، من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية كالإنتاج كمّاً ونوعاً، ومؤشرات اجتماعية سلوكية كرضا الأفراد، والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يكفل للمنظمة الاستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء (تاويريت، 2006:146).

ويعرف الأداء في التعليم بأنه: جميع الجهود المخططة والمنظمة التي تقوم بها الجامعة بهدف سد الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الحالي من خلال تنمية الموارد البشرية والمادية وتطويرها؛ وتحقيق فاعلية الأداء وكفاءته؛ بما يؤثر إيجابياً في البيئة الداخلية والخارجية، وينسجم مع البيئة المحيطة، بما يؤدي إلى تحقيق الفاعلية الكلية للمؤسسة، ويضمن لها الصمود في وجه المؤسسات المنافسة، وتحقيق الأداء المتميز، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة والمجتمع. (حسين، 2015، 41).

ويعرف الباحث الأداء اجرائياً بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الخارجية، بعد النمو والتعلم) في هذه الدراسة بأنه: مستوى ما تتمتع الجامعات الأهلية به من قدرة على معالجة التحديات واستغلال إمكانياتها المادية والبشرية والتكنولوجية بكفاءة، مما يسهم في تطوير أدائها لتحقيق الربح العادل وتحقيق مخرجات متميزة تلبي احتياجات المجتمع. كما تعزز هذه الجامعات من استراتيجيات التعلم المستمر والنمو، مما يمكنها من التكيف مع متطلبات العصر وتحقيق تنمية مستدامة تتماشى مع تطورات المجتمع.

الحقائق، وتحديد نقاط الربط المختلفة بينهما من خلال العمل المشترك بين كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم وضع خطة تنفيذية للعمل لإنشاء خطط وجدول زمنية ومسؤولية محددة وفق الموارد المخصصة، وتغطي هذه الخطط معظم الجوانب مثل (تقديم المنتجات الجديدة، وتطوير القدرات المعرفية)، بهدف تنسيق الإجراءات الاستراتيجية بشكل مستمر يتجاوز التخطيط لمرة واحدة، وبشكل يتواءم مع التصورات المستقبلية

ويعرف الباحث الفعل الاستراتيجي المتناسق اجرائياً بأنه تنفيذ رؤية أو هدف المؤسسة وتحويلها إلى حقائق بتنسيق الجهود والموارد والمهام والمواعيد والتواصل والتعاون بين الأفراد والفرق والأقسام المختلفة للعمل معاً بطريقة متناسقة ومتكاملة وبشكل متناغم وفعال لضمان تحقيق النتائج المرجوة بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية.

مفهوم الأداء: تعددت تعريف الأداء مع اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء: عُرِف الأداء بأنه مفهوماً جوهرياً تبنى عليه العديد من القرارات الهامة بالنسبة لأي منظمة من منظمات الاعمال بشكل عام، فهو يحدد اتجاهات سير المؤسسة سلباً أو إيجاباً كما يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الهدف وتنفيذ الخطط وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو اخفاقها، ويُعد الأداء القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويمثل عنصر جوهري ومحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية وهو البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات بما فيها مؤسسات التعليم العالي (صدقي، 2022).

## البعد المالي

هو أن تتماشى الأهداف المالية النموذجية مع الأرباح وقيمة المساهمين وكذا مقارنة الأداء المالي للمؤسسة مع مؤسسة أخرى منافسة، وهنا كل الاستراتيجيات والمبادرات يفترض أنها تعمل على تحقيق الأهداف المالية. (الغالي وإدريس، 2009: 174-175).

ويعرف الباحث البعد المالي إجرائياً في هذه الدراسة: إنه القدرة على تحقيق الاستدامة المالية من خلال إدارة الموارد بفعالية وتتنوع مصادر التمويل والمشاريع الاستثمارية وإيجاد شراكة فاعلة مع جامعات متميزة والقطاع الخاص وتعزيز الكفاءة الاقتصادية بما يضمن تحقيق الأهداف الأكاديمية والبحثية دون الاعتماد المفرط على الرسوم الدراسية فقط وترشيد الإنفاق وترتيب المصروفات وتوجيهها نحو الأنشطة الأساسية (التعليم، البحث، البنية التحتية، والوسائل التعليمية) كونه الأساس الذي يمكن الجامعات من تنفيذ خططها الاستراتيجية وتطوير أدائها ويعزز قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي.

## بعد العملاء

بُعد العملاء هو المحور الذي يعمل على تنظيم الأعمال لدى الجامعات، وتحسين صورتها لدى العملاء، من خلال السعي إلى أعلى درجة من رضا العملاء والاحتفاظ بهم وضمان ولائهم (العابدي وأبو حمد، 2017، 504).

ويعرف الباحث بعد العملاء إجرائياً في هذه الدراسة إلى مدى قدرة الجامعة على تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين من خدماتها التعليمية والبحثية وعلى رأسهم الطلاب وأولياء الأمور وسوق العمل والمجتمع بما يعزز من رضاهم وولائهم ويرفع من القيمة المؤسسية للجامعة.

## بعد العمليات الداخلية

بُعد العمليات الداخلية هو المحور الذي يهتم بتحديد وتشخيص العمليات الداخلية المهمة والحساسة التي يستوجب على الجامعة أن تتفوق بها في تطبيق وتنفيذ استراتيجيتها لإنجاز الأهداف المالية والأهداف الخاصة بالعملاء (علي، 2017، 348).

ويعرف الباحث بعد العمليات الداخلية إجرائياً في هذه الدراسة إلى كفاءة وفعالية الأنشطة والإجراءات الأكاديمية والإدارية التي تنفذ داخل الجامعة والتي تسهم في تطوير وتحسين جودة التعليم، والبحث العلمي والخدمات بما يحقق الأهداف المرجوة في استراتيجية الجامعة ويرضي أصحاب المصلحة (أولياء الأمور والطلاب).

## د. بعد التعلم والنمو

هو المحور الذي يعمل على تحديد وتشخيص البنية التحتية التي ينبغي للمؤسسة أن تحققها للتطوير والنمو والتحسين طويل الأجل (الذهبي، 2017، 39).

ويعد أساس لكل الأبعاد السابقة ويقصد به تجديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة لتحسين أدائها وتحقيق نمو طويل الأجل ويتحقق من ثلاثة موارد هي:

قدرة العاملين: أي تحسين وتطوير قدرات العاملين من خلال توفير مناخ تنظيمي إيجابي وتكنولوجي وإرضائهم. قدرة أنظمة المعلومات: أي وجود أنظمة معلومات قادرة على تزويد العاملين بما هو ضروري (معلومات حول العملاء وخلال الوقت المناسب والنوعية الملائمة).

الإجراءات التنظيمية (التحفيز والتمكين والاندماج): أي وجود انسجام وتفاعل بين العاملين ومهاراتهم وطبيعة الإجراءات التنظيمية (أي لا تتعارض الأهداف مع الأهداف الفردية) وتتمثل مؤشرات التعليم

والنمو في (التغيب، فرص الترقيات الداخلية).  
(الغالبى وإدريس، 2009: 248-249).

ويعرف الباحث بعد التعلم والنمو إجرائياً في هذه الدراسة بتنمية القدرات البشرية لكوار الجامعة بمستوياتهم المختلفة أكاديميين وإداريين في مجال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة والبنى التنظيمية التي تمكن الجامعة من الابتكار والتكيف، وتطوير المهارات ودعم البحث العلمي وتشجيع النشر والابتكار والتحسين والتطوير المستمر لأدائها وبما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المستدامة

#### الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية والعربية، وهي:

دراسة عفيف، سهام (2018)، بعنوان: "أثر التعليم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي - دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أبو البواقي - جامعة أم البواقي".

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده (التعلم الفردي، التعلم الفرقي، التعلم المنظمي) على التجديد الاستراتيجي ببعديه (التجديد الاستراتيجي الاستثماري، التجديد الاستراتيجي الاستكشافي) ومن أجل ذلك تم إجراء الدراسة بجامعة العربي بن مهيدي "أم البواقي"، واستهدفت الدراسة أعضاء هيئة التدريس لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أما التحليل فقد أجري على (90) استمارة استبيان تم استرجاع (85) استمارة منه، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على تقنية النمذجة بالمعادلة البنائية من خلال مقارنة المربعات الصغرى الجزئية لاختبار النموذج الكلي للدراسة، وتوصلت الدراسة الى وجود

تأثير معنوي للتعلم التنظيمي بأبعاده مجتمعة على التجديد الاستراتيجي، وأن التعلم الفرقي ليس له تأثير معنوي على التجديد الاستراتيجي.

دراسة: يعقوب (2020)، "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي (الدور المعدل للبيئة التنظيمية) - دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية السودان".

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر البيئة التنظيمية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي في جامعة إفريقيا العالمية، حيث تم بناء نموذج فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ولتحقيق هذا الهدف تم التوصل من خلال الجانب النظري الخاص بموضوع الدراسة الى تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات تتضمن (55) فقرة لمتغيرات الدراسة منها (21) عبارة تمثل التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل) موزعة على ثلاثة ابعاد (الاتجاه الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية) بالإضافة الى (12) عبارة تمثل الاداء المؤسسي (المتغير التابع) بأبعاده تحقيق الاهداف، رضا العاملين، وعدد (22) عبارة تمثل البيئة التنظيمية (المتغير المعدل) بأبعاده الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الاتصالات الادارية، وتمثلت اداة الدراسة في الاستبانة، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من الادارة الوسطى لجامعة إفريقيا العالمية (عمداء الكليات، رؤساء الاقسام، مدراء الإدارات والوحدات الإدارية) بحيث وزعت عدد (142) استبانة وتم استرجاع (135) منها (130) صالحة للتحليل، وبرزت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين متغيرات

الدراسة، وظهرت النتائج أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمختلف مراحله يحسن أداء المؤسسات، وكذلك تهيئة البيئة التنظيمية يجعل المؤسسة قادرة على تحسين ادائها بصورة أفضل نحو التقدم والاستقرار.

دراسة: الحكيم وآخرون (2020) بعنوان: "أثر الإدراك الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية للمنظمات عبر أثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي - بحث تحليلي استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة بابل"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الوسيط التجديد الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين الإدراك الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية للمنظمات بالتطبيق في عينة من كليات جامعة بابل، ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد ابعاد الإدراك الاستراتيجي (اعادة الصياغة، التفكير النظامي، اتجاه التعلم، الانعكاس) وابعاد التجديد الاستراتيجي (التجديد الاستراتيجي الاستكشافي، التجديد الاستراتيجي الاستغلالي) وابعاد المكانة الاستراتيجية (تشكيل التوقعات والرؤى ، بناء الشبكات الاجتماعية، عمليات التعلم ) وقد تم اختيار جامعة بابل ميداناً تطبيقياً للدراسة عن طريق توزيع استبيان شمل 90 مستجيباً من القيادات الإدارية والعلمية لكليات الجامعة عينة الدراسة، إذ استخدم معامل الارتباط البسيط بيرسون، استخدام تحليل المسار، ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها إن تبني مدخل التجديد الاستراتيجي يؤثر تأثيراً فاعلاً في تعزيز العلاقة بين الإدراك الاستراتيجي والمكانة الاستراتيجية للجامعة في ظل التنافس في قطاع التعليم العالي العراقي.

دراسة: الهاشمي (2021)، " دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال -دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة الى توضيح دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الدافعية، الشراكة)، في تحسين الأداء المتميز بأبعاده (التميز في مجال الخدمات، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال التنظيمي والإداري).

ولقد استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعها على عينة شملت (70) إداريا موظفا على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر-المديرية الولائية تبسة - بجميع فروعها.

توصلت نتائج الدراسة الى وجود إثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة.

دراسة: أمهني (2021)، "التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت) المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا".

هدفت الدراسة في المقام الأول إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعة سرت، بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسة تحدد وتميز نوع تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعة سرت، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي إدارات جامعة سرت باختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية، تم اختيار عينة من حوالي (123) عضوا بطريقة العينة

العشوائية البسيطة، وقد استرجعت جميع الاستبانات التي تم توزيعها، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتعامل مع البيانات التي تم جمعها باستخدام طرق الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين بمصرف الوحدة سرت.

دراسة الصرايرة (2021) "التجديد الاستراتيجي وعلاقته بالنجاح التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن".

هدفت الدراسة الى اختبار وتقييم العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي في شركات قطاع الصناعات الدوائية في الأردن تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهداف الدراسة واستبانة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من (1000) قائد ومدير في الإدارتين العليا والوسطى في هذه الشركات، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (500) مشارك، وخلصت الدراسة إلى أن المتغير المستقل وهو التجديد الاستراتيجي متوفر في الشركات المبحوث بمستوى عالي، حيث جاء بعد استكشاف الفرص في الرتبة الأولى وهو يقابل درجة تقدير كبيرة وبمتوسط حسابي (4.02) وبعده جاء كلا من الفعل الاستراتيجي المنسق، والتصور الاستراتيجي، واستثمار الفرص، وتكوين الأفكار الجديدة، مرتبة علي التوالي من حيث الأهمية النسبية. وتبين أن الشركات المبحوثة حققت مستوى عال من النجاح التنظيمي

وبمتوسط حسابي كلي (3.81)، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التجديد الاستراتيجي والنجاح التنظيمي، وقد أوصت الدراسة الحفاظ على مستوى التطبيق العملي للتجديد الاستراتيجي في تلك الشركات من خلال خطوات عملية تتخذها وتعمل على تطويرها للحفاظ على مستوى النجاح التنظيمي واستدامته وتطوير وتعزيز عملية التجديد الاستراتيجي في كافة المجالات الوظيفية للشركات.

دراسة السدعي (2021) "أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع، دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية" هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، إضافة إلى التعرف على مدى وجود فروق في مستوى الأداء المنظمي تعزي لمتغيري نوع الكلية (حكومية، أهلية) وحجم الكلية (كبيرة، متوسطة، صغيرة).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (3125) مفردة، وتم تحديد عينة الدراسة استنادا إلى معادلة (Robert L. Mason)، وكان حجم العينة بحسب المعادلة (342) مفردة، وتم تقديم الاستبانة بنموذجين ورقي والكتروني، وتم التوزيع بطريقة عشوائية طبقية غير نسبية، وتم تحليل (489) استمارة،

وقد توصلت الدراسة إلى أن الإبداع بأبعاده (الإبداع الإداري، الإبداع التقني) يمثل وسيطا مكملًا بين المرونة الاستراتيجية بأبعاده (المرونة في تقديم



الخدمة، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة الموارد) في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.

دراسة: الابراهيمي وآخرون (2021)، " دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق المقدرات الجوهرية -دراسة ميدانية لمجلس محافظة النجف الأشرف"

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين تأثير التجديد الاستراتيجي من خلال أبعاده (سياق العمل، محتوى العمل، والعملية) والمقدرات الجوهرية من خلال أبعادها (التعليم التنظيمي، إدارة التكنولوجيا، إدارة رأس المال البشري، والمرونة الاستراتيجية) وقد استعملت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات ، إذ تم اختيار موظفي شعب وأقسام مجلس محافظة النجف الأشرف بصورة عشوائية ، إذ بلغ عددهم 95 موظف، وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الحاسوبي SPSS، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التجديد الاستراتيجي للعملية هو أكثر المتغيرات تجانساً حسب رأى العينة المبحوثة ، ويليه كل من سياق العمل وأخيراً محتوى العمل ،وهذا دليل على أن أفراد العينة المبحوثة يمكن أن يستخدموا العملية الاستراتيجية أكثر من المتغيرات الأخرى.

دراسة: السنوار (2021)، "دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المعابر الفلسطينية - المحافظات الجنوبية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المعابر الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل لجميع البيانات من الموظفين

في المعابر الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، وطبقت الدراسة على 132 مفردة من أصحاب المسميات الاشرافية في الهيئة العامة للمعابر والحدود الفلسطينية (مدير وحدة ، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) وقد استجاب منهم 109 مفردة، وتم استخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار فرضيات الدراسة، وخلصت الدارسة إلى العديد من النتائج أهمها :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$  بين التجديد الاستراتيجي وتحقيق التطوير التنظيمي في المعابر الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

يوجد علاقة بين التجديد الاستراتيجي وابعاده (الاستكشاف، ريادة الأعمال، استثمار الفرص، مشاركة القيادة، التغيير التنظيمي) في تحقيق التطوير التنظيمي في المعابر الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

دراسة: احمد، سلطان (2021)، "دور القيادة الاكاديمية في تحقيق التجديد الاستراتيجي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعتي نوروز وجيهان الخاصة في محافظة دهوك".

هدفت الدراسة إلى تشخيص الدور الذي تلعبه القيادة الاكاديمية في تحقيق التجديد الاستراتيجي وذلك عن طريق الاختبار الميداني لآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في جامعتي (نوروز - وجيهان) الخاصة في محافظة دهوك، وقد اعتمدت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة البالغة عددها 44 مفردة من القيادات العلمية والإدارية في جامعتي (نوروز - وجيهان)، واستخدمت الدراسة

هدفت الدراسة إلى اختبار الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية في تعزيز تأثير التجديد الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية في الشركة العامة للإسمنت العراقية لحاجة الشركة في تجديد عملياتها وأنشطتها والتخلص من التقادم في ممارستها وتبني الرشاقة التنظيمية التي تدعم الشركة في التكيف مع بيئتها لتعزيز مكانتها الاستراتيجية، اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات والتي وزعت على عينة قصدية بلغت 58 فرداً من المديرين ورؤساء الأقسام والشعب في الشركة، وتم معالجة البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وبعد إجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها تزايد تأثير التجديد الاستراتيجي في تعزيز المكانة الاستراتيجية بوجود المتغير التفاعلي الرشاقة التنظيمية.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة ماريت (Marete2015) - بعنوان: "تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة نيروبي ومعهد الرياضيات والعلوم والتكنولوجيا في أفريقيا".

"Influence of balanced scorecard on organizational performance in institutions of higher Learning: A case study of University of Nairobi and Centre for Mathematics, Science and Technology Education in Africa".

هدفت الدراسة الي قياس تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي ممثلة في جامعة نيروبي ومركز الرياضيات

عدد من الأدوات الإحصائية للتأكد من صحة فرضيات الدراسة التي خضعت جميعها لاختبارات متعددة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها إن القيادة الأكاديمية وأبعاده تؤثر ايجابياً في التجديد الاستراتيجي إجمالاً.

دراسة: كوللي، سندي (2021)، "الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي - دراسة تحليلية لآراء قيادات الأكاديمية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان - العراق".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي، وتم تحديد الجامعات الخاصة في إقليم كردستان ميداناً لإجراء الجانب العملي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماده على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي اختبرت ميدانياً على عينة من الجامعات الخاصة والبالغ عددها (5) جامعات، ووضعت عدد من الأسئلة الأساسية أجاب عنها (102) قائد أكاديمياً، ولأغراض جمع البيانات تم الاعتماد على استمارة الاستبانة التي صممت لهذا الغرض، وجرى تحليل البيانات باعتماد مجموعة من أساليب الإحصائية في برنامج (SPSS)) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الاستراتيجي والتجديد الاستراتيجي، وكذلك وجود تأثير معنوي للوعي الاستراتيجي في التجديد الاستراتيجي.

دراسة: شلاكة (2022)، بعنوان: "الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية في تعزيز تأثير التجديد الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية - بحث تحليلي".

والعلوم والتكنولوجيا في افريقيا، وتكون مجتمع الدراسة من (100) موظف من جامعة نيروبي و(82) موظفا من مركز الرياضيات والعلوم والتكنولوجيا، وتوصلت الدراسة الي عدد من النتائج أهمها:

وجود علاقة إيجابية بين بطاقة الأداء المتوازن والأداء المؤسسي، وأن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم كأداة مرجعية في عملية تحسين الأداء المؤسسي في كل القطاعات التعليمية.

دراسة هوشي وتاليغاني. ( Houshi & Taleghani, 2016)، بعنوان: "علاقة استراتيجيات المؤسسة بمعايير التميز المؤسسي" Codification of business/industrial strategies by EFQM model of organizational excellence. Mediterranean Journal of Social "Sciences, 7(2), 511–517.

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد الاستراتيجيات (تمكين العاملين، تنمية القيادات) في تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

منهج الدراسة: استخدم الباحث في دراسته منهج تحليل الوثائق، وتكون مجتمع الدراسة من (64) شركة قطع غيار سيارات في إيطاليا، بينما العينة من (46) شركة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين معايير (تمكين العاملين، وتنمية القيادات) وتحقيق نتائج التميز المؤسسي، وكذا وجود علاقة إيجابية بين معايير (تمكين العاملين، وتنمية القيادات) وتحقيق رضا العملاء

دراسة كروسان وكارليتون. (Crossan & Seijts, 2017)، بعنوان: "دور تنمية قيادات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام". Embedding leader character into HR "Praetiees ot Achieve sustained Excellence

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة إلى قياس أثر تنمية القيادات في تحقيق التميز المؤسسي المستدام. منهج الدراسة: استخدم الباحثون المقابلات المتنوعة والموسعة في المستوى القيادي في العديد من الشركات البريطانية، وتمثل مجتمع الدراسة بقيادات شركات تصنيع وقيادات حكومية وشركات صغيرة ومتوسطة وكبار الموظفين الإداريين للجامعات الخاصة وعددهم (2500) فرد، فيما بلغت العينة التي أجرى الباحثون معها المقابلات (360) مفردة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر لاستراتيجية تنمية القيادات أدت إلى تحسين الأداء وكسب رضا العملاء ومن ثم التميز المؤسسي المستدام.

دراسة كوهانج. (Koohang et al, 2017)، بعنوان: "تأثير القيادة على الثقة وإدارة المعرفة والأداء التنظيمي - جامعة ولاية جورجيا الوسطة بالولايات المتحدة الأمريكية".

The impact of leadership on trust, " Knowledge Management, and organizational performance: A research model".

الهدف الرئيس للدراسة: هدفت الدراسة إلى بناء نموذج بحثي يدرس تأثير القيادة على الثقة وإدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وأجري البحث في تسع مناطق من الولايات المتحدة الأمريكية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة خطية إيجابية وهامة بين قيادة المؤسسة، وقيادة

وأبرز ما تميزت به الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة وذلك على النحو الآتي:

1- أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة  
اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من ناحية المتغير المستقل المتمثل في التجديد الاستراتيجي مع دراسة الحكيم، ليلي (2022) ودراسة (نور، هديل) 2021 ودراسة (يوسف، فائق) 2020 ودراسة (بريس، آخرون) 2019 ودراسة (السيد) 2018.

كما اتفقت هذه الدراسة من ناحية المتغير التابع المتمثل في تطوير أداء الجامعات الأهلية مع دراسة (أميرة)، 2022 ودراسة (رؤوف، علي) 2021 ودراسة (نجوى)، 2021 ودراسة (الهاشمي) 2021 ودراسة (سهام،).

الاتفاق في أبعاد المتغير المستقل: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تحديد أبعاد متغيرات التجديد الاستراتيجي (الاستكشاف- تكوين الأفكار الجديدة- استثمار الفرص- ريادة الأعمال- الفعل الاستراتيجي المتناسق). كدراسة (شلاكة) 2022 ودراسة (نور، هديل) 2021 ودراسة (ميهفان، كوللي) 2021 ودراسة (حكيم، حكمت) 2021.

الاتفاق في أبعاد المتغير التابع: واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تحديد أبعاد تطوير الأداء (البعد المالي -بعد العملاء -بعد العمليات الداخلية -بعد النمو والتعليم).

كدراسة (أميرة) 2022 ودراسة (محمد، علي) 2021 ودراسة (نجوى) 2021 ودراسة (الهاشمي) 2021 ودراسة (علي) 2021.

الناس، وقيادة الذات، والثقة، وإدارة المعرفة، والأداء التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى أن القيادة الفعالة (قيادة المؤسسة، قيادة الناس والريادة) تساهم في زيادة الثقة بين الناس، وتعزز التنفيذ الناجح لعمليات إدارة المعرفة، وبالتالي يعزز الأداء التنظيمي؛ لذلك يجب تأهيل القيادة بالتدريب والتطوير، وتكون أولوية واستراتيجية عليا لأي منظمة.

( تحقيق Alkshali دراسة الكشالي. (2022) النجاح التنظيمي من خلال التجديد الاستراتيجي. Achieving Organizational Success Through Stratqic Renewal"

هدفت الدراسة الي التحقق من أثر التجديد الاستراتيجي بأبعاده (السياق والمحتوي والعملية) على النجاح المؤسسي بأبعاده (المرونة والابتكار والتماسك واختيار الموظفين) في الجامعة الهاشمية في الأردن. أعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وأجريت الدراسة على عينة 97 مديرا.

أشارت نتائج الدراسة الي وجود مستويات متوسطة من الاهتمام بأبعاد التجديد الاستراتيجي وأبعاد النجاح التنظيمي من قبل إدارة الجامعة. كما أظهرت النتائج الي أن هناك تأثيرا كبيرا للتجديد الاستراتيجي علي نجاح المؤسسة، وأن هناك تأثيرا كبيرا للمحتوي والعملية على النجاح التنظيمي، بينما لم يكن للسياق تأثيرا كبيرا على النجاح المؤسسي.

التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

بعد استعراض (12) دراسة عربية و(5) دراسات أجنبية من الدراسات السابقة على مستوى متغيرات الدراسة سيتم تناول أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية وتلك الدراسات ومدى الاستفادة منها

## الاتفاق في منهج الدراسة

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي منهجا للدراسة واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات.

الاتفاق في الإطار النظري: تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في الجزء النظري المفاهيمي لكل متغير من متغيرات الدراسة

2- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اختلفت هذه الدراسة عن بعض الدراسات السابقة من حيث أسلوب اختيار العينة المستخدمة.

اختلفت هذه الدراسة عن جميع الدراسات السابقة من حيث العنوان والنموذج المعرفي للدراسة.

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتضمين بعد سرعة الوصول للمتغير التابع.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بعدة مزايا من أهمها:

قلة وجود دراسات سابقة " حسب علم الباحث" ربطت بين متغيرات الدراسة، التجديد الاستراتيجي، تطوير الأداء، وبالتالي ستكون دراسة جديدة على الصعيد المحلي.

عالجت فجوة علمية تتمثل في دور التجديد الاستراتيجي في تطوير الأداء في الجامعات الأهلية اليمنية.

تساهم الدراسة في إثراء المعرفة حول علاقة التجديد الاستراتيجي والأداء في سياق التعليم العالي.

تساعد في الكشف عن الأسس النظرية المتعلقة بالعلاقة بين التجديد الاستراتيجي وتطوير الأداء في الجامعات الأهلية اليمنية.

ركزت هذه الدراسة على الجامعات الأهلية اليمنية تحديدا في أمانة العاصمة صنعاء.

دمجت هذه الدراسة بين التجديد الاستراتيجي بأبعاده وربطه بأبعاد الأداء الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) وفق إطار متكامل مما يعطى نتائج أكثر دقة وواقعية.

وضعت هذه الدراسة توصيات تنفيذية يمكن اعتمادها وتنفيذها من إدارة الجامعة بكل سهولة ويسر.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الكمي بنوعه الوصفي وبأسلوبيه المسحي والارتباطي الذي يهدف إلى قياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر كونه الأنسب للدراسة التي تستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات ولدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

### مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء والتي تتكون من خمس كليات فأكثر بعدد (8) جامعات والبالغ عددهم (1087) فرداً ممن يعملون في المجال الأكاديمي والإداري، بناء على (تقرير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2022 <https://p.oas.yemen.net/portal>).

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها (541) مفردة، من مجتمع الدراسة البالغ (1087) من (8) جامعات بحسب جدول حجم العينات لـ (Krejcie &

ملحوظاتهم التي أسهمت في تجويد الاستبانة وإخراجها بصورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي

تم إيجاد معامل الارتباط بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه وفيما يلي عرضا لذلك:

جدول رقم (1): يبين صدق أداة الدراسة

التجديد الاستراتيجي		
معامل الارتباط	الدلالة	
.722**	.000	الاستكشاف
.870**	.000	تكوين الأفكار الجديدة
.819**	.000	استثمار الفرص
.742**	.000	ريادة الأعمال
.826**	.000	الفعل الاستراتيجي المتناسق

وتم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال احتساب معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل التجديد الاستراتيجي والمفهوم الكلي، حيث أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط دالة إحصائياً بين جميع الأبعاد والمفهوم العام. وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.853 - 0.903) مما يشير إلى تمتع الأداة بمستوى عالٍ من الصدق البنائي وقدرتها على قياس المفهوم المستهدف بدقة وموثوقية.

الأداء		
معامل الارتباط	الدلالة	
.903**	.000	البعد المالي
.878**	.000	بعد العملاء

(Morgan) بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد تم تحديد حجم العينة لكل جامعة من الجامعات وفقاً للمعادلة: حجم العينة للجامعة = (حجم الجامعة/حجم المجتمع الكلي) × حجم العينة الكلية.

أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على استبانة تم تصميمها بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، وأخضعت للتحكيم، كي تناسب موضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزأين: شمل الجزء الأول المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، وسنوات الخدمة، المسمى الوظيفي). وشمل الجزء الثاني المتغير المستقل (التجديد الاستراتيجي ويحتوي على 28 فقرة موزعة في خمسة أبعاد: (الاستكشاف- تكوين الأفكار الجديدة- استثمار الفرص- ريادة الأعمال- الفعل الاستراتيجي المتناسق) والمتغير التابع (الأداء) ويحتوي على 23 فقرة موزعة في أربعة أبعاد: (البعد المالي- بعد العملاء- بعد العمليات الداخلية- بعد النمو والتعليم)، وتم توزيع 541 استبانة، واسترد منها 507 استبانة، واستبعد منها 21 استبانة وتم تحليل عدد 486 استبانة.

الصدق والثبات لأداة الدراسة

صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري

تم الرجوع الى الدراسات السابقة لبناء الاستبانة، وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والإداريين في مجال التعليم العالي من اجل تحكيمها وإبداء ملاحظاتهم حول: المتغيرات، والأبعاد، والفقرات، وقاموا بتقديم الملاحظات، وتم العمل بمعظم



6	.865	بعد التعلم والنمو
---	------	-------------------

من الجدول السابق رقم (2) تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات الفقرات الخاصة بكل بعد من أبعاد المتغيرات الأداة الرئيسة، وقد أظهرت النتائج مستويات عالية من الثبات، مما يعكس موثوقية الأداة البحثية. فيما يتعلق بمتغير التجديد الاستراتيجي، سجل بعد الاستكشاف معامل ثبات قدره (0.850) بينما حقق بعد تكوين الأفكار الجديدة أعلى قيمة ثبات بلغت (0.943) في حين بلغ معامل الثبات لبعد استثمار الفرص (0.847) وبعد زيادة الأعمال (0.848) وبعد الفعل الاستراتيجي المتناسق (0.862) مما يشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي لكل بعد. أما بالنسبة لمتغير الأداء، فقد سجل البعد المالي معامل ثبات قدره (0.863) وبعد العملاء (0.888) وبعد العمليات الداخلية (0.837) وبعد التعلم والنمو (0.865) مما يدل على دقة الأداة البحثية في قياس الأبعاد المختلفة. وبناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات والموثوقية، مما يعزز من دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقاً.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الدراسة تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 28، وتم معالجة القيم المفقودة، وتقييم بيانات الدراسة من حيث اتباعها التوزيع الطبيعي، وخلوها من القيم المتطرفة، لقياس التحيز في استجابة عينة الدراسة، كما تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ومؤشر الأهمية النسبية في الإحصاء الوصفي، واستخدمت الدراسة

بعد العمليات الداخلية	.853**	.000
بعد التعلم والنمو	.883**	.000

كما يتضح من الجدول السابق أنه تم التحقق من صدق أداة الدراسة أيضاً فيما يتعلق بقياس متغير الأداء، وذلك من خلال احتساب معاملات الارتباط بين أبعاده الفرعية والمفهوم الكلي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط دالة إحصائياً، تراوحت بين (0.853 - 0.903) مما يعكس مستوى عالٍ من الصدق البنائي. ويشير ذلك إلى اتساق الأداة في قياس مفهوم الأداء بدقة وموثوقية، ويعزز من قدرتها على تمثيل الأبعاد المختلفة لهذا المتغير بشكل سليم الثبات لأداة الدراسة

جدول رقم (2): يبين الثبات لأداة الدراسة

المتغير	البعد	Cronbach's Alpha	عدد الفقرات
التجديد الاستراتيجي	الاستكشاف	.850	6
	تكوين الأفكار الجديدة	.943	7
	استثمار الفرص	.847	6
	زيادة الأعمال	.848	3
	الفعل الاستراتيجي المتناسق	.862	6
الأداء	البعد المالي	.863	6
	بعد العملاء	.888	6
	بعد العمليات الداخلية	.837	5

## نتائج الدراسة

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

أيضا الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد. كما استخدمت الدراسة اختبار الفا كرونباخ لاختبار ثبات ومعامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الأداة.

جدول رقم (3): المتغيرات الديمغرافية

النوع	التكرار	%
النوع	ذكر	77.0%
	انثى	23.0%
العمر	أقل من 30 سنة	13.1%
	30-39 سنة	49.6%
	40-49 سنة	32.0%
	50 سنة فأكثر	5.3%
	ثانوية فأقل	1.4%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	27.7%
	ماجستير	43.5%
	دكتوراه	27.3%
	أقل من خمس سنوات	15.2%
سنوات الخدمة	من 5-9 سنوات	37.8%
	10-14 سنة	39.6%
	15 سنة فأكثر	7.4%
	رئيس مجلس امناء	0.0%
المسمى الوظيفي	عضو مجلس امناء	2.3%
	رئيس جامعة	1.6%

عميد كلية	45	9.2%
نائب عميد كلية	54	11.1%
رئيس قسم علمي	70	14.4%
امين عام الجامعة	6	1.2%
مدير إدارة	143	29.4%
رئيس قسم اداري	142	29.2%
اخرى	8	1.6%

يوضح الجدول رقم (3) انه عكست البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة توزيع المشاركين وفقاً للنوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، مما يساعد في فهم خصائص العينة ومدى تنوعها.

النوع: أظهرت النتائج أن نسبة الذكور بلغت (77.0%) بعدد 374 فرداً، بينما بلغت نسبة الإناث (23.0%) بعدد 112 فرد.

العمر: جاءت أكبر نسبة من المستجيبين ضمن الفئة العمرية (30-39 سنة) بنسبة (49.6%)، تلتها الفئة (40-49 سنة) بنسبة (32.0%)، في حين كانت نسبة المشاركين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة (13.1%) وأخيراً المستجيبون الذين تبلغ أعمارهم 50 سنة فأكثر شكلوا نسبة (5.3%).

المؤهل العلمي: أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من افراد العينة حاصلون على درجات علمية متقدمة، حيث حصل (43.5%) منهم على درجة الماجستير، و(27.3%) على درجة الدكتوراه، بينما كانت نسبة الحاصلين على البكالوريوس (27.7%)، في حين أن نسبة الحاصلين على الثانوية فأقل كانت (1.4%) فقط. سنوات الخدمة: كشفت البيانات أن المشاركين الذين لديهم خبرة تتراوح بين 10-14 سنة كانوا الأكثر

تمثيلاً بنسبة (39.6%) تلاهم من لديهم خبرة بين 5-9 سنوات بنسبة (37.8%) ثم من لديهم أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة (15.2%) بينما بلغت نسبة من لديهم 15 سنة فأكثر (7.4%).

المسمى الوظيفي: تباينت المناصب الوظيفية للمشاركين، حيث شكلت فئة مديري الإدارات (29.4%) ورؤساء الأقسام الإدارية (29.2%) النسبة الأكبر من العينة. أما رؤساء الأقسام العلمية فمثلوا (14.4%) في حين أن نسبة نواب العمداء بلغت (11.1%) والعمداء (9.2%) بينما كانت نسبة أعضاء مجالس الأمناء (2.3%) ورؤساء الجامعات (1.6%) وأمناء عام الجامعات (1.2%).

تعكس هذه الخصائص التنوع في خلفيات المستجيبين.

الجدول (4): معيار تقييم قيمة المتوسط لفقرات أداة الدراسة

الحد الأدنى للمتوسط	الحد الأعلى	التقدير
1	1.85	منخفض جداً
1.86	2.71	منخفض
2.72	3.57	منخفض نوعاً ما
3.58	4.43	متوسط
4.44	5.29	مرتفع نوعاً ما

للحالة (موافق)، (5) للحالة (موافق إلى حد ما)، (4) للحالة (محايد)، (3) للحالة (غير موافق إلى حد ما)، (2) للحالة (غير موافق)، و(1) للحالة (غير موافق بشدة).

التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة:  
المتغير المستقل: التجديد الاستراتيجي.

جدول رقم (5): التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل

الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	6.31	0.53	90.1%	مرتفع جدا
5	5.94	0.82	84.9%	مرتفع
4	5.97	0.64	85.2%	مرتفع
2	6.20	0.74	88.6%	مرتفع
3	6.10	0.61	87.1%	مرتفع
	6.09	0.54	87.0%	مرتفع

ورغم ذلك، تبقى هذه الفكرة مهمة للغاية في دفع الجامعات الأهلية نحو تطوير بيئات تعليمية متجددة. فيما يتعلق باستثمار الفرص، فقد حصل هذا البُعد على (5.965) مع انحراف معياري (0.636). ما يعني أن الجامعات الأهلية اليمنية تُظهر قدرة عالية على الاستفادة من الفرص المتاحة لها، سواء في التعليم أو التكنولوجيا. وهذا يُفسر تركيز الجامعات الأهلية على استخدام الموارد والفرص لتلبية احتياجات سوق العمل وتعزيز نموها المستدام.

أما بُعد ريادة الأعمال، فقد جاء بمتوسط (6.200) مع انحراف معياري (0.743). يشير هذا إلى الدور البارز الذي تلعبه الجامعات الأهلية في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال داخل بيئاتها الأكاديمية. كما تتسم الجامعات الأهلية بتوفير فرص لتطوير مهارات الريادة لدى الطلاب والكوادر الأكاديمية، مما يعكس

من 5.30	6.14	مرتفع
من 6.15	7	مرتفع جدا

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likart Scale) السباعي، لبيان آراء أفراد عينة الدراسة، وقد خصصت أوزان ترجيحية تتفق مع إجابات أفراد عينة الدراسة حيث خصص الوزن (7) للحالة (موافق بشدة)، (6)

يتضح من الجدول (5) أن المتغير المستقل: التجديد الاستراتيجي يتمتع بمستوى مرتفع جداً في معظم أبعاده.

وحصل بُعد الاستكشاف على أعلى متوسط بلغ (6.31) مع انحراف معياري (0.528) مما يعكس التزام الجامعات الأهلية اليمنية بالاستكشاف المستمر للأفكار الجديدة والابتكارات التي تتماشى مع التحولات في التعليم العالي. يعكس هذا الالتزام بسعي الجامعات الأهلية لتطوير استراتيجيات تتلاءم مع التغيرات والفرص المتاحة في البيئة الأكاديمية.

أما بُعد تكوين الأفكار الجديدة، فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (5.942) مع انحراف معياري (0.819). هذا يُظهر أن الجامعات تشجع الابتكار والتفكير الجديد، رغم وجود بعض التفاوت في تطبيق هذه الأفكار على مستوى التنفيذ الفعلي.

استعدادها للاستجابة للتحديات والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

وبالنسبة لـ الفعل الاستراتيجي المتناسق، فقد حصل على (6.097) مع انحراف معياري (0.612)، ما يعني أن الجامعات الأهلية تحرص على تنسيق استراتيجياتها بشكل جيد لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بطريقة متكاملة ومنسجمة مع بيئتها الداخلية والخارجية. وهذا يظهر في خططها التي تركز على التطوير المستمر والتوجهات الاستراتيجية الفعالة.

وأخيراً، جاء التجديد الاستراتيجي بمعدل (6.087) مع انحراف معياري 0.539. يشير هذا إلى أهمية التجديد المستمر في استراتيجيات الجامعات الأهلية اليمنية، مع تركيزها على تطبيق ممارسات جديدة لتحسين الأداء وضمان التقدم في المستقبل.

جدول رقم (6): التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع

الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
3	6.011	0.638	85.9%	مرتفع
1	6.159	0.592	88.0%	مرتفع جداً
2	6.090	0.573	87.0%	مرتفع
4	5.965	0.668	85.2%	مرتفع
	6.055	0.546	86.5%	مرتفع

من الجدول (6) يظهر أن المتغير التابع: الأداء في الجامعات الأهلية يحقق تقديرات مرتفعة في جميع أبعادها، ما يعكس أن الجامعات الأهلية اليمنية تسعى لبذل جهوداً كبيرة لتحسين وتطوير الأداء في مختلف جوانب عملها، بدءاً بـ.

البُعد المالي الذي حصل على متوسط (6.011) مع انحراف معياري (0.638)، ما يشير إلى أن الجامعات الأهلية اليمنية تحافظ على مستوى عالٍ من الكفاءة في إدارة مواردها المالية. كما إن الاهتمام بالجانب المالي يسهم في استدامة العمليات الأكاديمية

المتوسط الكلي لهذا المتغير يُظهر تقديراً مرتفعاً جداً للتجديد الاستراتيجي في الجامعات الأهلية، مما يعكس التزام الجامعات الأهلية بتطوير استراتيجيات تتسم بالتجديد المستمر في سبيل تحسين الأداء الأكاديمي والإداري، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه عدد من الدراسات مثل دراسة شلاكة (2022) ودراسة AlKshali (2022) ودراسة السنوار (2021) ودراسة احمد، سلطان (2021) ودراسة الابراهيمي وآخرون (2021)، ودراسة الصرايرة (2021) وغيرها من الدراسات. المتغير التابع: الأداء في الجامعات الأهلية.

والإدارية داخل الجامعات الأهلية اليمنية، مما يعكس قدرة تلك الجامعات على تحقيق التوازن المالي في ظل التحديات الاقتصادية.

أما بُعد العملاء، فقد حصل على متوسط (6.159) مع انحراف معياري (0.592) مما يعني أن الجامعات الأهلية اليمنية تولي أهمية كبيرة لرضا العملاء (الطلاب والمجتمع) وتعمل على تحسين خدماتها باستمرار لتلبية احتياجاتهم، يشير هذا إلى التزام تلك الجامعات بتقديم تجربة تعليمية متميزة تسهم في تعزيز سمعتها لمواكبة زيادة طلبات الطلاب.

بخصوص بُعد العمليات الداخلية، فقد جاء بمتوسط (6.090) مع انحراف معياري (0.573) ما يعكس أن الجامعات الأهلية اليمنية تعمل على تحسين وتطوير العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية. وتعتبر هذه العمليات بمثابة الأساس الذي يضمن سير العمل الأكاديمي والإداري بشكل متناغم وفعال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

أما بُعد التعلم والنمو، فقد حصل على بمتوسط (5.965) مع انحراف معياري (0.668) وهو يدل على أهمية تدريب وتطوير الكوادر البشرية، سواء الأكاديمية أو الإدارية، بما يعزز من جودة الأداء داخل الجامعات الأهلية اليمنية، إذ يعكس هذا التركيز على التنمية المستمرة للأفراد القدرة على التأقلم مع التغيرات والتحديات في بيئة التعليم.

وأخيراً، جاء المتوسط الكلي للأداء (6.055) مع انحراف معياري (0.546) ما يعكس تقييماً مرتفعاً للأداء في الجامعات الأهلية اليمنية. يشير هذا إلى أن تلك الجامعات تسعى لتحقيق مستوى عالٍ من التنسيق بين مختلف أبعاد الأداء، مما يساهم في تعزيز فعاليتها العامة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. إن الجامعات الأهلية اليمنية تبذل جهوداً كبيرة لتطوير الأداء الذي لا يرتقى في وضعه الحالي الي

المستوي المطلوب والذي تسعى لتحقيقه هذه الدراسة وصولاً لتحقيق التنافسية في المخرجات بما يلي احتياجات سوق العمل ليصل الى درجة أهمية (مرتفع جداً) من خلال تطوير الأداء في الجامعات الأهلية اليمنية في كافة أبعاده، حيث يظهر هذا بوضوح في درجات الأهمية (مرتفع) فقط التي تم تحقيقها في كل من البُعد المالي، بُعد العملاء مرتفع جداً، بُعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات مثل دراسة السدعي (2021)، ودراسة أمهني (2021)، دراسة: الهاشمي (2021)، ودراسة الهبدان (2020).

#### اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية.

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي بأبعاده في تطوير أداء الجامعات الأهلية اليمنية. استخدمت الدراسة الانحدار الخطي البسيط كما يوضح ذلك الجدول الآتي:

جدول رقم (7): يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

ملخص النموذج			تباين الانحدار		معاملات الانحدار	
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F	الدلالة p	بيتا Beta	t	الدلالة p
.821 <sup>a</sup>	.674	1004.085	.000 <sup>b</sup>	.821	31.687	.000
المتغير المستقل: التجديد الاستراتيجي						
المتغير التابع: الأداء						



من الجدول (7) أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة طردية دال إحصائيًا بين التجديد الاستراتيجي والأداء، حيث بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.821، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد  $R^2$  قيمة 0.674، مما يعني أن 67.4% من التباين في الأداء يمكن تفسيره من خلال التجديد الاستراتيجي، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم يتم تضمينها في النموذج.

وأظهرت نتائج اختبار ANOVA أن قيمة F بلغت 1004.085 عند مستوى دلالة 0.000، مما يعكس معنوية النموذج التنبئي وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين.

أما فيما يخص معاملات الانحدار، فقد تبين أن التجديد الاستراتيجي له أثر إيجابي على الأداء، حيث بلغ قيمة بيتا 0.821، وسجلت قيمة t مقدار 31.687 عند مستوى دلالة 0.000، مما يعكس قوة الدور ودلالته الإحصائية العالية.

بناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي على الأداء، مما يؤكد أهمية تبني استراتيجيات التجديد في تعزيز وتحسين أداء المنظمات والميزة التنافسية للجامعات، فوفقاً لنظرية الاعتماد على الموارد، فإن الميزة التنافسية تعتمد على الموارد التي تمتلكها المنظمة، وكيفية استخدامها،

ويشير التوجه الاستراتيجي إلى كيفية تحديد المنظمة لأهدافها وكيفية تحقيقها، فعندما تمتلك الجامعة توجهًا استراتيجيًا واضحًا، فإنها تكون قادرة على تحديد أهدافها وطرق تحقيقها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، كما أنها تكون قادرة على تنسيق أنشطة الجامعة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، وهذا يساعد الجامعة على جذب الطلاب المتميزين وتوفير تعليم عالي الجودة وتحقيق أهدافها الأخرى، وبشكل عام،

يمكن القول: إن الجامعات التي لديها توجهًا استراتيجيًا قويًا لديها ميزة تنافسية أكبر؛ لأنها تكون قادرة على استخدام مواردها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها..

اتفقت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات منها دراسة شلاكة (2022) ودراسة AIKshali (2022) ودراسة السنوار (2021) ودراسة سلطان (2021) والتي توصلت إلى وجود أثر للتجديد الاستراتيجي في تحسين الأداء.

### اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، استخدمت الدراسة الانحدار الخطي المتعدد كما يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (8): يبين نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر ابعاد التجديد الاستراتيجي مجتمعة على تطوير أداء الجامعات اليمنية الأهلية

ملخص النموذج			تباين الانحدار		البعد	معاملات الانحدار		
معامل R الارتباط	معامل R2 التحديد	معامل التحديد @ R المصحح	F	الدلال ة p		بيتا Beta	t	p الدلالة
.827 <sup>a</sup>	.683	.680	208.026	.000 <sup>b</sup>	الاستكشاف	.096	2.989	.003

0.000	7.390	0.271	تكوين الأفكار الجديدة				
0.000	4.868	0.177	استثمار الفرص				
0.000	4.951	0.171	ريادة الأعمال				
0.000	7.922	0.295	الفعل الاستراتيجي المتناسق				
المتغير التابع: الأداء							

النتائج إلى أن تبني الجامعات لأبعاد التجديد الاستراتيجي يعزز أداءها بشكل فعال ومستدام. **الاستنتاجات والتوصيات**  
**الاستنتاجات:**

تشير النتائج إلى أن التجديد الاستراتيجي عامل مهم في تطوير الأداء للجامعات اليمنية الأهلية لا سيما في بعد الاستكشاف.

تشير النتائج إلى أهمية التجديد المستمر في استراتيجيات الجامعات الأهلية اليمنية، مع ضرورة التركيز على تطبيق ممارسات جديدة لتحسين الأداء وضمان التقدم في المستقبل.

توضح النتائج أن هناك توجهاً قوياً لدى الجامعات الأهلية اليمنية نحو دعم الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة، إلا أن هناك تفاوتاً في مدى تفعيل هذه الجهود بين مختلف الممارسات المؤسسية، مما يستدعي تعزيز بيئات أكثر دعماً للإبداع والمبدعين. تظهر النتائج إلى أن الجامعات الأهلية اليمنية تبذل جهوداً واضحة في استثمار الفرص المتاحة لتعزيز تنافسيتها، إلا أن هناك تفاوتاً في قدرتها على تفعيل بعض الآليات، مثل التعاون الدولي، مما يتطلب استراتيجيات أكثر تطوراً لدعم الشراكات الأكاديمية واستثمار الفرص بشكل أمثل.

من الجدول (8) أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد التجديد الاستراتيجي تفسر نسبة كبيرة من التباين في الأداء، حيث بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.827، مما يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> قيمة 0.683، مما يعني أن 68.3% من التغيرات في الأداء يمكن تفسيرها من خلال أبعاد التجديد الاستراتيجي، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج النموذج. وبعد تعديل معامل التحديد، بلغت القيمة المصححة R<sup>2</sup> ما يعادل 0.680، مما يعزز موثوقية النتائج.

وأظهرت نتائج اختبار ANOVA أن قيمة F بلغت 208.026 عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على معنوية النموذج وقدرته التفسيرية العالية.

وأظهرت نتائج تحليل الانحدار أن جميع أبعاد التجديد الاستراتيجي تؤثر إيجابياً ودالاً إحصائياً على الأداء، حيث جاءت قيم معاملات بيتا على النحو التالي: الاستكشاف (  $\beta = 0.096$ , Sig. = 0.003)، تكوين الأفكار الجديدة (  $\beta = 0.271$ , Sig. = 0.000)، استثمار الفرص (  $\beta = 0.177$ , Sig. = 0.000)، ريادة الأعمال (  $\beta = 0.171$ , Sig. = 0.000)، والفعل الاستراتيجي المتناسق (  $\beta = 0.295$ , Sig. = 0.000). وتشير هذه

تحتاج إلى تعزيز دعمها لمشاركة العاملين في  
الفعاليات الأكاديمية الخارجية، مما يسهم في تحسين  
تبادل الخبرات والانفتاح على المستجدات العالمية في  
مجال التعليم العالي.

### التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم عدد من  
التوصيات لتحسين الأداء في الجامعات الأهلية  
اليمنية وذلك على النحو الآتي:

توصي الدراسة الجامعات الأهلية اليمنية بتبني التجديد  
الاستراتيجي كعملية مستمرة تمكنها من التكيف مع  
التغيرات في البيئة التعليمية والتقنية وليس كمشروع وقتي.  
توصي الدراسة بإنشاء مراكز أو وحدات داخل  
الجامعات الأهلية اليمنية تعني بقيادة عمليات التجديد  
الاستراتيجي ودراسة الاتجاهات وتقييم الأداء دورياً.

توصي الدراسة إلى تطوير الأداء في الجامعات  
الأهلية اليمنية وفق نموذج متكامل يشمل الأداء  
المالي، رضا العملاء (الطلاب، أولياء الأمور،  
والمجتمع) وكفاءة العمليات الداخلية، ونمو وتعلم  
الموارد وتأهيل الكوادر البشرية.

توصي الدراسة الجامعات الأهلية اليمنية ببناء  
شراكات مع القطاعات الحكومية والخاصة لدعم خطط  
التجديد وتنويع مصادر التمويل ووضع آليات واضحة  
لرصد تنفيذ استراتيجيات التجديد وقياس أثرها على  
تطوير الأداء.

أن تركز الجامعات الأهلية اليمنية على تطوير  
وتحسين الأداء فيها، من خلال تعزيز نقاط القوة  
ومعالجة نقاط الضعف في أدائها والاهتمام بالحوث  
التطبيقية التي تسهم في تطوير نماذج وتجارب فعالة  
للتجديد الاستراتيجي وتطوير الأداء.

نظهر النتائج وجود بعض التحديات التي تواجه  
الجامعات الأهلية اليمنية في تطبيق الوسائل  
التكنولوجية المتقدمة لتعزيز ريادة الأعمال بين طلبتها  
وموظفيها، مما يتطلب استراتيجيات أكثر فاعلية  
لتوظيف التكنولوجيا في تعزيز بيئة ريادة الأعمال  
داخل الجامعات.

يتضح أن الجامعات الأهلية اليمنية تبذل جهوداً كبيرة  
في تنفيذ استراتيجياتها بشكل منسجم، إلا أن هناك  
حاجة لتعزيز آليات التنسيق والعمل المشترك لضمان  
تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر.

تهتم الجامعات اليمنية الأهلية محل الدراسة اهتماماً  
مرتفعاً جداً بالأداء بجميع أبعاده لكن اهتمامها ببعد  
العملاء كان الأكثر تحققاً من بقية الأبعاد، مما يؤكد  
أن الجامعات الأهلية اليمنية تبذل جهوداً كبيرة لتحسين  
وتطوير الأداء في مختلف جوانب عملها.

تولي الجامعات الأهلية اليمنية اهتماماً كبيراً لرضا  
العملاء وتسعى إلى تحسين جودة خدماتها، لكنها  
تحتاج إلى تعزيز جهودها في تطوير الأداء بما يضمن  
استدامة التحسينات ورفع مستوى رضا الطلاب  
والمستفيدين الآخرين.

تعمل الجامعات الأهلية اليمنية لتحقيق كفاءة في  
استخدام مواردها، ولكنها قد تحتاج إلى تعزيز  
استراتيجياتها الاستثمارية لتحقيق التوازن بين  
الاستدامة المالية وتحسين الخدمات المقدمة.

عدم وجود نظم تحفيزية كافية في الجامعات الأهلية  
اليمنية قد يؤثر على دافعية العاملين، حيث أن  
المكافآت والحوافز تلعب دوراً محورياً في تعزيز بيئة  
العمل وزيادة الإنتاجية.

تبذل الجامعات الأهلية اليمنية جهوداً كبيرة في تطوير  
مواردها البشرية وتعزيز بيئة التعلم والنمو، لكنها قد

تدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة، من أجل استخدامها بشكل فعال في التعليم والإدارة.

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- [1] ابراهيم، لينا. (2011)، الجودة الشاملة في التعليم، عمان، مكتبة المجتمع العربي.
- [2] احمد، سلايمي، السبتي، جريبي، (2015)، المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية الاستراتيجية الي نظرية الموارد، ورقة بحثية مقدمة لمجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، المجلد 44، ص 83 - 104.
- [3] المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2014)، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات، بحوث محكمة ومنتقاة، جامعة الدول العربية - القاهرة.
- [4] احمد، سلطان. (2021)، دور القيادة الاكاديمية في تحقيق التجديد الاستراتيجي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعتي نوروز وجيهان الخاصة في محافظة دهوك
- [5] الأحمرى، عبد القادر، سليم با رشيد. (2022)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد، ورقة بحثية مقدمة للمجلة الدولية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، ص 157.
- [6] البشير، إشراقة زين العابدين. (2016)، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على شركة العثيم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- [7] الحريري، رافده. (2016)، الجودة الشاملة في المناهج وطرق التدريس، عمان، دار المسيرة.
- [8] الحكيم؛ ليلي محسن وآخرون. (2020)، "أثر الإدراك الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية للمنظمات عبر أثر الوسيط للتجديد الاستراتيجي -

أن تهتم الجامعات الأهلية بالتجديد المستمر في استراتيجياتها والتركيز على تطبيق ممارسات جديدة لتحسين الأداء وضمان التطور والتقدم في المستقبل. ضرورة العمل على تعزيز بيئات أكثر دعماً للإبداع والمبدعين لما لذلك من أهمية كبيرة في تطوير الأداء وتحقيق الجودة والتميز.

ضرورة إيجاد استراتيجيات أكثر تطوراً لدعم الشراكات الأكاديمية واستثمار الفرص المتاحة وتفعيل آليات للتعاون الدولي وتعزيز التنسيق والعمل المشترك مما يسهم في تحسين تبادل الخبرات والانفتاح على المستجدات العالمية في مجال التعليم العالي.

العمل على تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لتوظيف التكنولوجيا المتقدمة في تعزيز بيئة ريادة الأعمال داخل الجامعات.

أن تولي الجامعات الأهلية اليمنية اهتماماً كبيراً في تحسين أدائها لتحقيق رضا العملاء من خلال السعي لتطوير الأداء وتحسين جودة خدماتها، بما يضمن الاستدامة والنمو.

الاهتمام بتطوير سياسات استثمارية أكثر مرونة تتيح للجامعات الأهلية الاستفادة من الفرص المالية المتاحة دون التأثير على استقرارها الأكاديمي والإداري لتحقيق التوازن بين الاستدامة المالية وتحسين الخدمات المقدمة.

ضرورة إيجاد نظم تحفيزية مناسبة في الجامعات الأهلية اليمنية لما لذلك من أهمية في تعزيز بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.

دعم المشاريع البحثية والتطويرية في الجامعة، من خلال توفير الموارد اللازمة للبحث والتطوير وإنشاء حاضنات الأعمال.

جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 3، 2016

[17] الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي. (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

[18] القروء، يحيى أحمد علي أحمد. (2020) " الأثر المعدل لاستراتيجية المنظمة في العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي، دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء الجمهورية اليمنية.

[19] المرهضي، سنان غالب. (2013)، نظرية المنظمة، ط1، مطبوعات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء - الجمهورية اليمنية،

[20] المقرمي، عبد القهار عثمان غالب عقلان. (2020)، دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري من خلال إدارة المعرفة - دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بأمانة العاصمة، صنعاء، رسالة ككتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[21] النجار، فريد. (2007)، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

[22] النعمي، صلاح، & محيبي، حسام. (2020). تأثير آليات التجديد الاستراتيجي في تبني نموذج الجامعة الريادية: بحث استطلاعي لآراء عينة من قيادات جامعة بغداد. مجلة كلية التربية، جامعة واسط.

[23] الهاشمي ربيعي. (2021)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال -دراسة ميدانية، ماجستير-كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير -جامعة أحمد دراية أدرار-الجزائر.

[24] إحسان عبد الأمير عزيز الابراهيم وآخرون. (2021)، دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق

بحث تحليلي استطلاعي لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة بابل"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية -المجلد 16-العدد 62-2020م.

[9] السدعي، قايد عبد الله عبد الرحمن، (2021) " أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع، دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[10] السعيد بريش، نعيمة يحيوي. (2012)، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبنة الاوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1.

[11] السنوا، إيهاب جميل، (2021)، دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المعابر الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.

[12] الصرايرة، دلال عقيل. (2021)، التجديد الاستراتيجي وعلاقته بالنجاح التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (5)، العدد (8).

[13] الصرايرة، دلال عقيل، وآخرون. (2020) أثر التجديد الاستراتيجي في النجاح التنظيمي، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة-الأردن.

[14] الصرايرة، دلال عقيل (2021)، التجديد الاستراتيجي وعلاقته بالنجاح التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (5)، العدد (8).

[15] الطائي، رعد عبد الله وقادة، عيسى. (2008)، إدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية.

[16] الطائي، يوسف جحيم، وآخرون. (2016)، التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة، بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في

[32] حبيب، أثمار الفكيكي، علي فرحان. (2021)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة بحثية مقدمة بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة، ص 173.

[33] حسين، محمد جاد. (٢٠١٥)، تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، جامعة جنوب الوادي -كلية التربية بالغردقة، مجلة الإدارة التربوية، العدد السابع

[34] حكيم توفيق احمد، حكمت رشيد سلطان. (2021)، دور القيادة الأكاديمية في تحقيق التجديد الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعتي نوروز وجيهان الخاصة في محافظة دهوك"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو -المجلد 9-العدد 3-2021م.

[35] حميان، معاذ حميان احمد. (2019) " دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي، من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة شركة كمران للصناعة والاستثمار". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستقبل، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[36] خريص أنور حزام سعيد. (2021) "مدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي، دراسة ميداني في جمعية الأمان لرعاية الكفايات "رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[37] ربابعة، علي، محمد. (2011)، أثر المقارنة المرجعية، مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان الأردن

[38] رشيد، صالح العبودي، علي. (2015)، توظيف القابليات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد

المقدرات الجوهرية -دراسة ميدانية لمجلس محافظة النجف الأشرف، مجلة كلية الفقه -المجلد 1-العدد 36-2021م.

[25] إخلاص ستار عكله علي أيسر حسن إسماعيل. (2020)، واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية -جامعة بغداد-المجلد 27-العدد 127-2021م.

[26] إيهاب جميم السنوار. (2021)، دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المعابر الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير -كلية الإدارة والتمويل - جامعة الأقصى -غزة.

[27] أبو عجوة، أبو ناصر. (2018) قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية في الحد من الشيوخة التنظيمية " دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين

[28] أبو عجوة، حسام، أبو ناصر، حسن. (2017)، قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية في الحد من الشيوخة التنظيمية، دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين.

[29] تاويريت، مريم. (2006) قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي (أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة محمودي منتوري قسطنطينية-الجزائر.

[30] تقارير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2022) وبوابة التعليم العالي للتنسيق الإلكتروني للجامعات الأهلية المعتمدة ( <https://p.oas.yemen.net/portal> ).

[31] حامد يعقوب حامد يعقوب. (2020)، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاداء المؤسسي (الدور المعدل للبيئة التنظيمية) - دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية، رسالة ماجستير -كلية الدراسات العليا-جامعة العلوم والتكنولوجيا-السودان.



المنتجات النفطية / بغداد "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (64).

[45] عفيف، سهام. (2018)، أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي، دراسة حالة على جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

[46] عيد، عاشور إبراهيم الدسوقي. (٢٠١٤)، القيمة المضافة مدخل لتطوير أداء المؤسسة التعليمية القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

[47] فيصل قائد هزاع. (2020)، " أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المرونة الاستراتيجية - دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن" أطروحة دكتوراه جامعة العلوم والتكنولوجيا- صنعاء.

[48] كاظم، صادق، عبيد، علي، مخيف، أمير. (2015)، المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي والعلاقة والأثر، دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (10)، العدد (33).

[49] محمد أنور محمد، حسن محمد علي. (2020)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء بمؤسسات التعليم العالي - (دارسة حالة: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، ماجستير-كلية العلوم الإدارية-جامعة إفريقيا العالمية -السودان.

[50] ميهفان شريف يوسف كوللي، ومهابات محسن طاهر سندي. (2021)، " الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي - دراسة تحليلية لآراء قيادات الأكاديمية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان - العراق"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو- المجلد 9- العدد 3-2021م.

[51] نجوى رمضان أمهني. (2021)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي (دراسة

الاستراتيجي، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي القادسية والمثنى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18) العدد (4).

[39] سعد الدين، أحمد عارف محروس أبو النجاة. (2013)، القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية تحقيق رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر.

[40] شاذي عبود شاكر، خالد عبد الله إبراهيم. (2021)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينه من موظفي مديرية الأعداد والتدريب، مجلة اقتصادية الاعمال- العدد 1-2021م

[41] صدقي، عماد محمد. (2022). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، 4(1) 242 - 275.

[42] طارق كاظم شلاكة. (2022)، "الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية في تعزيز تأثير التجديد الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية - بحث تحليلي"، مجلة كلية الكوت الجامعة -المجلد 7-العدد 2- كانون الثاني 2022م.

[43] عبد الله حسن عبد الله آل مشاري وآخرون. (2022م) استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء منشآت القطاع الخيري- حالة دراسية بمنطقة عسير، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المجلد السادس - العدد الأول - يناير 2022م.

[44] عبد، نور باسم. وسعيد، هديل كاظم. (2021)، الثقة التنظيمية وتأثيرها في مقومات التجديد الاستراتيجي دراسة تحليلية لعينة من العاملين في شركة توزيع

- [9] KAGIRI, Ruth Muthoni NJUNG'E, (2020); A. ROLE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON PERFORMANCE OF FAIRTRADE PREMIUM PROJECTS IN KENYA. International Journal of Entrepreneurship and Project Management, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 1 - 26, oct. 2020. ISSN 2518-2838. Available at: <<https://www.iprjb.org/journals/index.php/IJEPM/article/view/1146>>. Date accessed: 06 nov. 2020. doi: <https://doi.org/10.47604/ijepm.1146>.
- [10] Koohang, A., et al. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. Industrial Management & Data Systems, 117(3), 521–537. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2016-0072>
- [11] Kurnia Wahyu: PT, X (2022) "Analysis of the Effect of Total Quality Management Implementation Company Managerial performance (Case Study: PT, X)"
- [12] Lidyawati\* Nirwen (2021) "The Implementation Practices of Total Quality Management and Its Impact on Employee Performance"
- [13] Marete. (2015). Influence of balanced scorecard on organizational performance in institutions of higher learning: A case study of University of Nairobi and Centre for Mathematics, Science and Technology Education in Africa .
- [14] Mateos-Aparicio, G. (2011), "Partial least squares (PLS) methods: origins, evolution, and application to social sciences", Communications in Statistics – Theory and Methods, Vol. 40 No. 13, pp. 2305-2317.
- [15] Nimra Afzal Rafique (2022), Exploring the impact of total quality management initiatives on construction "Industry projects in Pakistan"
- [16] Niven, R., Paul, 2005, Balanced Scorecard Diagnostics, Maintaining Maximum Performance John Wiley & son Inc Process and Value Chains, 7th Ed., Pearson Prentice-Hall, U.S.A .
- [17] Stienstra, M. (2008). Strategic Renewal in Regulatory Environments: How inter- and intra-organizational institutional forces influence European incumbent energy firms. Master thesis Erasmus Universities Rotterdam.
- [18] Toubia, O. (2006). Idea Generation, Creativity, and Incentives. Marketing Science, 25(5), 411-425
- تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت)، المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا -جامعة بني الويد 7-10-2021 [52]نعمان فيروز . (2022) متطلبات الاستثمار الرشيد في التعليم العالي اليمني لبناء اقتصاد وطني قائم على المعرفة مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية العدد (57) المجلد (9) أبريل - يونيو 2022
- ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:
- [1] Ahmad (2022) ، "IMPACT OF TOTAL QUALITY MANGEMENT ON THE PERFORMANCE OF ORGANISATIONS IN THE NIGERIAN SERVICE SECTOR"
- [2] Aighofeli ، (2022) The Mediating Effect of Kaizen between Total Quality Management (TQM) and Innovation "Organizational Performance"
- [3] Buckman, R. (2004), Building Knowledge in Organization Performance. McGraw-Hill, Boston Publishing Co, pp.14-21
- [4] Competitiveness & Globalization 9th Edition, south -Western Gang and Learning, Canada, 9th Edition
- [5] Derfus, P. J., Maggitti, P. G., Grimm, C. M., & Smith, K. G. (2008). The Red Queen Effect: Competitive Actions and Firm Performance. Academy of management journal, 51(1), 61-80.
- [6] Gilbert Jillian. (2016), "An Empirical Vision for Organizational Renewal: Utilizing Self-reflection and Self-Awareness to Prompt Deep Transformation" School of Business, University of California, Vol.7, and No.3.
- [7] Glaser, L., Fourné, S. P., & Elfring, T. (2015). Achieving strategic renewal: The multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning. Small Business Economics, VOI 45, NO .(2)
- [8] Houshi, F. J., & Taleghani, M. (2016). Codification of business/industrial strategies by EFQM model of organizational excellence. Mediterranean Journal of Social Sciences, 7(2), 511–517.