



The Impact of Organizational Factors on Strategic Planning Practice (A Field Study of Yemeni Private Universities in the Capital, Sana'a)

Marwan Taher Abdo Saif Al-mekhlafi ^{1,*}, Abdulaziz Mohammed Ahmed Al-mekhlafi ²

¹ Center of Business Administration - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

² Department of Business Administration, Faculty of Commerce and Economics - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: marwan.taher2@gmail.com

Keywords

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| 1. Organizational factors | 2. Administrative leadership |
| 3. Organizational culture | 4. Human Resources |
| 5. Strategic planning | 6. Yemeni private universities |

Abstract:

The study aimed to identify the impact of organizational factors in their dimensions (administrative leadership, organizational culture, human resources) on the practice of strategic planning in Yemeni private universities. The study adopted the descriptive approach, and the questionnaire was used as a study tool. The study population consisted of more than 50% of Yemeni private universities that were established more than (20) years ago and whose main headquarters is the capital, Sana'a. The study sample consisted of (4) universities selected using a simple random method, from which (159) individuals were selected using a facilitated random method. The study reached several results, the most prominent of which are: the level of effectiveness of organizational factors and the level of strategic planning practice in Yemeni private universities is high. The results also revealed a statistically significant positive impact of organizational factors and their dimensions on the practice of strategic planning in Yemeni private universities, with the most influential being the human resources dimension. The study recommended several recommendations, the most prominent of which are: enhancing the sustainability of the effectiveness of organizational factors (administrative leadership, organizational culture, human resources), and paying attention to the practice of strategic planning in Yemeni private universities due to its importance in improving performance.



أثر العوامل التنظيمية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء

مرwan Tahaer abdeh Seif Almaliki^{1*}, Abd Alaziz Mohamed Ahmad Almaliki²

¹ مركز إدارة الأعمال - جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن..

² قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

*المؤلف: marwan.taher2@gmail.com

الكلمات المفتاحية

- | | |
|-----------------------------|------------------------|
| ٢. القيادة الإدارية | ١. العوامل التنظيمية |
| ٤. الموارد البشرية | ٣. الثقافة التنظيمية |
| ٦. الجامعات اليمنية الأهلية | ٥. التخطيط الاستراتيجي |

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية بأبعادها (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات اليمنية الأهلية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أكثر من 50% من الجامعات اليمنية الأهلية التي مرّ على إنشائها أكثر من (20) عاماً ومركزها الرئيس أمانة العاصمة صنعاء، وتكونت عينة الدراسة من (4) جامعات جرى اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، واختيرت منها (159) مفردة كان اختيارها بالطريقة العشوائية الميسرة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن مستوى فاعلية العوامل التنظيمية ومستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية عالٍ، كما كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للعوامل التنظيمية وأبعادها في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية، وكان الأكثر تأثيراً بُعد الموارد البشرية، وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أبرزها: تعزيز استدامة فاعلية العوامل التنظيمية (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية)، والاهتمام في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية، لما لها من أهمية في تحسين الأداء.

المقدمة:

يستفاد منها في البيئة المدروسة على المستوى النظري والتطبيقي.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تؤكد عدد من الدراسات على ضرورة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومنها دراسة حمزة (2020، 188) التي أوصت بضرورة اهتمام الجامعات به من خلال ترسیخه وتوظيفه منهجهية لتحقيق الأهداف ضمن برنامج زمني محدد ينتج أداءً جامعيًا بكفاءة وفاعلية؛ لضمان الوصول إلى مخرجات تلبى حاجات المجتمع والاسهام باستثمار الفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة بما يسهم بشكل فعال في تحسين المخرجات ورسم الاتجاهات والسياسات للحاضر والمستقبل، وكذلك أوصت دراسة عمر (2019، 188) بضرورة زيادة اهتمام الجامعات اليمنية بالخطيط الاستراتيجي بكل أبعاده؛ لما ذلك من أثر إيجابي في أدائها، فيما ذكرت دراسة الوهبي (2020، 202) أن الجامعات تحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يحدد الفجوات ويحقق القرارات الأساسية؛ إذ من المتوقع أن يسهم التخطيط الاستراتيجي في بقاء واستدامة المؤسسات التعليمية الجامعية.

كما أوصت عدد من الدراسات بناء على نتائجها، ومنها دراسة عقلان (2018، 182-184) بتدریب القيادات والعاملين بالجامعات على الممارسة الفعلية لعملية التخطيط الاستراتيجي، وإعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتحفيزهم وتشجيعهم على التخطيط للمستقبل، وضرورة تنويع مصادر التمويل لخدمة التخطيط الاستراتيجي، ذلك لأن أغلب المؤسسات عامة والجامعات خاصة لا يُمارس التخطيط الاستراتيجي بالشكل المطلوب، أو تبقى الخطط الاستراتيجية دون تنفيذ، أو توضع الخطط الاستراتيجية دون متابعة وتقديم وتقويم، كل ذلك يؤدي إلى فشل التخطيط الاستراتيجي.

لهذا برزت الحاجة إلى الكشف عن درجة أثر العوامل التنظيمية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية، خصوصاً في ظل المتغيرات المتتسارعة في غم الدراسات والأبحاث التي تناولت العوامل التنظيمية (القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية) وعلاقتها مع التخطيط الاستراتيجي، إلا أن هذه العلاقة ما زالت بحاجة إلى الدراسة والبحث وما يمكن أن تؤديه هذه المتغيرات بأبعادها في تحسين أداء الجامعات.

يُعد التعليم العالي الجامعي مكوناً رئيساً ذو تأثير مباشر وغير مباشر في أداء الأفراد ونهوض المجتمع، وأصبح التعقيد المتزايد في كل جوانب البيئة الجامعية مقرضاً بدعوات مستمرة لملاءمة التعليم الجامعي بتطوير الكفاءات؛ من أجل تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل (المطيري، 2022، 1310-1310)، في ظل تزايد الدعوات المنادية بضرورة تطوير أداء الجامعات وتجوييد التعليم وتحسين نوعيته، وذلك لما تؤديه الجامعات من أدوار مهمة في تقديم الخدمات التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع (العزيري، 2019، 9).

ولأهمية التخطيط الاستراتيجي وتطوير المنظمات ومنها الجامعات الأهلية، فإن الاهتمام بالعوامل التنظيمية بأبعادها المحددة تُمكن الجامعات اليمنية الأهلية من ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

لذا يمكن أن تؤدي العوامل التنظيمية ومنها القيادة الإدارية دوراً حاسماً في عملية التخطيط الاستراتيجي؛ لأنها تحدد وتوفر التوجيه المناسب لاتخاذ القرار، وأن القيادة الإدارية القوية هي التي تقوم بتنظيم استراتيжи أكثر فاعلية؛ إذ يمكن للفادة الإداريين وضع أهداف طموحة، واتخاذ القرارات المناسبة بسرعة، وضمان موازنة الموارد مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

كما أن الثقافة التنظيمية هي عامل تنظيمي آخر يمكن أن يؤثر على ممارسة التخطيط الاستراتيجي؛ إذ يمكن أن تؤدي الثقافة التنظيمية الإيجابية من قيم ومعتقدات سائدة بين أفراد المنظمة إلى تخطيط استراتيجي أكثر فاعلية، ويمكن أن تؤدي الثقافة التنظيمية السلبية إلى تخطيط استراتيجي غير فعال.

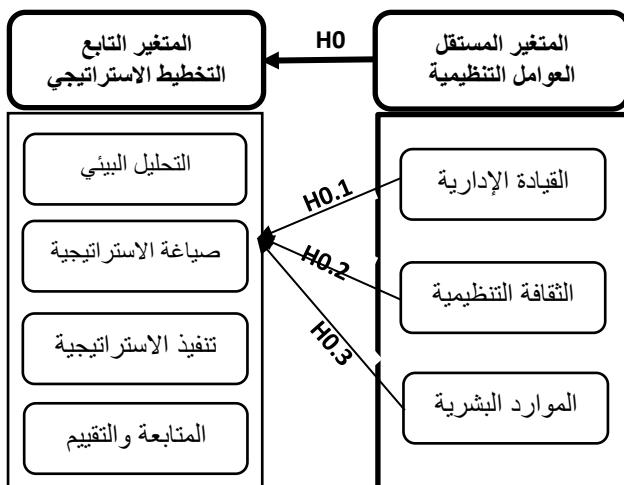
ومن العوامل التنظيمية الموارد البشرية بما تمتلكه من معارف، ومهارات تُعد أحد أهم العوامل التنظيمية وأحد أهم عوامل النجاح التي قد تؤثر في كفاءة وفاعلية ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

ولأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية جاءت هذه الدراسة لتسمم مع ما بدأه الباحثون السابقون في طريق بناء منظومة إدارية تقدم ربطاً منطقياً للعوامل التنظيمية (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في سبيل ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأهلية إحدى مكونات مؤسسات قطاع التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، وسيكون ذلك من خلال الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج وتصنيفات

- تساعد الدراسة في تحديد طبيعة الأثر بين العوامل التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات تعليمية عليا.
- تقديم إطار مرجعي وخطوات عملية لممارسة التخطيط الاستراتيجي تكون العوامل التنظيمية المؤثرة في ممارسته.
- استفادة المسؤولين بالجامعات محل الدراسة في تفعيل أبعاد العوامل التنظيمية لممارسة التخطيط الاستراتيجي لما فيه بقاء واستمرار وتطور هذه الجامعات.
- استفادة المسؤولين بوزارة التربية والتعليم والبحث العلمي في تفعيل أبعاد العوامل التنظيمية لممارسة منهجية التخطيط الاستراتيجي.

النموذج المعرفي للدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبعد الاطلاع على بعض الدراسات المحلية والعربية والأجنبية؛ بهدف الوصول إلى نموذج معرفي للدراسة يعبر عن اتجاه التأثير المنطقي في مستوى متغيرات الدراسة، جرى تصميم نموذج افتراضي لتفسير أثر المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) في المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) كما في الشكل (1) الآتي:



شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:
الفرضية الرئيسية الأولى: (H0.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية.
 وتترعرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- بناءً على ما سبق جرى تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:
ما أثر العوامل التنظيمية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات اليمنية الأهلية المدروسة؟
 وانبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:
- ما مستوى فاعلية العوامل التنظيمية بالجامعات اليمنية الأهلية؟
- ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات اليمنية الأهلية؟
أهداف الدراسة:

- تمثلت أهداف الدراسة في الآتي:
1- تحديد أثر العوامل التنظيمية بأبعادها (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في التخطيط الاستراتيجي بالجامعات اليمنية الأهلية.
2- معرفة مستوى فاعلية العوامل التنظيمية بالجامعات اليمنية الأهلية.
3- معرفة مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات اليمنية الأهلية.

أهمية الدراسة:
 تأتي أهمية الدراسة من أهمية علمية (نظرية)، وأهمية عملية نبنيها في الآتي:
الأهمية العلمية (النظرية):

- تكمن الأهمية العلمية للدراسة في الآتي:
- ترتكزها على مجموعة من أقدم مؤسسات قطاع التعليم العالي اليمنية الأهلية التي تعد مصدراً مهماً للكفاءات والمهارات التي تزود سوق العمل المحلي والعربي والعالمي باحتياجاته.
- تقديم إطار نظري معرفي وإطار عملي يضم كل من العوامل التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي.
- أنها من أوائل الدراسات المحلية (بحسب علم الباحثين) التي ربطت بين المتغيرين: العوامل التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، خصوصاً في مؤسسات التعليم العالي الأهلية.

- تمثل الدراسة إضافة للمكتبة العربية، ورافداً للمكتبة اليمنية في موضوع الدراسة.
- التأسيس لدراسات علمية مستقبلية حول العوامل التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي.

الأهمية العملية:
 تتجسد الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

في حال توفرها وحسن استخدامها، وتشكل عائقاً في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة في حال غيابها وعدم ملائمتها (الحسن، والعفيف، 2010، 7).

وتعرف العوامل التنظيمية إجرائياً أنها: مجموعة العوامل المتمثلة في القيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية التي تؤثر تأثيراً مباشراً في ممارسة أساليب إدارية كالخطيط الاستراتيجي لتحقيق الغايات المنشودة في الجامعة.

وتعرف القيادة الإدارية أنها: القدرة على التأثير في الآخرين واستعمالهم وتنسيق جهودهم من خلال ممارسة السلطة الرسمية في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري وتحقيق التفاعل المطلوب بينهم للعمل معًا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة (بن الشيخ، 2017، 44).

وتعرف القيادة الإدارية إجرائياً أنها: ممارسة القائد الإداري في الجامعة لصلاحياته الرسمية وغير الرسمية في سبيل تحقيق أهداف الجامعة وخططها والعمل وفق أسس منهجية مدرورة ومتسللة بعيدة عن العشوائية والتقلدية في الممارسات وأداء الأعمال.

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من المفاهيم والقيم والمعتقدات والأفكار الجوهرية، التي تمتلكها الجامعة وتغرسها لدى العاملين فيها، وتعمل على ممارستها لتحقيق أهدافها (المقرمي، 2020، 28).

وتبني الباحثان هذا التعريف تعريفاً إجرائياً.

تعرف الموارد البشرية أنها: مجموعة من الأفراد وأصحاب الكفاءة والخبرة يقومون بأداء الفعاليات والأنشطة، التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والتحفيز للوصول إلى أعلى مستوى من الاتجاهية بكفاءة وفاعلية (Armstrong, 2006, 126).

يعرف التخطيط الاستراتيجي أنه: تصور لمستقبل مؤسسات التعليم الجامعي تمارسه القيادات الإدارية بمشاركة الموارد البشرية وفق منهجية علمية ينطلق من معطيات الواقع، ويستلهم خبرات الماضي بهدف الانتقال بمؤسسات التعليم الجامعي من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه، من خلال الاستفادة من نتائج التحليل البيئي لها، وبما يكفل تنمية مواردها والارتقاء بأدائها (Bieler, & Mckenzie, 2017, 1).

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً أنه: أسلوب إداري تقوم الجامعة عن طريق منهجهاته وبمشاركة واسعة بضمان استثمار الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، لتنظيم أنشطتها المستقبلية من خلال التحليل البيئي، وصياغة استراتيجية استراتيجية متميزة في

- H0.1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية.

- H0.1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية.

- H0.1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموارد البشرية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية.

الفرضية الرئيسية الثانية: (H0.2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي) في الجامعات اليمنية الأهلية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، طبيعة العمل، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H0.3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول (العوامل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي) في الجامعات اليمنية الأهلية المدرسوة تعزى للمتغير التنظيمي (حجم الجامعة).

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت على دراسة "أثر العوامل التنظيمية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي".

- **الحدود المكانية:** اقتصرت على عينة من الجامعات اليمنية الأهلية التي مراكزها الرئيسية في العاصمة صنعاء ومرأ على إنشائها أكثر من عشرون عام.

- **الحدود البشرية:** اقتصرت على القيادات الإدارية، والموظفين العاملين بجميع مستوياتهم من فئتي (الأكاديميين، والإداريين) في عينة من الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

تُعرَّف العوامل التنظيمية أنها: مجموعة العوامل التي تواجه المنظمة ولها أثر مباشر في التخطيط الاستراتيجي، بحيث تسهم في نجاحه وحل مشكلاته

وُتُعرَفُ المتابعة والتقييم إجرائياً أنها: عملية متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
الجامعات الأهلية: كل مؤسسة خاصة تعمل للتعليم العالي والبحث العلمي، وتحتوي على كليتين على الأقل، ولا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات أو ما يعادلها، وتندرج الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس أو الليسانس) على الأقل وتملكها جهة غير حكومية (تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي).

الدراسات السابقة:

ذكر عدد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وهي كالتالي:

١ - دراسة خليل، وهلال، 2022 بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية على أبعاد الرشاقة التسويقية: دراسة ميدانية على شركات المحمول المصرية".
هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العوامل التنظيمية في أبعاد الرشاقة التسويقية (الاستباقية، السرعة، المرونة، والاستجابة)، وذلك بالتطبيق على العاملين بشركات تقديم خدمات المحمول بمحافظة الشرقية، وقد بلغ حجم العينة المختارة (384) مفردة، وبلغ عدد الاستمرارات الصحيحة (365) استماراة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود تأثير معنوي للعوامل التنظيمية في أبعاد الرشاقة التسويقية (الاستباقية، السرعة، المرونة، والاستجابة).

٢ - دراسة Chowdhury, et.al, 2022 بعنوان: Impact of Organizational Factors on the Circular Economy Practices and Sustainable Performance of Small and Medium-sized Enterprises in Vietnam.

"تأثير العوامل التنظيمية في ممارسات الاقتصاد الدائري والأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في فيتنام".

هدفت الدراسة إلى سد الفجوات المعرفية بالاعتماد على أدبيات التعليم؛ من أجل المواطننة وإدارة الموارد البشرية والابتكار والاستدامة لتطوير وتحقيق من صحة نموذج نظري يدرس العلاقات بين العوامل التنظيمية وتأثيرها في تبني ممارسات التعليم من أجل المواطننة؛ لتعزيز الأداء المستدام للشركات الصغيرة والمتوسطة، وأجريت دراسة استقصائية بين 205 من الموظفين في الشركات الصغيرة

تحديد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقييمها بوصفها عملية مستمرة لمواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة.

يُعرف التحليل البيئي أنه: فهم المؤسسة التعليمية لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء (Thompson, 2003, 32).

ويُعرف التحليل البيئي إجرائياً أنه: تحليل الجامعات الأهلية لبيئتها الخارجية للتعرف إلى جوانب الفرص والتهديدات للاستفادة من الفرص والتغلب على التهديدات، ولبيئتها الداخلية للتعرف إلى جوانب القوة والضعف للاستفادة من نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف بأساليب ونماذج التحليل البيئي المناسبة.

تعرف صياغة الاستراتيجية أنها: عبارة عن تطوير خطط طويلة الأجل تأخذ بعين الحساب كلاً من الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمة، وتحتوي هذه المرحلة على تعريف رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتطوير الاستراتيجيات، وأخيراً وضع النقاط الرئيسية لسياسة المنظمة & Hunger, 2004, 37).

وُتُعرَفُ صياغة الاستراتيجية إجرائياً أنها: وضع الخطوات التسلسلية للخطة الاستراتيجية من خلال نتائج التحليل البيئي بما يتلاءم وقابليتها للتنفيذ في حدود الإمكانيات الحالية والمتوقعة.

يُقصد بتنفيذ الاستراتيجية: سلسلة من الأنشطة المترابطة بعضها مع بعض، تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يجري اختيارها (المشارقة، 2022، 38).

ويُعرف تنفيذ الاستراتيجية إجرائياً أنه: ترجمة الرؤية الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية ووضع الخطط التنفيذية والموازنات المالية لتنفيذ الاستراتيجية.

تُعرف المتابعة والتقييم أنها: مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تمكن الإدارة من تتبع سير العمل، وتحليل أثر التغيرات البيئية الداخلية والخارجية في الاستراتيجية، واتخاذ التدابير المناسبة لإزالة المعوقات أو تعديل الاستراتيجية بما يتواافق مع المستجدات (صغر، 2021، 56).

٥- دراسة عبد الرحمن، 2022 بعنوان: "مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف، وتحديد مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه بجامعة الطائف البالغ عددهم (335).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن درجة توافر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية ومستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة توافر (عالية)، كما توصلت إلى وجود علاقة طردية ما بين (متواسطة / قوية) بين مهارات التخطيط الاستراتيجي بشكل كامل وبين الميزة التنافسية بشكل كامل.

٦- دراسة AL-AZRI, et.al, 2021 بعنوان: The Impact of Strategic Planning Factors on Service Quality: An Empirical Study of Private Universities in Oman.

"تأثير عوامل التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمة: دراسة تطبيقية للجامعات الخاصة في عمان".

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير عوامل التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمة في الجامعات الخاصة في عمان وكيف تتلاءم معًا في تطوير مؤسسات التعليم العالي؛ إذ كشفت تقارير وزارة التعليم العالي في عمان أن جودة الخدمة في الجامعات الخاصة غير مرضية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي. جمعت البيانات من عينة قوامها 730 أكاديمياً وإدارياً، وأظهرت نتائج المسارات الهيكيلية، من بين عوامل التخطيط الاستراتيجي، أن المسح البيئي والقيادة كان لها تأثير كبير مباشر في جودة الخدمة، كما تشير النتائج إلى أن المسح البيئي والقيادة هما عاملان حاسمان في التنبؤ بأبعاد جودة الخدمة للجامعات الخاصة.

والمتوسطة في فيتنام، وجرى تحليل الردود باستخدام نمذجة المعادلات الهيكيلية. واستُخدم المنهج الوصفي. وكشفت النتائج التي جرى التوصل إليها أن القيادة التنظيمية ستسهل تطوير الثقافة والقدرة على الابتكار لاعتماد ممارسات CE من خلال استراتيجية "محور وتحديث" لتعزيز الأداء المستدام بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام في هذا السياق.

٣- دراسة سليم، ومتولي، 2022 بعنوان: "تصور مقترن لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي 2020م".

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترن لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية- جامعة الأزهر في ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي 2020، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتطبيق استبانة على عينة مكونة من (215) عضواً من القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر.

وجرى التوصل إلى نتائج عدّة، منها: جاءت موافقة عينة الدراسة (متوسطة) على درجة التوافر لإنجامي المحرر الخاص بمهارات التخطيط الاستراتيجي، وإنجامي المحرر الخاص بمعايير النموذج الأوروبي للتميز.

٤- دراسة الشريف، وشعبان، 2022 بعنوان: "أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الأداء المؤسسي _ دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الأداء المؤسسي في جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية، واستُخدم المنهج الوصفي والحصول على البيانات الثانوية من خلال قائمة استقصاء جرى توزيعها على مجتمع الدراسة باستخدام العينة العشوائية الطبقية، فقد جرى توزيع (152) قائمة استقصاء، واسترد (118).

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: إمكانية القول: إن المتوسط الحسابي يساوي (2.18)، ويشير ذلك إلى وجود درجة محايضة من الموافقة على فقرات المجال؛ لذلك يُعدُّ مجال "مارسة التخطيط الاستراتيجي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (211) عاملًا في المناصب الإدارية العليا والوسطى في تلك الجامعات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدّة، من أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي من خلال العوامل التنظيمية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن.

١٠- دراسة الكفاوين، والزعيبي، 2021 بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: (دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن)".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي متغيرًا وسيطًا في الشركات الاستخراجية في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (192) من (رؤس وأعضاء مجلس الإدارة، مدير، رئيس قسم) في تلك الشركات.

وتوصلت الدراسة لنتائج عدّة، من أهمها: وجود مستوى متوسط للعوامل التنظيمية للتخطيط الاستراتيجي ومستوى مرتفع للسلوك الإبداعي في الشركات الاستخراجية الأردنية، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي متغيرًا وسيطًا في الشركات الاستخراجية الأردنية.

١١- دراسة حمزة، 2020 بعنوان: "العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن من وجهاً نظر طلبة الدراسات العليا وخرجيها، من خلال معرفة درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، والأداء الجامعي، وتكونت عينة الدراسة من (144) طالبًا، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات.

أظهرت النتائج أن درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي متوسطة، كما أظهرت النتائج علاقة ارتباطية طردية قوية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي.

٧- دراسة (Hussein, et.al, 2021) بعنوان: The Impact of Strategic Planning in the University's Competitiveness According to NIAS.

"تأثير التخطيط الاستراتيجي على تنافسية الجامعة حسب NIAS".

تناولت الدراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي في تنافسية الجامعة بوصفها تعبّر عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التكيف الفعال مع المواقف التنافسية وتحسين القدرة التنافسية للجامعة لترسيخ واقع في أذهان القادة والمسؤولين عن عملية التخطيط التي تعمل في السياقات التقليدية في ظل المتغيرات، وجرى تطبيق البحث على عينة قوامها (158) فردًا في الجامعة التكنولوجية، واعتمدت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدّة نتائج منها: قيام الجامعة المبحوثة بتوظيف التخطيط الاستراتيجي بمؤشراته كافة لتحسين قدرتها التنافسية.

٨- دراسة (Saadeh, 2021) بعنوان: The Impact of Organizational Factors on Achieving Competitive Advantage: An Applied Study on the Jordanian Federation of Insurance Companies – JIF.
"أثر العوامل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في الاتحاد الأردني لشركات التأمين JIF)".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر العوامل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية لاتحاد شركات التأمين الأردني – JIF، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من بعض فروع الاتحاد الأردني لشركات التأمين - JIF العاملة في الأردن التي تقدر بـ (33) مؤسسة، وبلغ المجتمع المستهدف للدراسة (150) موظفًا، وكان من أبرز النتائج: أن العوامل التنظيمية تؤثّر في تحقيق الميزة التنافسية، وأنها ذات أهمية عالية.

٩- دراسة عبد العزيز، والزعيبي، 2021 بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور وسيط للعوامل التنظيمية، دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن".

سعت الدراسة إلى التعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي بوجود العوامل التنظيمية متغيرًا وسيطًا في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي،

- (حمزة، 2020)، ودراسة (مقراش، وعبد اللوش، 2019)، ودراسة (عقلان، 2018).
تشابهت مع أغلب الدراسات في استخدام المنهج الوصفي وفي استخدام الاستبانة أداة لدراسة:
أوجه الاختلاف:
- أن هذه الدراسة جرت في البيئة اليمنية، وأن مجتمع الدراسة تكون من بعض منظمات قطاع التعليم العالي من الجامعات الأهلية.
 - أن بعض الدراسات السابقة اختلفت مع هذه الدراسة في دراسة المتغيرات متغيرات تابعة أو مستقلة.
 - اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في المشكلة والأهداف.
 - ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: أنها نظرت إلى معرفة الأثر بين متغيرين هامين، وهما: أثر العوامل التنظيمية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالتطبيق على عينة من الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء.
 - أنها من أوائل الدراسات المحلية التيتناولت هذه المتغيرات بأبعادهما معاً مع التطبيق في مؤسسات التعليم العالي الجامعية الأهلية في حدود علم الباحثين.
 - **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**
كانت الاستفادة من الدراسات السابقة في حصول الباحثان على معرفة تراكمية عن كيفية إجراء الدراسة وكيفية اختيار المنهجية المناسبة والأساليب الإحصائية لاستخدام في تحليل البيانات وعرض النتائج.
 - ساعدت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد متغيرات الدراسة ذات العلاقة بهذه الدراسة، وفي اختيار منهج الدراسة المناسب، وفي تسهيل عملية تصميم أداة الدراسة، وهي الاستبانة.
الإطار النظري للدراسة:
سنتطرق للإطار النظري فيما يلي:
أولاً: العوامل التنظيمية:
ماهية العوامل التنظيمية: يقصد بالعوامل التنظيمية أنها: الأساليب والوسائل التي تستخدمها الجامعة في تسيير أنشطتها لتحقيق غاياتها، وتتمثل هذه العوامل في هذه الدراسة بالأبعاد الآتية:

- ١٢- دراسة مقراش، وعبد اللوش، 2019 بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل".
هدفت الدراسة إلى اختبار أثر العوامل التنظيمية في الإبداع لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في أساتذة الجامعة، الذي يشمل على (1012) أستاذ دائم موزعين على مختلف كليات الجامعة، وقد تكونت عينة الدراسة من (85) أستاذًا بالجامعة، وقد استُخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أن للعوامل التنظيمية أثر في الإبداع وارجعت ذلك إلى تأثير فريق العمل في الإبداع.
١٣- دراسة عقلان، 2018 بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في اليمن: حالة جامعة صنعاء".

سعت الدراسة إلى معرفة أثر العوامل التنظيمية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة صنعاء، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (182) فرداً من القيادات الأكademية والإدارية.
وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن استجابة أفراد عينة الدراسة كانت ضعيفة حول مستوى ملائمة ودعم العوامل التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة صنعاء.

التعقيب على الدراسات السابقة:
جرى بشكل عام التعقيب على الدراسات السابقة من خلال الآتي:

- ١- **أوجه التشابه:**
- أن متغيرات الدراسة شملت بعض متغيرات الدراسات السابقة المختلفة من دراسة لأخرى.
 - أن بعض الدراسات السابقة تشابهت مع هذه الدراسة في دراسة المتغيرات متغيرات تابعة أو مستقلة مثل: دراسة (خليل، وهلال، 2022)، دراسة Chowdhury, et.al, 2022، دراسة (الشريف، وشعبان، 2022)، دراسة AL- (عبد الرحمن، 2022)، دراسة (Hussein, AZRI, et.al, 2021)، دراسة (Saadeh, 2021)، دراسة (عبد العزيز، والزعني، 2021)، دراسة (الكافاوي، والزعبي، 2021)، دراسة

في التأثير الإيجابي على الأداء المنظمي (العربي)، 2018، 318.

أهمية الثقافة التنظيمية:

حدد جاد الرب (2010، 76) أهمية الثقافة التنظيمية في الآتي:

- تقوم الثقافة التنظيمية بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المؤسسة لتوجيه الأفراد والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.
- تُعد القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المؤسسات لمواجهة التغيرات المتسارعة المحلية والعالمية في ظل الانفتاح والتطور التكنولوجي.
- تحقيق التكيف بين العاملين في المؤسسة، والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة من خلال الاتصال والعمل معًا بفاعلية.
- العاملون في المؤسسات لا يؤمنون بأدوارهم بمفردتهم أو كما يشاؤون، وإنما في إطار تنظيمي واحد.
- تُعد الثقافة القوية عنصراً فاعلاً ومؤيداً لقيادة المؤسسة ومساعداً لها في سبيل تحقيق أهدافها وطموحاتها.

٣- الموارد البشرية:

ذكرت مرسي (2013، 75) أن الموارد البشرية تمثل رأس المال البشري الذي يُعد أهم الأصول التي تمتلكها الجامعات، وهو عبارة عن مجموعة المهارات والخبرات والمعارف الضمنية والصرحية، والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في العاملين بالجامعات، مع القدرة على كل ما تعلمه، وما يمتلكونه استخداماً مرتباً بتوليد معرفة جديدة ومبتكرات تساعده في حل المشكلات، وتطوير الجامعات.

أهمية الموارد البشرية:

إن المحور الأساسي في فكر الإدارة الحديثة هو خلق القدرة التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي، وإن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة، وذلك وفقاً للمنطق الآتي (المغربي، محمد، 2013، 20):

- أن النتيجة الأساسية لحركة التغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال، وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.
- يتحدد مصير مؤسسة الأعمال في عالم اليوم – وما قد تتحققه من أرباح ونتائج – على ما يتوافر

١- القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستعمال بقصد تحقيق أهداف معينة، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير في سلوك الآخرين واستعمالهم للتعاون لتحقيق الأهداف (عبيد، 2013، 4).

فللقيادة دور كبير في نجاح المؤسسة أو فشلها، فهي الركيزة الأساسية في بناء المؤسسات، بل إن كفاءة المؤسسة وتحقيقها لأهدافها يتوقف على كفاءة قيادتها (قاسم، 2022، 92).

أهمية القيادة الإدارية:

تبرز أهمية القيادة في الآتي (الشمالي، 2017، 158-159)، (مهيدات، 2022، 14):

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين تحقيق خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوصلة التي تتصدر داخلها المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات كافة.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسن الخلافات والترجح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بوصفهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتذمرون من القائد قدوة لهم.
- القيادة تشجيع وتعاون وتحفيز وتوليد لروح الفريق بين أفراد الجماعة.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- أنها هي التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

٢- الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها (نظرياً وعملياً) أعضاء المنظمة. وثقافة المنظمة تمنح العاملين التميز، وتمثل إطاراً مرجعياً وسلوكيّاً وفكرياً ومرشدّاً يهتمي بها العاملون في المنظمة، وتعُدّ عنصراً داعماً ومساعداً للإدارة لتحقيق أهدافها، والتوافق بين ثقافة المنظمة واستراتيجيتها يمثل عنصر قوة، وثقافة المنظمة بهذا المعنى والمزايا الجيدة، تمثل عنصراً مهماً واساسياً

- المتقدمة؛ إذ لم يُعد هذا التخطيط مطلباً علمياً واقتصادياً فحسب، بل أصبح مطلباً حضارياً تفرضه طبيعة الصراع الحضاري والتسارع التكنولوجي والمعلوماتي وما أفرزته العولمة من متغيرات.
- يُعد التخطيط الاستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل عدم التأكيد.
 - المكانة العالمية التي يحتلها التعليم الجامعي وزيادة الطلب الاجتماعي عليه، إضافة إلى كم وكيفية الاستثمارات المادية والبشرية الهائلة التي يستثمرها المجتمع والدولة في هذا التعليم.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

على رغم تباين الباحثين في عدد خطوات التخطيط الاستراتيجي وتسلسلها، فإنهم لم يختلفوا في مضمون هذه الخطوات، وربما يعود هذا التباين - كل بحسب رأيه - إلى الإسهام أو الاختصار أو متطلبات تطبيقه من مؤسسة إلى أخرى، وإذا كانت هناك ثمة خلافات أو فروق بين نماذج التخطيط الاستراتيجي فهي تنصب على تسلسل مراحل إعداد الخطة ومراحل تنفيذها، وفي هذه الدراسة جرى تحديد مراحل التخطيط الاستراتيجي وفقاً لنماذج باحثين ومتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، وهي كالتالي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من أربع مراحل، وهي (السكارنه، 2015، 72):

- ١- مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة.
- ٢- مرحلة التخطيط الاستراتيجي (صياغة الاستراتيجية).
- ٣- مرحلة التنفيذ.
- ٤- مرحلة الرقابة الاستراتيجية.

فيما حدد الكرخي (2014، 84) المراحل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في الآتي:

- ١- مرحلة التحليل والرصد البيئي.
- ٢- مرحلة صياغة الاستراتيجية.
- ٣- مرحلة التطبيق.
- ٤- مرحلة المتابعة والتقييم.

ونتطرق إلى هذه الأبعاد وفق ما سبق، على النحو الآتي:

١- التحليل البيئي:

يتكون التحليل البيئي من تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية، ويُعرف رستم (2004، 71) البيئة الداخلية للجامعة أنها: طاقات وإمكانات الجامعة الإنسانية والمادية والمالية الحالية والمستقبلية، ومستوى أنظمتها الفنية والمالية ونظام

لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتوفيق على المنافسين.

- تكون القدرات التنافسية لمؤسسة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد، لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم للعملاء، وتميز واختلاف عن المنافسين.

- إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال؛ إذ يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القراءة التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي:

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: الجهود الفكرية المنظمة لدراسة وتحليل المستقبل والحاضر والماضي، مع تصور للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل، ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة ونواحي القوة الذاتية، وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل وتهديداته ونواحي الضعف الداخلية (المغربي، عبد الفتاح، 2013، 63-64).

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تنضح أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للتعليم الجامعي في الآتي (سليم، 2009، 253)، (القرني، 2012، 10)، (عبد المنعم، ومبغضين، 2012، 232):

- التركيز على معلومات الأطراف المؤثرة والمتاثرة بمارسات المؤسسة الجامعية، مع الأخذ في الحسبان متطلباتهم شيئاً أساسياً للخطط، وذلك بقصد تحسين هذه الممارسات، وتلبية متطلبات المجتمع منها.

- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.

- التركيز على فاعلية الممارسات التعليمية وإنجازها لأفضل النتائج، وذلك من خلال الدراسة المستمرة لبيئتها الداخلية والخارجية، ومحاولة تضييق الفجوة بين واقعها المتوقع منها.

- التأكيد على مستقبلها المنشود الذي يحقق لها الميزة التنافسية بالنسبة لغيرها من المؤسسات؛ الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإقبال عليها، والاستفادة المجتمعية منها.

- يساعد على ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء.

- طبيعة المرحلة الراهنة التي يتزايد فيها الاهتمام بالخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي بالدول

وتسلسل مرحلة صياغة الاستراتيجية في صياغة الآتي: أ- الرؤية المستقبلية:

يُعد صياغة الرؤية بمقام خارطة طريق نحو مستقبل المؤسسة. وتعرف الرؤية بأنها: "وصف لطموحات المنظمة في المستقبل، وتنقسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل الالزامية للوصول إلى هذه الطموحات" (السكارنة، 2015، 101).

وتكون أهمية الرؤية في أنها تُعد أقوى الأدوات التحفيزية التي تجعل المنظمة تتحرك نحو الأمام على الرغم من تعدد المعوقات، فإذا كانت الرؤية حيوية وذات معنى حقيقي لدى الأشخاص فإنها ستدفعهم إلى عمل المستحيل لتحقيقها (السكارنة، 2015، 102)، فوجود رؤية واضحة ومميزة للمنظمة يُعد حجر الزاوية في بناء الاستراتيجية الفاعلة وتحقيقها (مساعدة، 2013، 109).

ب- الرسالة:

عرف عوض (2001، 9) الرسالة أنها: وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيس للقرارات والجهود كافة، وتغطي عادة مدة زمنية طويلة نسبياً.

وتكون أهمية الرسالة في أنها: تحدد الغاية من وجود المؤسسة، وفي أنها الأداة التي تهدف إلى تحديد هوية المؤسسة، ومدى تفردها عن غيرها من المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والوصول إليها، وهي القاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات (أبو بكر، والنعيم، 2008، 464).

ج- القيم المؤسسية:

تعرف القيم المؤسسية أنها: مجموعة من المعتقدات التي تمثل الميثاق الأخلاقي للأفراد والجماعات والمؤسسات وتحكم سلوكهم وتوجهاتهم وقراراتهم (عبد الرحيم، 2018، 35).

د- الأهداف الاستراتيجية:

تعرف الأهداف الاستراتيجية أنها: النتائج النهائية من نشاطات محددة، وتنقسم هذه النشاطات بأنها عالية التنظيم وتعبر عن نية المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، وهذه الأهداف تصاغ بطريقة تؤدي إلى تحقق الرؤية والرسالة (الشملي، 2017، 65).

ويشير الغوطى (2017، 18) إلى أن أهمية الأهداف الاستراتيجية تكمن في أنها تمثل العمود

العمل وغيرها، أما البيئة الخارجية فعرفها العربي (2018، 401) أنها: كل العناصر والمتغيرات التي تقع خارج المؤسسة وتؤثر فيها، ومنها: المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والدولية والموردون والمنافسون والعملاء والموزعون (العربي، 2018، 401).

وهناك عدد من المناهج والأساليب المستخدمة في التحليل البيئي منها تحليل ما يعرف بالتحليل الرباعي ويكون من أربعة أحرف هي (SWOT)، وهي اختصار لأربعة كلمات بأول حرف من كل كلمة، وهي: (Strengths) نقاط القوة و (Weaknesses) نقاط الضعف و تهдан إلى تحديد النقاط المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك (Opportunities) الفرص و (Threats) التهديدات وترتبطان بالبيئة الخارجية للمؤسسة، ويقصد بها (صالح، 2022، 484-483):

- نقاط القوة: هي النقاط التي تمتلكها المؤسسة وتنتمي بها عن المؤسسات الأخرى.
- نقاط الضعف: هي النقاط التي لا بد للمؤسسة أن تمتلكها ولكن لا تمتلكها في الوقت الحالي، أو تمتلكها ولكن ليس مكتملة.
- الفرص: هي الفرص غير الموجودة الآن ولكن من الممكن أن توجد مستقبلاً.
- التهديدات: هي المخاطر الخارجية التي يمكن أن تهدد المؤسسة مستقبلاً.

٢- صياغة الاستراتيجية:

يقصد بصياغة الاستراتيجية: عملية تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي، من خلال موازنة نقاط القوة ونقاط الضعف، مع الفرص والتهديدات في المنظمة (مساعدة، 2013، 244). وبعد موازنة نقاط القوة ونقاط الضعف مع الفرص والتهديدات وتحديد الاستراتيجيات المناسبة ووضع البديل الاستراتيجية وتقديرها تكون عملية الاختيار الاستراتيجي من بين البديل بما يتلاءم وقدرات المؤسسة.

وتعرف عملية الاختيار الاستراتيجي أنها: المرحلة التي يجري فيها تحديد الاستراتيجيات المناسبة، وذلك من خلال الاختيار من بين عدد من البديل الاستراتيجية بما يتلاءم مع إمكانات وقدرات هذه المؤسسات (عمر، 2019، 69).

أثر العوامل التنظيمية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بـجامعة العاصمة صنعاء

وسياسات وإجراءات ومستلزمات تنفيذ وموازنة لتنفيذ مخرجات محددة (الكرخي، 2014، 26-27)، (قابل، 2008، 8).

- تحديد الموازنات المالية: والموازنة هي: خطة مالية تغطي مدة زمنية محددة، توضح الكيفية التي يجري الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة، وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة (العبد، 2003، 128).

- تحديد الإجراءات: يُراد بالإجراءات مجموعة الخطوات المتتالية الالزمة لإتمام عمل معين ابتداءً من نقطة بدايته حتى نهايته (الكرخي، 2014، 24-25)، (قابل، 2008، 9).

4- المتابعة والتقييم:

تُعد عملية المتابعة والتقييم المرحلة الأخيرة، وهي بمقام "قياس الأداء"، ويقصد بها المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسابقة (الغالبي، وإدريس، 2007، 487). في هذه العملية يجري تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة صياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطة الاستراتيجية، ويجري متابعة وتقييم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التسلسلية الآتية (عبد اللطيف، 2016، 39-40):

- وضع معايير للأداء.

- مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: تأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي جرى اكتشافها في الخطة السابقة وتصحيحها ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

من خلال ما سبق يتضح أهمية العوامل التنظيمية في إحداث تغييرات إيجابية على مستوى المنظمات، كما يتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال تأكيد فاعلية ممارسته بوصفها منهجية لإحداث أداء أفضل، وقد أثبتت التجارب العملية أن المؤسسات التي تتبنى هذا النهج تحقق أداءً أفضل مقارنة بغيرها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج

الفقري لعملية التخطيط الاستراتيجي، وهي امتداد واقعي على طريق تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة من أجل التميز والبقاء.

و غالباً تكون الأهداف الاستراتيجية من ثلاثة أنواع وثلاثة مستويات وبحسب المدة الزمنية المتوقعة لإنجازها (الشمالي، 2017، 65)، (السكارنه، 2015، 214):

- أهداف بعيدة المدى (أهداف عامه): يجري إنجازها من مدة تزيد عن خمسة أعوام، وتمتد لعشرون عام، وتضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة بشكل كامل، وتصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.

- أهداف متوسطة المدى (أهداف تكتيكية): تكون المدة الالزمة لتنفيذها ما بين عامين إلى خمسة أعوام، وتصاغ على مستوى الإدارات، وتكون أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية وتشتق منها، وتمثل الوسائل التي بواسطتها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

- أهداف قصيرة المدى (أهداف تشغيلية): هي الأهداف المتوقع إنجازها خلال عام واحد، وتصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وتكون أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

٣- تنفيذ الاستراتيجية:

يقصد بتنفيذ الاستراتيجية: سلسلة من الأنشطة المترابطة بعضها مع بعض، تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يجري اختيارها (الدوري، 2005، 293).

ويشير ياسين (2002، 165) إلى أهمية تنفيذ الاستراتيجية بالقول: إذا كانت عملية صياغة الاستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة فإن تنفيذ الاستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً، لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرةً الجهد المبذول سابقاً، بمعنى أن فشل الإدارة في تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب، وإنما يعني فشل الإدارة بشكل كامل.

ويجري تنفيذ الاستراتيجية من خلال وضع الأسس والركائز التي تستند عليها مرحلة تنفيذ الاستراتيجية وتشمل الآتي:

- وضع البرامج التنفيذية: يُعرف البرنامج في أنه خطة صغيرة لإنجاز مهمة تحتوي على أهداف

(20) عام ومركزها الرئيسي أمانة العاصمة صنعاء، وهي (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة اليمنية، جامعة الملكة أروى، جامعة العلوم الحديثة)، جرى اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة من المجتمع البالغ (7) جامعات التي بيانها في الجدول (1) الآتي:

الوصفي الذي يعد أكثر المناهج استخداماً، بما يوفره من وصف محدد لظاهرة معينة، الذي يمكن الاعتماد عليه في معرفة الأثر بين متغيري الدراسة.
مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من أكثر من 50% من الجامعات اليمنية الأهلية التي مرّ على إنشائها أكثر من

جدول (1) المجتمع

عام التأسيس	اسم الجامعة	م	عام التأسيس	اسم الجامعة	م
1995	جامعة اليمنية	2	1994	جامعة العلوم والتكنولوجيا	1
1996	جامعة الملكة أروى	4	1994	جامعة سبا	3
2004	جامعة المستقبل	6	2003	جامعة الأنجلوس للعلوم والتكنولوجيا	5
//////	//////////	/	2004	جامعة العلوم الحديثة	7

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: البوابة الإلكترونية لوزارة التربية والتعليم والبحث العلمي.

العموم، ومدير الإدارات، رؤساء الأقسام الإدارية، الموظفين المختصين) لهذه الجامعات جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية الميسرة، والمبنية في الجدول

وتتمثلت عينة الدراسة من الجامعات المبنية أدناه، واستهدفت الدراسة 50% من (رؤساء الجامعات ونوابهم، عمداء الكليات والجودة، نواب العمدة، رؤساء الأقسام الأكademie، الأمانة العامة ومدير

(2) الآتي:

جدول (2) يوضح مجتمع الدراسة

%	الإجمالي	جامعة العلوم والتكنولوجيا	جامعة اليمنية	جامعة الملكة أروى	جامعة العلوم الحديثة	الإجمالي
%47.3	155	80	20	11	7	10
%21.0	69	26	-	7	5	22
%15.5	51	15	13	-	4	10
%16.2	53	25	-	10	4	9
100%	328	146	33	28	20	59

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: البوابة الإلكترونية لوزارة التربية والتعليم والبحث العلمي، وموقع الجامعات الأهلية.

وقد جرى توزيع الاستبانة بالزيادة من أجل الحصول على العدد المطلوب بعد استبعاد الشاذة في الجدول (3) الآتي:

جدول (3) حجم عينة الدراسة

اسم الجامعة	العدد الموزع	المفقودة	الشاذة	إجمالي العينة
جامعة العلوم والتكنولوجيا	84	6	3	75
الجامعة اليمنية	37	3	1	33
جامعة الملكة أروى	27	2	-	25
جامعة العلوم الحديثة	29	2	1	26
الإجمالي	177	13	5	159

التغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول (4) التوزيع التكراري والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	البيان	العدد	%
الجامعة	جامعة العلوم والتكنولوجيا	75	47.2
	جامعة اليمنية	33	20.8
	جامعة الملكة أروى	25	15.7
	جامعة العلوم الحديثة	26	16.4
نوع الاجتماعي	ذكر	109	68.6
	أنثى	50	31.4
العمر	أقل من (30) سنة	22	13.8
	من (30) إلى أقل من (40) سنة	56	35.2
	من (40) إلى أقل من (50) سنة	65	40.9
	من (50) سنة فأكثر	16	10.1
المؤهل العلمي	دكتوراه	43	27.0
	ماجستير	25	15.7
	جامعي	87	7.54
	دبلوم بعد الثانوية وثانوية	4	2.6
طبيعة العمل	أكاديمي	48	30.2
	إداري	111	69.8
	أقل من (5) سنوات	42	26.4
	من (5) إلى أقل من (10) سنوات	67	42.1
سنوات الخبرة	سنوات فأكثر من (10)	50	31.4
	إجمالي	159	100.0

العينة من المؤهل العلمي ماجستير بنسبة (15.7%)، وكانت أقل نسبة لأفراد العينة من ذوي المؤهل العلمي دبلوم بعد الثانوية وثانوية بنسبة (2.6%)، وهذا يشير إلى أن أغلب المشاركون يمتلكون مستوى تعليم عال يمكّنهم من فهم القضايا المطروحة في الدراسة، وأن هذا التفاوت في المؤهلات العلمية يدعم الدراسة من خلال تمثيل مجموعة متنوعة من وجهات النظر بناءً على المستويات التعليمية المختلفة.

أما من حيث طبيعة العمل فتبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الإداريين وبنسبة (69.8%)، بينما أفراد عينة الدراسة من الأكاديميين بنسبة (30.2%)، وقد يعود ذلك إلى طبيعة الأعمال الإدارية المرتبطة بالإداريين، ومن حيث سنوات الخبرة تبين أن (42.1%) من ذوي سنوات الخبرة (5) إلى أقل من (10) سنوات، و(31.4%) من ذوي سنوات الخبرة (10) سنوات فأكثر، بينما (26.4%) من ذوي سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وهذا يشير إلى تنوع واضح في مستويات الخبرة العملية بين المشاركون في الدراسة، مما يعزز شمولية النتائج ومصادقتها، كما أن هذا التوزيع يعكس توازنًا في

بين الجدول السابق (4) أن أغلب أفراد عينة الدراسة من جامعة العلوم والتكنولوجيا وبنسبة (47.2%)، يليهم من الجامعة اليمنية الأهلية وبنسبة (20.8%)، ثم من جامعة العلوم الحديثة وبنسبة (16.4%)، وأقلهم من ينتمون لجامعة الملكة أروى وبنسبة (15.7%)، كما تبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور وبنسبة (68.6%)، بينما أفراد العينة من الإناث بنسبة (31.4%) مما يشير إلى أن فئة الذكور أكبر من فئة الإناث في الجامعات اليمنية الأهلية، ومن حيث الفئة العمرية كان معظم الأفراد من الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50 سنة) وبنسبة (40.9%)، يليهم من الفئة العمرية (30 إلى أقل من 40 سنة) وبنسبة (35.2%)، ثم من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) وبنسبة (13.8%)، بينما أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (10.1%)، وهذا التنوع العمري يدعم الدراسة من حيث استيعاب آراء وخبرات من مختلف الفئات العمرية، كما تبين أن أغلب الأفراد من ذوي المؤهل العلمي جامعي وبنسبة (54.7%)، يليهم من ذوي المؤهل العلمي دكتوراه بنسبة (27.0%)، بينما أفراد

طبيعة العمل، سنوات الخبرة)، كما تضمن الجزء الثاني متغيري أداة الدراسة الرئيسيين؛ إذ تمثل المتغير الأول (المستقل) العوامل التنظيمية، وتتضمن (3) أبعاد احتوت (20) عبارة، والمتغير الثاني (التابع) التخطيط الاستراتيجي، وتتضمن (4) أبعاد احتوت (28) عبارة، واعتمد الباحث لتقدير استجابات عينة الدراسة مقاييس ليكرت السباعي كما يبينه الجدول (5) الآتي:

بيانات جدول (5) يوضح كيفية احتساب التقدير اللفظي لاستجابات أفراد عينة الدراسة

مستوى الممارسة/التحقق	درجة الاستجابة	المتوسط الحسابي
ضعفه جداً	غير موافق مطلقاً	أقل من 1.86%
ضعفه	غير موافق	من 1.86% إلى أقل من 2.71%
ضعفه إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	من 2.71% إلى أقل من 3.57%
متوسطة	غير متأكد	من 3.57% إلى أقل من 4.43%
عالياً إلى حد ما	موافق إلى حد ما	من 4.43% إلى أقل من 5.29%
عالياً	موافق	من 5.29% إلى أقل من 6.14%
عالياً جداً	موافق بشدة	من 6.14% إلى 7%

أجريت التعديلات لتحسين الأداة وإخراجها في صورتها النهائية.

٢. الصدق البنائي: كما تأكّد الباحثان من الصدق البنائي (التكتوني) من خلال إيجاد معامل ارتباط (بيرسون) للأبعاد مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تتنمي إليه بعد تطبيقها على عينة استطلاعية، وكانت النتائج كما هي مبين بالجدولين (6)، (7) الآتيين:

تمثيل المشاركين، مما يضيف قيمة إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات المدروسة.

أداة الدراسة:

بعد اطلاع الباحثين على الأدبيات والدراسات والأبحاث السابقة حول موضوع الدراسة، صمم الباحثان استبانة تكونت من جزأين، تضمن الجزء الأول المتغيرات الديموغرافية والوظيفية متمثلة في الجامعة، النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي،

بيانات جدول (5) يوضح كيفية احتساب التقدير اللفظي لاستجابات أفراد عينة الدراسة

صدق أداة الدراسة وثباتها:

أولاً: صدق أداة الدراسة:

للتأكد من أن أداة الدراسة صادقة لقياس ما وضعت من أجل قياسه، جرى اتباع الخطوات الآتية:

١. الصدق الظاهري (المحتوى): للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ومدى شمولها لموضوع الدراسة وانتفاء العبارات لأبعادها، ومدى مناسبتها ووضوحها، عرض الباحثان الأداة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص، وبعد إبداء آرائهم

بيانات جدول (3) يوضح معامل ارتباط أبعاد العوامل التنظيمية مع بعضها البعض وارتباطها بالدرجة الكلية للمحور

٦. الموارد البشرية	٥. الثقافة التنظيمية	٤. القيادة الإدارية	٣. الأبعاد
.١٠	.٩	١.٨	٧. القيادة الإدارية
.١٤	١.١٣	.685**	١١. الثقافة التنظيمية
١.١٨	.524**	.480**	١٥. الموارد البشرية
.812**	.856**	.855**	١٩. الدرجة الكلية

الكلية للمحور بين (0.812) إلى (0.856) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن عبارات كافة أبعاد محور العوامل التنظيمية صادقة لقياس ما أعدت لقياسه.

أظهرت النتائج بالجدول (6) أن أبعاد محور: العوامل التنظيمية ذات ارتباط مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للمحور؛ إذ تراوح معامل ارتباط الأبعاد مع بعضها البعض بين (0.480) إلى (0.685)، بينما تراوح ارتباط الأبعاد مع الدرجة

بيانات جدول (7) يوضح معامل ارتباط أبعاد التخطيط الاستراتيجي مع بعضها البعض وارتباطها بالدرجة الكلية للمحور

المتابعة والتقييم	تنفيذ الاستراتيجية	صياغة الاستراتيجية	التحليل البياني	الأبعاد
		١	.844**	صياغة الاستراتيجية
	١	.795**	.699**	تنفيذ الاستراتيجية
١	.836**	.786**	.715**	المتابعة والتقييم

الدرجة الكلية	.912**	.952**	.887**	.892**
أظهرت النتائج بالجدول (7) أن أبعاد محور: التخطيط الاستراتيجي ذات ارتباط مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للمحور؛ إذ تراوح معامل ارتباط الأبعاد مع بعضها بعض بين (0.699) إلى (0.836)، بينما تراوح ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور بين (0.887) إلى (0.952) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن عبارات أبعاد محور التخطيط الاستراتيجي كافة صادقة لقياس ما أعددت لقياسه.				

جدول (8) يوضح معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والصدق الذاتي لأبعاد ومحاور أداة الدراسة

الصدق الذاتي الثبات	قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الأبعاد	المتغير
0.957	0.915	7	القيادة الإدارية	أبعاد المتغير المستقل: الثبات
0.960	0.921	6	الثقافة التنظيمية	
0.967	0.935	7	الموارد البشرية	
0.973	0.946	20	الثبات الكلي للمتغير المستقل	
0.963	0.928	9	التحليل البيئي	أبعاد المتغير المترافق: الثبات
0.971	0.942	9	صياغة الاستراتيجية	
0.967	0.935	5	تنفيذ الاستراتيجية	
0.970	0.940	5	المتابعة والتقييم	
0.987	0.975	28	الثبات الكلي للمتغير الوسيط	

٣- التكرارات والنسبة المئوية: لوصف المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

٤- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة.

٥- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمترافق لقياس أثر متغير مستقل واحد أو أكثر على المتغير التابع.

٦- اختبار التأثير (T-test) للفروق بين متغيري استجابات متغيرين مستقلين، واستخدم لاستجابات عينة الدراسة حول محوري الأداة وفقاً لمتغيري (النوع الاجتماعي، طبيعة العمل).

٧- اختبار التباين الأحادي (One Way A Nova) للفرق بين متوسطات استجابات أكثر من متغيرين مستقلين، واستخدم لاستجابات عينة الدراسة حول محوري الأداة وفقاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، حجم الجامعة).

تبين من الجدول السابق (8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تقع بين (0.915 إلى 0.975)، بينما تراوح قيم معامل الصدق الذاتي بين (0.957 إلى 0.987) التي تعبر عن ثبات عالي لعبارات أداة الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

اعتمد الباحثان على برنامج الحزم الإحصائية Statistical Package for Social Sciences للعلوم الاجتماعية (spss25) في عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وقد استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية الآتية:

١- معامل ارتباط بيرسون Correlation Person's: لمعرفة مدى وجود علاقة من نوع الارتباط بين أبعاد ومحاور أداة الدراسة، وقد استخدم لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.

٢- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: لتأكيد من ثبات أداة الدراسة.

البشرية) لدى الجامعات اليمنية الأهلية المدروسة، جري استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات كل بعد والدرجة الكلية للبعد، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (9) الآتي:

جدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول فاعلية العوامل التنظيمية بالجامعات اليمنية الأهلية.

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الفاعلية
2	القيادة الإدارية	5.56	0.84	79.43%	عالٍ
3	الثقافة التنظيمية	5.49	0.86	78.43%	عالٍ
1	الموارد البشرية	5.65	0.90	80.71%	عالٍ
	المتوسط العام لأبعاد المتغير المستقل	5.57	0.72	79.57%	عالٍ

الإدارية للجامعات المدروسة تسعى إلى التطوير والتغيير وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وتمارس مهامها بفاعلية، وتسعى إلى المنافسة وتحقيق مراكز متميزة، بينما جاء بعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (5.49) بانحراف معياري (0.86) وبوزن نسبي (78.43%) ومثل مستوى عاليًا، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هناك إجماعاً من قبل عينة الدراسة على أن الجامعات المدروسة تتمتع ببنية قوية تُعزز العمل الجماعي وروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة لجامعة، وأن هناك قيماً ومعتقدات مشتركة تُوجه سلوك العاملين مما يسهم في بيئة عمل متاغمة وفعالة.

الإجابة عن التساؤل الثاني: ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات اليمنية الأهلية المدروسة؟

تمت الإجابة عن التساؤل من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقييم)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (10) الآتي:

جدول (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات اليمنية الأهلية.

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الممارسة
1	التحليل البيئي	5.53	0.81	79.00%	عالٍ
2	صياغة الاستراتيجية	5.47	0.92	78.14%	عالٍ
4	تنفيذ الاستراتيجية	5.39	0.98	77.00%	عالٍ

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

نتائج الإجابة عن التساؤل الأول: ما مستوى فاعلية العوامل التنظيمية بالجامعات اليمنية الأهلية المدروسة؟

لتتعرف إلى مستوى فاعلية العوامل التنظيمية بأبعادها (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد

جدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول فاعلية العوامل التنظيمية بالجامعات

اليمنية الأهلية.

بيّنت نتائج الجدول السابق (9) أن مستوى فاعلية العوامل التنظيمية بالجامعات اليمنية الأهلية إجمالاً عالٍ؛ إذ حصل على متوسط حسابي (5.57)، وبانحراف معياري (0.72)، وبنسبة (79.57%)، وتحدد مستوى فاعليتها من خلال أبعادها (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) المبينة في الآتي:

أظهرت النتائج أن أعلى فاعلية للعوامل التنظيمية تمثل في الموارد البشرية؛ إذ حصل على متوسط حسابي (5.65) بانحراف معياري (0.90) وبوزن نسبي (80.71%)، ومثلت فاعلية بمستوى عالٍ، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هناك إجماعاً واسعاً من قبل عينة الدراسة على أن الموارد البشرية بالجامعات المدروسة تتمتع بالكفاءة وتعمل على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتعمل وفق الأطر القانونية والتنظيمية. يليها بالترتيب الثاني بعد القيادة الإدارية، بمتوسط حسابي (5.56) بانحراف معياري (0.84) وبوزن نسبي (79.43%) ومثل مستوى عالٍ، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هناك إجماعاً من قبل عينة الدراسة على أن القيادات

الإدارية للجامعات المدروسة تسعى إلى التطوير والتغيير وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وتمارس مهامها بفاعلية، وتسعى إلى المنافسة وتحقيق مراكز متميزة، بينما جاء بعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (5.49) بانحراف معياري (0.86) وبوزن نسبي (78.43%) ومثل مستوى عاليًا، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هناك إجماعاً من قبل عينة الدراسة على أن الموارد البشرية

مستوى الممارسة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	م	الترتيب
عالٍ	77.57%	1.02	5.43	المتابعة والتقييم	4	3
عالٍ	78.14%	0.84	5.47	المتوسط العام لأبعاد المتغير التابع		

الجامعات المدروسة تقوم بعمل جيد في مراقبة وتقييم أدائها واستراتيجياتها، وهذا يدل على وجود آليات للمتابعة تهدف إلى قياس التقدم المحرز. بينما جاء بالترتيب الأخير بعد تنفيذ الاستراتيجية بمتوسط حسابي (5.39) بانحراف معياري (0.98) وبوزن نسبي (77.0%)، ومثُل مستوى عاليًا، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أغلب عينة الدراسة ترى أن الجامعات المدروسة تقوم بعمل جيد في تنفيذ استراتيجياتها، وهذا يعني أن هناك قدرة على ترجمة الرؤى والرسالات والأهداف الاستراتيجية إلى إجراءات عملية قابلة للتطبيق.

اختبار فرضيات الدراسة:

بعد التأكيد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وأن معامي الإلتواء والتقطيع تقع ضمن المدة المسموح بها والمحددة بين ± 1.96 ، والتأكد من عدم تجاوز معامل تضخم البيانات المسموح فيه (VIF) للفيقيمة (5)، وأن التباين المسموح فيه (Tolerance) أكبر من (0.05)، أجري اختبار الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، كما هو مبين الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: (H0.1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية المدروسة. ولاختبار هذه الفرضية استُخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (11) الآتي:

بيّنت نتائج الجدول السابق (10) أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات اليمنية الأهلية إجمالاً عالٍ، إذ حصل على متوسط حسابي (5.47)، وبانحراف معياري (0.84)، بنسبة (78.14%). وتحدد مستوى ممارسته من خلال أبعاد (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقييم) المبينة في الآتي: أظهرت النتائج أن أعلى مستوى لممارسة التخطيط الاستراتيجي تمثل في بُعد التحليل البيئي؛ إذ حصل على متوسط حسابي (5.53) بانحراف معياري (0.81) وبوزن نسبي (79.00%) ومثُل بمستوى عاليًا، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هناك إجماعاً من قبل عينة الدراسة على أن الجامعات المدروسة تقوم بجهود جيدة في تحليل بيئتها المحيطة، سواء الداخلية أم الخارجية، وهذا يدل على أن هناك إدراكاً لأهمية جمع المعلومات عن العوامل المؤثرة في أداء الجامعة. يليها بالترتيب الثاني بعد صياغة الاستراتيجية، بمتوسط حسابي (5.47) بانحراف معياري (0.92) وبوزن نسبي (78.14%) ومثُل بمستوى عاليًا، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أغلب عينة الدراسة ترى أن الجامعات المدروسة تقوم بعمل جيد في صياغة استراتيجياتها، وهذا يعني أن هناك تركيزاً من قبلها على تحديد الرؤى، والرسالات، والأهداف التي توجه عمل الجامعة، وجاء بالترتيب الثالث بعد المتابعة والتقييم بمتوسط حسابي (5.43) بانحراف معياري (1.02) وبوزن نسبي (77.57%)، ومثُل مستوى عاليًا، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أغلب عينة الدراسة يرون أن

جدول (11) معامل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي)

المتغير المستقل العوامل التنظيمية	ملخص النموذج (ANOVA)		معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة (F)	مستوى الدلاله Sig.	نتائج اختبار التباين (ANOVA)	معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)	قيمة (T) Beta	درجة التأثير Beta	مستوى الدلاله Sig.
	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R									
	0.572	0.756	210.028	0.000	0.874	14.492	0.000	Sig.	(T)	Beta	مستوى الدلاله

وهو مؤشر يبين أهمية العوامل التنظيمية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات اليمنية الأهلية، كما يؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة؛ إذ بلغت (14.492)، وكذلك قيمة (T) البالغة (210.028) وبمستوى دلالة (0.000)، وبناءً على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وقبول الفرضية البديلة بنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل التنظيمية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية المدروسة.

كما جرى التأكيد من الفرضيات الفرعية من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (12) الآتي:

جدول (12) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) مجتمعة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي

معاملات الانحدار واختبار (T)			نتائج التباين (ANOVA)		ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة β	مستوى الدلالة	قيمة (F)	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	أبعاد المتغير المستقل العوامل التنظيمية	المتغير التابع
0.000	6.238	0.448	0.000	75.475	0.594	0.770	القيادة الإدارية	التخطيط الاستراتيجي
0.000	3.572	0.257					الثقافة التنظيمية	
0.003	2.989	0.170					الموارد البشرية	

مارسة التخطيط الاستراتيجي لدى الجامعات الأهلية بنسبة (44.8%). ومن خلال ما سبق ترفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وتقبل الفرضية البديلة بنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية المدروسة.

- وجود أثر معنوي دال إحصائياً للثقافة التنظيمية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي؛ إذ كانت قيمة (T) (3.572) بمستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعنوية، وكانت قيمة ($\beta=0.257$) ويشير إلى أن التحسين (الزيادة) في فاعلية بعد الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة (100%) يؤدي إلى زيادة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى الجامعات الأهلية بنسبة (25.7%). من خلال ما سبق ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وتقبل الفرضية البديلة بنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية المدروسة.

يتضح من الجدول السابق (11) أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.756$)، أما معامل التحديد ($R^2=0.572$ %)، وهذا يعني أن العوامل التنظيمية تفسر ما نسبته (57.2%) من التغير الحاصل في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية المدروسة، وهي نسبة مرتفعة، وأن (42.8%) من التغير في ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعود إلى متغيرات أخرى لم ترد في نموذج الدراسة، كما بلغت درجة التأثير (Beta=0.874)، وهذا يعني أن التحسين في العوامل التنظيمية بدرجة واحدة ينتج عنه تحسن في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (87.4%).

جدول (12) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) مجتمعة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي

بيّنت النتائج بالجدول السابق (12) أن قيمة العلاقة الارتباطية بين أبعاد المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) مجتمعة والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) كانت إيجابية؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.770)، وهي علاقة طردية موجبة كبيرة، كما يؤكد معنوية العلاقة التأثيرية بين المتغيرين قيمة (F) البالغة (75.475) وبمستوى دلالة (0.000)، التي تؤكّد كفاءة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي)، كما تبيّن أن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة تفسّر ما نسبته (55.2%) من التباين الحاصل في ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومن نفس الجدول يتبيّن كذلك الآتي:

- وجود أثر معنوي دال إحصائيّاً للقيادة الإدارية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي؛ إذ كانت قيمة (T) (6.238) بمستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعنوية، وكانت قيمة ($\beta=0.448$ %)، وتشير إلى أن التحسين (الزيادة) في فاعلية بعد القيادة الإدارية بوحدة واحدة (100%) يؤدي إلى زيادة في

الفرضية الرئيسية الثانية: (H0.2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينه الدراسة حول (العوامل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات اليمنية الأهلية المدروسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، طبيعة العمل، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

اختبارت صحة الفرضية من خلال تناول الفروق عند كل متغير على حدة، كما هو مبين بالأتي: **أولاً:** الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر / أنثى): للتأكد من الفروق وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي، استُخدم اختبار (T-test)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (13) الآتي:

جدول (13) يبيان نتائج اختبار (T-test) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات اليمنية الأهلية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

- دلالة الفروق	- مستوى دلالة (Sig.)	- قيمة (T)	- الانحراف المعياري	- المتوسط الحسابي	- النوع الاجتماعي	- المحور
- لا توجد فروق	.176	1.360	0.66	5.62	ذكر	- العوامل التنظيمية
			0.85	5.46	أنثى	
- لا توجد فروق	.924	-.096	0.79	5.47	ذكر	- التخطيط الاستراتيجي
			0.94	5.48	أنثى	

عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، والخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات الأهلية لا تختلف باختلاف النوع الاجتماعي لعينة الدراسة وأنها تمثل مستوى عالياً عند كل من المتغيرين. **ثانياً:** الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير طبيعة العمل (أكاديمي، إداري): للتأكد من الفروق وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي، استُخدم اختبار (T-test)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (14) الآتي:

جدول (14) يبيان نتائج اختبار (T-test) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، والخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات اليمنية الأهلية وفقاً لمتغير طبيعة العمل.

دلالة الفروق	مستوى دلالة (Sig.)	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	طبيعة العمل	المحور
لا توجد فروق	.947	.066	0.69	5.58	أكاديمي	العوامل التنظيمية
			0.74	5.57	إداري	
لا توجد فروق	.781	.278	0.78	5.50	أكاديمي	الخطيط الاستراتيجي
			0.86	5.46	إداري	

استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، والخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات اليمنية الأهلية

- وجود أثر معنوي دال إحصائياً للموارد البشرية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي؛ إذ كانت قيمة (T) (2.989) بمستوى دلالة (0.003) أقل من مستوى الدلالة المعنوية، وكانت قيمة ($\beta=0.170$)، ويشير إلى أن التحسين (الزيادة) في فاعلية بعد الموارد البشرية بوحدة واحدة (%) يؤدي إلى زيادة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى الجامعات الأهلية بنسبة (17.0%). من خلال ما سبق ترفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وتقبل الفرضية البديلة بنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للموارد البشرية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية المدروسة.

جدول (13) يبيان نتائج اختبار (T-test) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات اليمنية الأهلية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

بيانت نتائج الدراسة بالجدول السابق (13) أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، والخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات اليمنية الأهلية المدروسة يعزى لمتغير النوع الاجتماعي؛ إذ كانت قيمة (T) الناتجة عن الفروق بين متوسطي العينتين بمقدار (0.096، 1.360) على التوالي بمستوى دلالة (0.176، 0.924)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). وتشير النتيجة أن استجابات

جدول (14) يبيان نتائج اختبار (T-test) للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، والخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات اليمنية الأهلية وفقاً لمتغير طبيعة العمل.

بيانت نتائج الدراسة بالجدول السابق (14) أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

باختلاف طبيعة العمل لعينة الدراسة وأنها تمثل مستوى عالياً عند كلا المتغيرين.

ثالثاً: الفروق بين متطلبات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر:

للتتأكد من الفروق وفقاً لمتغير العمر، استُخدم اختبار التباين الأحادي (One Way A Nova)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (15) الآتي:

الجامعات اليمنية الأهلية وفقاً لمتغير العمر.

المدروسة تُعزى لمتغير طبيعة العمل، إذ كانت قيمة (T) الناتجة عن الفرق بين متطلبات العينتين بمقدار (0.066، 0.278) على التوالي بمستوى دلالة (0.947، 0.781)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). وتشير النتائج أن استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات الأهلية لا تختلف جدول (15) نتائج اختبار الفروق بين متطلبات استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي) لدى

نتائج اختبار (One Way A Nova)			المحور	العمر	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى دلالة (Sig.)	دلالة الفروق
لا توجد فروق	.614	.604	العوامل التنظيمية	أقل من 30 سنة	5.45	0.69			
				من 30 إلى أقل من 40	5.53	0.80			
				من 40 إلى أقل من 50	5.66	0.69			
				50 سنة فأكثر	5.54	0.66			
لا توجد فروق	.894	.203	التخطيط الاستراتيجي	أقل من 30 سنة	5.38	0.69			
				من 30 إلى أقل من 40	5.44	0.82			
				من 40 إلى أقل من 50	5.52	0.95			
				50 سنة فأكثر	5.52	0.59			

اختلافات جوهرية في استجابات عينة الدراسة حول عبارات المحورين وفقاً لاختلاف قائمتهم العمرية.

رابعاً: الفروق بين متطلبات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

للتتأكد من الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، استُخدم اختبار التباين الأحادي (One Way A Nova)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (16) الآتي:

الجامعات اليمنية الأهلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج الدراسة بالجدول السابق (15) أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات اليمنية الأهلية يُعزى لمتغير العمر؛ إذ كانت قيمة (F) الناتجة عن الفروق بين متطلبات المتغيرات بمقدار (0.604، 0.203) على التوالي بمستوى دلالة (0.894، 0.614)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتشير تلك النتائج أنه لا توجد جدول (16) نتائج اختبار الفروق بين متطلبات استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي) لدى

نتائج اختبار (One Way A Nova)			المحور	المؤهل العلمي	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى دلالة (Sig.)	دلالة الفروق
لا توجد فروق	.489	.718	العوامل التنظيمية	دكتوراه	5.67	0.64			
				ماجستير	5.47	0.84			
				جامعي فأقل	5.55	0.73			
لا توجد فروق	.712	.341	التخطيط الاستراتيجي	دكتوراه	5.56	0.77			
				ماجستير	5.41	1.07			
				جامعي فأقل	5.45	0.80			

جوهرية في استجابات عينة الدراسة حول عبارات محوري (العوامل التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي) وفقاً لاختلاف مؤهلاتهم العلمية.

خامساً: الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

للتتأكد من الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، استُخدم اختبار التباين الأحادي (One Way A)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (17) الآتي:

جدول (17) نتائج اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات اليمنية الأهلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

نتائج اختبار (One Way A Nova)			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة	المحور
دالة الفروق	مستوى دالة (Sig.)	قيمة (F)				
لا توجد فروق	.255	1.380	0.47	5.72	أقل من 5 سنوات	العوامل التنظيمية
			0.75	5.56	من 5 إلى أقل من 10	
			0.84	5.47	من 10 سنوات فأكثر	
لا توجد فروق	.520	0.657	0.60	5.57	أقل من 5 سنوات	التخطيط الاستراتيجي
			0.84	5.49	من 5 إلى أقل من 10	
			0.99	5.37	من 10 سنوات فأكثر	

الفرضية الرئيسية الثالثة: ($H_0.3$): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات اجابات المبحوثين حول (العوامل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي) في الجامعات اليمنية الأهلية المدروسة تعزى للمتغيرات التنظيمية (حجم الجامعة).

للتتأكد من الفروق وفقاً لمتغير حجم الجامعة اعتمد الباحثان عدد التخصصات بالجامعة، بحيث جرى تقسيمها إلى ثلاثة فئات، استُخدم اختبار التباين الأحادي (One Way A Nova)، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (18) الآتي:

جدول (18) نتائج اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات اليمنية الأهلية وفقاً لمتغير حجم الجامعة.

نتائج اختبار (One Way A Nova)			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد التخصصات	المحور
دالة الفروق	مستوى دالة (Sig.)	قيمة (F)				
لا توجد فروق	.367	1.010	0.82	5.39	من 19-15	العوامل التنظيمية
			0.81	5.57	من 24-20	

أظهرت نتائج الدراسة بالجدول السابق (16) أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، والخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات اليمنية الأهلية المدروسة يُعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ إذ كانت قيمة المدروسة (F) الناتجة عن الفروق بين متوسطات المتغيرات بمقدار ($0.341, 0.718, 0.489$) بمستوى دلالة ($0.712, 0.05$)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتشير تلك النتائج أنه لا توجد اختلافات

جدول (17) نتائج اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات اليمنية الأهلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج الدراسة بالجدول السابق (17) أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات اليمنية الأهلية يُعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ إذ كانت قيمة (F) الناتجة عن الفروق بين متوسطات المتغيرات بمقدار ($1.380, 0.657, 0.520$) على التوالي بمستوى دلالة ($0.255, 0.05$) لمحوري الدراسة، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتشير تلك النتائج إلى أنه: لا توجد اختلافات جوهرية في استجابات عينة الدراسة حول عبارات المحورين وفقاً لاختلاف سنوات خبراتهم.

جدول (18) نتائج اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات اليمنية الأهلية وفقاً لمتغير حجم الجامعة.

نتائج اختبار (One Way A Nova)			المحور	
دالة الفروق	مستوى دلالة (Sig.)	قيمة (F)	المتوسط الحسابي	عدد التخصصات
لا توجد فروق	.704	0.351	0.68	5.62 25 فأكثر
			0.74	5.34 من 19-15
			0.96	5.50 من 20-24
			0.83	5.49 25 فأكثر

الاستنتاجات:

- من خلال نتائج الدراسة التي جرى مناقشتها فقد توصل الباحثان إلى الاستنتاجات الآتية:
- أن مستوى فاعلية المتغير المستقل العوامل التنظيمية بالجامعات اليمنية الأهلية إجمالاً عالٍ.
 - أن المستوى العام لفاعلية أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) لدى الجامعات اليمنية الأهلية عالٍ.
 - أن أعلى مستوى لفاعلية العوامل التنظيمية لدى الجامعات اليمنية الأهلية تمثل في الموارد البشرية يليها القيادة الإدارية، بينما جاءت الثقافة التنظيمية بالترتيب الأخير.
 - أن مستوى ممارسة المتغير التابع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات اليمنية الأهلية إجمالاً عالٍ.
 - أن المستوى العام لممارسة أبعاد المتغير التابع (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، المتابعة والتقييم) لدى الجامعات اليمنية الأهلية عالٍ.
 - أن أعلى مستوى ممارسة للخطيط الاستراتيجي بالجامعات اليمنية الأهلية تمثل في التحليل البيئي، يليه صياغة الاستراتيجية، ثم المتابعة والتقييم، بينما بعد تنفيذ الاستراتيجية جاء بالترتيب الأخير.
 - وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للعوامل التنظيمية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية، وأن الزيادة في فاعلية العوامل التنظيمية يؤدي إلى زيادة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى الجامعات اليمنية الأهلية.
 - وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) في التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية، وأن الزيادة في فاعلية

أظهرت نتائج الدراسة بالجدول السابق (18) أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات اليمنية الأهلية يعزى لمتغير حجم الجامعة؛ إذ كانت قيمة (F) الناتجة عن الفرق بين متطلبات المتغيرات بمقدار (1.010، 0.351) على التوالي بمستوى دلالة (0.704، 0.367) المحوري الدراسة، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتشير تلك النتائج أنه لا توجد اختلافات جوهرية في استجابات عينة الدراسة حول فاعلية العوامل التنظيمية، أو ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وفقاً لاختلاف عدد التخصصات بالجامعات المدروسة، فتبين أنها تمثل مستوى عالياً رغم اختلاف عدد التخصصات لديها.

بشكل عام، تعكس هذه الدراسة أهمية فاعلية العوامل التنظيمية (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) عوامل أساسية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكافة أبعاده بدءاً بالتحليل البيئي مروراً بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية وانتهاء بتقييم ومتابعة الاستراتيجية لما لذلك من تكامل بين هذه الأبعاد.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة مثل دراسات (خليل، وهلال، 2022)، Chowdhury, et.al, 2022)، (عبد الرحمن، 2022)، (AL-AZRI, 2022)، (Hussein, et.al, 2021)، (Saadeh, 2021)، (الكافاوي، والزعيبي، 2021)، (حمزة، 2020)، (مقراش، وعبد اللوش، 2019) التي أظهرت أهمية العوامل التنظيمية وأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي لما لذلك من تأثير واضح لهما في تحسين وتطوير الأداء وبقاء واستدامة المنظمات بما فيها المؤسسات التعليمية.

- [٦] حمزة، أسوان. (2020). العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن. *المجلة الأرمنية في العلوم التربوية*، جامعة اليرموك، المجلد (16)، العدد (2)، ص ص 173: 189.
- [٧] خليل، عصام عبد الهادي علي، وهلال، أمنية عبد العظيم. (2022). أثر العوامل التنظيمية على أبعاد الرشاقة التسويقية: دراسة ميدانية على شركات المحمول المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، المجلد (13)، العدد (1)، يناير، ص 353: 295.
- [٨] الدوري، زكريا مطلك. (2005). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [٩] رستم، رفعت. (2004). التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي. *مجلة الجودة في التعليم العالي*، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد (1)، العدد (1)، ص 79: 66.
- [١٠] السكارنه، بلا ل خلف. (2015). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*. ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- [١١] سليم، حسن مختار حسين. (2009). *إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي*. ط٢، مكتبة بيروت، القاهرة، مصر.
- [١٢] سليم، حسن مختار حسين، ومتولي، التهامي محمد إبراهيم. (2022). تصور مقترن لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكademie بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتقييم المؤسسي 2020. *مجلة كلية التربية*، جامعة عين شمس، العدد (46)، الجزء (3)، ص ص 381: 518.
- [١٣] الشريف، ايهاب منصور أحمد إبراهيم، وشعبان، سعيد. (2022). أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على تحسين جودة الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد (13)، العدد (2)، أبريل، ص ص 170: 131.
- [١٤] الشميلي، عائشة يوسف. (2017). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي – البناء التنظيمي – القيادة الإبداعية – الرقابة والمحكمة*. ط١، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- [١٥] صالح، قيس. (2022). التخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية: المكتبة المركزية لجامعة تشنرين أمنونجا. *مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية*، المجلد (38)، العدد (1)، ص ص 465: 498.

ذلك الأبعاد يؤدي إلى زيادة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى الجامعات اليمنية الأهلية.

الوصيات: بناء على الاستنتاجات توصي الدراسة بالآتي:

- تعزيز استدامة فاعلية العوامل التنظيمية (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية).
- الاهتمام في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية لما له من أهمية في تحسين الأداء.
- عدم الاكتفاء بصياغة خطط استراتيجية دون تنفيذ ومتابعة وتقييم وتقديم لهذه الخطط المصاغة.
- تعزيز فاعلية الثقافة التنظيمية الإيجابية في الجامعات الأهلية بحيث تصبح سلوكاً لدى القيادات كافة والعاملين فيها في سبيل العمل بالأسماليب والمناهج الإدارية الحديثة من أجل التحسين والتطوير والاستدامة.
- إجراء دراسات تبحث في عوامل تنظيمية أخرى تعمل على تعزيز ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [١] أبو بكر، مصطفى، والنعيم، فهد بن عبد الله. (2008). *الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة*. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- [٢] بن الشيخ، سارة. (2017). دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود. *طروحه دكتوراه*، علوم اقتصادية، علوم التسويق وعلوم تجارية، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- [٣] تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي. قانون رقم (١٣) لسنة 2005 بشأن الجامعات والمعاهد العليا والكلية الأهلية. ط٢، نوفمبر 2013، وزارة الشؤون القانونية، صنعاء، اليمن.
- [٤] جاد الرب، سيد محمد. (2010). *الإدارة للأعمال الدولية: الأساسيات – الاستراتيجيات الدولية – التطبيقات*. دار الكتب الحديث، القاهرة، مصر.
- [٥] الحسن، ربحي، والعريف، أمجد. (2010). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية. *دراسات ، العلوم الإدارية*، المجلد (37)، العدد (1)، ص 33: 11.

- [٢٥] عقلان، عبده محمد. (2018). أثر العوامل التنظيمية على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في اليمن: حالة جامعة صنعاء. بحث ماجستير في الادارة العامة، مركز تطوير الادارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.
- [٢٦] عمر، عمر حسن محمد عبد الله مهدي. (2019). التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الاستراتيجية (دراسة ميدانية). أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [٢٧] عوض، محمد أحمد. (2001). الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- [٢٨] عيد، السيد رجب السيد إبراهيم. (2013). دور الثقافة التنظيمية والمجتمعية في دعم وتحفيزه القرار. ملتقى صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني وإداري – المنعقد خلال المدة من ١١-٩ ديسمبر ٢٠١٣، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- [٢٩] الغالبي، طاهر محسن منصور، وإبريس، وائل محمد صبحي. (2007). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
- [٣٠] الغوطى، محمود أحمد سالم. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [٣١] قabilil، حاتم. (2008). التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي (أدوار القيادات الإدارية). الملتقي العربي الأول – المنعقد خلال المدة ٢٤-٢٧ أغسطس ٢٠٠٨ ، طنجة، المملكة المغربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- [٣٢] قاسم، وداد عبد الواسع أحمد. (2022). فاعلية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الأهلية في ضوء معايير الجودة الشاملة/أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- [٣٣] القرني، عبد الخالق محمد مانع. (2012). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقتضي). رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، غزة، فلسطين.
- [٣٤] الكرخي، مجید. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. مطبعة الريان، الدوحة، قطر.
- [١٦] صبور، حنان عبد الرزاق. (2021). أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: التخطيط الاستراتيجي متغير وسيط: دراسة ميدانية في مؤسسة قطر التعليمية. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- [١٧] العبد، جلال إبراهيم. (2003). إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات. دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
- [١٨] عبد الرحمن، هوازن سلطان محمد. (2022). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكademie في جامعة الطائف وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (12)، يوليو 2022، ص 75: 40.
- [١٩] عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم. (2018). بناء رأس المال الفكري ودوره في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية "رؤية مقتضي". إصدار خاص عن المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد (38)، العدد (2)، ص 56: 1.
- [٢٠] عبد العزيز، غرام علي محمد، والزعبي، خلد. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. مؤتمر للبحوث والدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (36)، العدد (3)، ص 211: 264.
- [٢١] عبد اللطيف، عصام. (2016). التخطيط الاستراتيجي ومعالجة الخلل الإداري. نيو لينك الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
- [٢٢] عبد المنعم، أسامة، وميسيين، طارق حماد. (2012). مدى استخدام الجامعات الأردنية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للوصول للجودة التعليمية فيها. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي IACQA'2012 ، المنعقد في المدة ٥-٤ أبريل 2012، الجامعة الخليجية، البحرين، ص 232: 243.
- [٢٣] العربي، منصور محمد. (2018). الإدارة الاستراتيجية. ط ٦، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- [٢٤] العزيزي، محمود عبد حسن محمد. (2019). تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء اقتصاد المعرفة. مجلة الأنجلوس للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الأنجلوس، صنعاء، اليمن، المجلد (6)، العدد (23)، ص 6: 78.

- رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.**
- [٤٥] الوهبي، عبد الله بن عبد الرحمن بن عبد الله. (2020). دور القيادات في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي في القطاع الخيري. *مجلة العلوم الهندسية، كلية الهندسة، جامعة أسيوط، المجلد (48)، العدد (2)*، مارس، ص 200: 208.
- [٤٦] ياسين، سعد غالب. (2002). *الادارة الاستراتيجية*. ط2، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Armstrong. M. (2006). A handbook of human resource management practice London: United Kingdom Kogan Page.
- [2] AL-AZRI, Mahmood, & AL-JUBARI, Ibrahim, & ALBATTAT, Ahmad. (2021). The Impact of Strategic Planning Factors on Service Quality: An Empirical Study of Private Universities in Oman. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol. 8, No. 7, pp: 557-569.
- [3] Bieler Andrew & McKenzie Marcia. (2017). Strategic Planning for Sustainability in Canadian Higher Education. The sustainability and education policy network, elsevier.
- [4] Chowdhury, Soumyadeb, & Dey, Prasanta Kumar, & Rodríguez-Espíndola, Oscar, & Parkes Geoff, & Tuyet, Nguyen Thi Anh, & Long, Dang Duc, & Ha, Tran Phuong. (2022). Impact of Organizational Factors on the Circular Economy Practices and Sustainable Performance of Small and Medium-sized Enterprises in Vietnam. *Journal of Business Research*, 147, pp: 362-378.
- [5] Hussein, Abbas Mohammed, & Ahmed, Mohammed Mustafa, & Khu, Mohamed Yahya Mahmoud. (2021). The Impact of Strategic Planning in the University's: Competitiveness According to NIAS. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, Vol. 10, No. 5, pp: 81-101.
- [6] Saadeh, Huda Abdulrazzaq Mohammed. (2021). The Impact of Organizational Factors on Achieving Competitive Advantage: An Applied Study on the Jordanian Federation of Insurance Companies – JIF, Master's Thesis in Business Administration, Faculty of Graduate Studies, Zarqa University, Zarqa, Jordan.
- [7] Thompson, J. L. (2003). *Strategic Management: Awareness and Change* (3rd ed.). New York: International Publishers.
- [8] Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2004). *Strategic Management and Business Policy* (9th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

- [٣٥] الكفولين، عبد المجيد علي، والزعبي، خالد يوسف. (2021). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية*، المجلد (29)، العدد (2)، ص 209: 245.
- [٣٦] مساعدة، ماجد عبد المهيدي. (2013). *الادارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية*. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- [٣٧] مرسي، شيرين عبد. (2013). تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري (دراسة ميدانية). *مجلة كلية التربية*، المجلد (24)، العدد (95) يوليو، جامعة بنها، مصر، ص ص 69: 141.
- [٣٨] المشارقة، جهاد هديل محمد. (2022). واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية: جامعة اليرموك حالة دراسية، *رسالة ماجستير في الادارة العامة*، جامعة اليرموك، الأردن.
- [٣٩] المطيري، مريم محسن إبراهيم. (2022). إدارة مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي (الواقع والمأمول). *مجلة كلية التربية*، جامعة المنصورة، العدد (118)، أبريل، ص 1309: 1340.
- [٤٠] مقراش، فوزية، وعبد اللوش، محمد. (2019). أثر العوامل التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد (52)، ديسمبر، ص ص 326: 345.
- [٤١] 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. *طروحة دكتوراه*، عمادة الدراسات العليا، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [٤٢] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2013). *الادارة الاستراتيجية: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية*. إدارة النشر العلمي، جامعة الطائف، السعودية.
- [٤٣] المغربي، محمد الفاتح محمود بشر. (2013). *الموارد البشرية*. ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر.
- [٤٤] مهيدات، محمد محمود محسن. (2022). أثر القيادة التحويلية على تميز الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في العاصمة عمان- الأردن.