



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

مروان طاهر عبده سيف المخلافي^{1*} , عبد العزيز محمد أحمد المخلافي²

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

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

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 مرَّ على إنشائها أكثر من (20) عامًا ومركزها الرئيس أمانة العاصمة صنعاء، وتكونت عينة الدراسة من (4) جامعات جرى اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، واختبرت 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 إحصائيًا للعوامل التنظيمية وأبعادها في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية، وكان الأكثر تأثيرًا 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:

يُعد التعليم العالي الجامعي مكوناً رئيساً ذا تأثير مباشر وغير مباشر في أداء الأفراد ونهوض المجتمع، وأصبح التعقيد المتزايد في كل جوانب البيئة الجامعية مقروناً بدعوات مستمرة لملاءمة التعليم الجامعي بتطوير الكفاءات؛ من أجل تلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل (المطيري، 2022، 1309-1310)، في ظل تزايد الدعوات المنادية بضرورة تطوير أداء الجامعات وتجويد التعليم وتحسين نوعيته، وذلك لما تؤديه الجامعات من أدوار مهمة في تقديم الخدمات التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع (العيزي، 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 بتخطيط استراتيجي أكثر فاعلية؛ إذ يمكن للقيادة الإدارية وضع أهداف طموحة، واتخاذ القرارات المناسبة بسرعة، وضمان مواءمة 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 تُعدُّ 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 لتسهم 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 وتوصيات

يستفاد منها في البيئة المدروسة على المستوى النظري والتطبيقي.

مشكلة الدراسة وتساقولاتها:

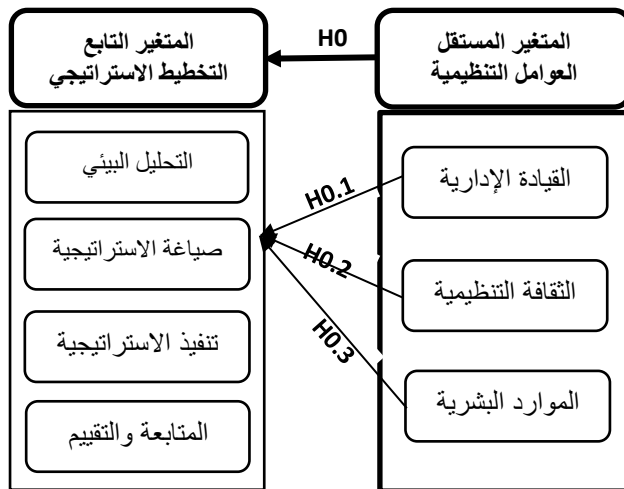
تؤكد عدد من الدراسات على ضرورة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومنها دراسة حمزة (2020، 188) التي أوصت بضرورة اهتمام الجامعات به من خلال ترسيخه وتوظيفه منهجية لتحقيق الأهداف ضمن برنامج زمني محدد ينتج أداءً جامعياً بكفاءة وفاعلية؛ لضمان الوصول إلى مخرجات تلبي حاجات المجتمع والاسهام باستثمار الفرص المتاحة لتحقيق 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 بالتخطيط الاستراتيجي بكل أبعاده؛ لما لذلك من أثر إيجابي في أدائها، فيما ذكرت دراسة الوهيبي (2020، 202) أن الجامعات تحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي يحدد الفجوات ويحقق القفزات الأساسية؛ إذ من المتوقع أن يسهم التخطيط الاستراتيجي في بقاء واستدامة المؤسسات التعليمية الجامعية.

كما أوصت عدد من الدراسات بناءً على نتائجها، ومنها دراسة عقلا (2018، 182-184) بتدريب 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 وتقييم 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 المتسارعة فبرغم الدراسات والأبحاث التي تناولت العوامل التنظيمية (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الموارد 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.

- 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 الدارسات 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.**
- وتتفرع 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؟**
- وانبثقت 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 نبيها في الآتي:

الأهمية العلمية (النظرية):

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في الآتي:

- تركيزها على مجموعة من أقدم مؤسسات قطاع التعليم العالي اليمنية الأهلية التي تُعد 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 ملاءمتها (الحسن، والعفيف، 2010، 7).

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

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

وتُعرف القيادة الإدارية إجرائياً أنها: ممارسة القائد الإداري في الجامعة لصلاحياته الرسمية وغير الرسمية في سبيل تحقيق أهداف الجامعة وخططها والعمل وفق أسس منهجية مدروسة ومتسلسلة بعيدة عن العشوائية والتقليدية 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 (المقري، 2020، 28).

وتبنى الباحثان هذا التعريف تعريفاً إجرائياً. تُعرف 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 الانتاجية بكفاءة وفعالية (Armstrong, 2006, 126).

يُعرف 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 منهجيته وبمشاركة واسعة بضمن استثمار الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، لتخطيط أنشطتها المستقبلية من خلال التحليل البيئي، وصياغة 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 الرئيسة 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 الرئيسة الثالثة:

- H0.3: 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 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 الرئيسة في العاصمة صنعاء ومراً على إنشائها أكثر من عشرين 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:

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

وتُعرف 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، وتمنح الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس أو الليسانس) على الأقل وتملكها جهة غير حكومية (تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي).

الدراسات السابقة:

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

١- دراسة خليل، وهلال، 2022 بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية على أبعاد الرقابة التسويقية: دراسة ميدانية على شركات المحمول المصرية".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العوامل التنظيمية في أبعاد الرقابة التسويقية (الاستباقية، السرعة، المرونة، والاستجابة)، وذلك بالتطبيق على العاملين بشركات تقديم خدمات المحمول بمحافظة الشرقية، وقد بلغ حجم العينة المختارة (384) مفردة، وبلغ عدد الاستثمارات الصحيحة (365) استمارة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود تأثير معنوي للعوامل التنظيمية في أبعاد الرقابة 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 والتحقيق 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، وليبيئتها الداخلية للتعرف إلى جوانب القوة والضعف للاستفادة من نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف بأساليب ونماذج التحليل البيئي المناسبة.

تُعرف صياغة الاستراتيجية أنها: عبارة عن تطوير خطط طويلة الأجل تأخذ بعين الحسبان 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 (Wheelen & Hunger, 2004, 37).

وتُعرف 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 (المشاركة، 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 يتوافق مع المستجدات (صغور، 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 (متوسطة / 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 عُمان".

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير عوامل التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمة في الجامعات الخاصة في عُمان وكيف تتلاءم معاً في تطوير مؤسسات التعليم العالي؛ إذ كشفت تقارير وزارة التعليم العالي في عُمان أن جودة الخدمة في الجامعات الخاصة غير مرضية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي. جمعت البيانات من عينة قوامها 730 أكاديمياً وإدارياً، وأظهرت نتائج المسارات الهيكلية، من بين عوامل التخطيط الاستراتيجي، أن المسح البيئي والقيادة كان لهما 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 الهيكلية. 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 مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي 2020م".

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح 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.

و جرى التوصل إلى نتائج عدة، منها: جاءت موافقة عينة الدراسة (متوسطة) على درجة التوافر لإجمالي المحور الخاص بمهارات التخطيط الاستراتيجي، وإجمالي المحور 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، واستُرد (118).

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

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

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة، 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، والزعبي، 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 متغيراً وسيطاً في الشركات الاستخراجية في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (192) من (رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، مدير، رئيس قسم) في تلك الشركات.

وتوصلت الدراسة لنتائج عدة، من أهمها: وجود مستوى متوسط للعوامل التنظيمية وللتخطيط 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 متغيراً وسيطاً 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 وجهة نظر طلبة الدراسات العليا وخريجها، من خلال معرفة درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، والأداء الجامعي، وتكونت عينة الدراسة من (144) طالباً، 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 تعبر 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) فرداً في الجامعة التكنولوجية، واعتمدت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: قيام الجامعة المبحوثة بتوظيف التخطيط الاستراتيجي بمؤشرات 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) موظفاً، وكان من أبرز النتائج: أن العوامل التنظيمية تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، وأنها ذات أهمية عالية.

٩- دراسة عبد العزيز، والزعبي، 2021 بعنوان:

"أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية، دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن".

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

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 استخدم 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 عقلا، 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) فردًا من القيادات الأكاديمية 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)، ودراسة (Chowdhury, et.al, 2022)، ودراسة (الشريف، وشعبان، 2022)، ودراسة (عبد الرحمن، 2022)، ودراسة (AL-Hussein, et.al, 2021)، ودراسة (Saadeh, 2021)، ودراسة (عبد العزيز، والزعبي، 2021)، ودراسة (الكفاوين، والزعبي، 2021)، ودراسة

(حمزة، 2020)، ودراسة (مقراش، وعبد اللوش، 2019)، ودراسة (عقلا، 2018).

- تشابهت مع أغلب الدراسات في استخدام المنهج الوصفي وفي استخدام الاستبانة أداة للدراسة.

٢- **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.

٣- **ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:**

- أنها تطرقت 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 التي تناولت هذه المتغيرات بأبعادهما معًا مع التطبيق في مؤسسات التعليم العالي الجامعية الأهلية في حدود علم الباحثين.

٤- **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 للاستخدام 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 تسير أنشطتها لتحقيق غاياتها، وتتمثل هذه العوامل في هذه الدراسة بالأبعاد الآتية:

١- القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق أهداف معينة، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير في سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف (عيد، 2013، 4).
فللقادة 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 (الشميلي، 2017، 158-159)، (مهيدات، 2022، 14):
- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين تحقيق خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات كافة.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بوصفهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قوة 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 والأفكار والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها (نظرياً وعملياً) أعضاء المنظمة. وثقافة المنظمة تمنح العاملين التميز، وتمثل إطاراً مرجعياً وسلوكياً وفكرياً ومرشداً يهتدي بها العاملون في المنظمة، وتعدُّ عنصرًا داعمًا ومساعدًا للإدارة لتحقيق أهدافها، والتوافق بين ثقافة المنظمة واستراتيجيتها يمثل عنصر قوة، وثقافة المنظمة بهذا المعنى والمزايا الجيدة، تمثل عنصرًا مهمًا وإساسيًا

في التأثير الإيجابي على الأداء المنظمي (العريقي، 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.
- تُعدُّ 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 يؤدون أدوارهم بمفردهم أو كما يشاؤون، وإنما في إطار تنظيمي واحد.
- تُعدُّ الثقافة القوية عنصرًا فاعلاً ومؤيداً لقيادة المؤسسة ومساعدًا لها في سبيل تحقيق أهدافها وطموحاتها.

٣- الموارد البشرية:

نكرت مرسى (2013، 75) أن الموارد البشرية تمثل رأس المال البشري الذي يُعدُّ أهم الأصول التي تمتلكها الجامعات، وهو عبارة عن مجموعة المهارات والخبرات والمعارف الضمنية والصريحة، والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في العاملين بالجامعات، مع القدرة على كل ما تعلموه، وما يمتلكونه استخدامًا مرتبطًا بتوليد معرفة جديدة ومبتكرات تساعد 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 وفقًا للمنطق الآتي (المغربي، محمد، 2013، 20):
- أن النتيجة الأساسية لحركة التغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسة في حركة منظمات الأعمال، وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.
- يتحدد مصير مؤسسة الأعمال في عالم اليوم — وما قد تحققه من أرباح ونتائج — على ما يتوافر

المتقدمة؛ إذ لم يعد 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 التأكد.
- المكانة العالية التي يحتلها التعليم الجامعي وزيادة الطلب الاجتماعي عليه، إضافة إلى كم وكيف 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 الإسهاب 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 كالآتي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من أربع مراحل، وهي (السكرانه، 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 والتفوق على المنافسين.

- تتكون 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 القدرة 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:

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

- التركيز على معلومات الأطراف المؤثرة والمتأثرة بممارسات المؤسسة الجامعية، مع الأخذ في الحسبان متطلباتهم شيئاً أساسياً للتخطيط، 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 تضيق الفجوة بين واقعها والمتوقع 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 بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي بالدول

وتتسلسل 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، وتتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الطموحات" (السكرانة، 2015، 101). وتكمن 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 (السكرانة، 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.

وتكمن أهمية الرسالة في أنها: تحدد الغاية من وجود المؤسسة، وفي أنها الأداة التي تهدف إلى تحديد هوية المؤسسة، ومدى تفرداها 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:

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

د- الأهداف الاستراتيجية:

تُعرف الأهداف الاستراتيجية أنها: النتائج النهائية من نشاطات محددة، وتنسم 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 (الشميلي، 2017، 65).

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

العمل وغيرها، أما البيئة الخارجية فعرفها العريقي (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 (العريقي، 2018، 401).

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

- **نقاط القوة:** هي النقاط التي تمتلكها المؤسسة وتتميز 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 مواءمة نقاط القوة ونقاط الضعف، مع الفرص والتهديدات في المنظمة (مساعدة، 2013، 244). وبعد مواءمة نقاط القوة ونقاط الضعف مع الفرص والتهديدات وتحديد الاستراتيجيات المناسبة ووضع البدائل الاستراتيجية وتقييمها تكون عملية الاختيار الاستراتيجي من بين البدائل بما يتلاءم وقدرات المؤسسة.

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

وسياسات وإجراءات ومستلزمات تنفيذ وموازنة لتنفيذ مخرجات محددة (الكرخي، 2014، 26-27)، (قابيل، 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 اللازمة لإتمام عمل معين ابتداءً من نقطة بدايته حتى نهايته (الكرخي، 2014، 24-25)، (قابيل، 2008، 9).

4- المتابعة والتقييم:

تُعدُّ 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 موضوعية مسبقاً (الغالب، 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 الموضوعية.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: تأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي جرى اكتشافها في الخطوة 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

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

وغالبًا تتكون الأهداف الاستراتيجية من ثلاثة أنواع وثلاثة مستويات وبحسب المدة الزمنية المتوقعة لإنجازها (الشميلي، 2017، 65)، (السكران، 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 اللازمة لتنفيذها ما بين عامين إلى خمسة أعوام، وتصاغ على مستوى الإدارات، وتكون أكثر تحديدًا من الأهداف الاستراتيجية وتشترك منها، وتمثل الوسائل التي بواسطتها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.

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

3- 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 مباشرة 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 مصغرة لإنجاز مهمة تحتوي على أهداف

(20) عام ومركزها الرئيس 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 بيّنها في الجدول (1) الآتي:

الوصفي الذي يُعدُّ أكثر المناهج استخدامًا، بما يوفره من وصف محدد لظاهرة معينة، الذي يمكن الاعتماد عليه في معرفة الأثر بين متغيري الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

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

جدول (1) المجتمع

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

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

العموم، ومديري الإدارات، رؤساء الأقسام الإدارية، الموظفين المختصين) لهذه الجامعات جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية الميسرة، والمبينة في الجدول (2) الآتي:

وتمثلت عينة الدراسة من الجامعات المبينة أدناه، واستهدفت الدراسة 50% من (رؤساء الجامعات ونوابهم، عمداء الكليات والجودة، نواب العمداء، رؤساء الأقسام الأكاديمية، الأمناء العاميين ومديري

جدول (2) يوضح مجتمع الدراسة

م	اسم الجامعة	التأسيس	جامعات	كلية	نواب	رؤساء	أمين عام	مدرء	رؤساء	موظفين	الإجمالي	%
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	1994	2	10	7	18	7	11	20	80	155	47.3%
2	الجامعة اليمنية	1995	1	8	-	22	5	7	-	26	69	21.0%
3	جامعة الملكة أروى	1996	2	7	-	10	4	-	13	15	51	15.5%
4	جامعة العلوم الحديثة	2004	1	4	-	9	4	10	-	25	53	16.2%
الإجمالي			6	29	7	59	20	28	33	146	328	100%

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

منها، والمفقودة، وكان إجمالي الردود كما هو مبين في الجدول (3) الآتي:

وقد جرى توزيع الاستبانة بالزيادة من أجل الحصول على العدد المطلوب بعد استبعاد الشاذة

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
	الجامعة اليمنية	33	20.8
	جامعة الملكة أوري	25	15.7
	جامعة العلوم الحديثة	26	16.4
النوع 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
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	42	26.4
	من (5 إلى أقل من 10) سنوات	67	42.1
	من (10) سنوات فأكثر	50	31.4
الإجمالي		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 المشاركين يمتلكون مستوى تعليم عال يمكنهم 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 المشاركين في الدراسة، مما يعزز شمولية النتائج ومصداقيتها، كما أن هذا التوزيع يعكس توازنًا في

يبين 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 ممن ينتمون لجامعة الملكة أوري 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

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،

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

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

المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الاستجابة	مستوى الممارسة/التحقق
أقل من 1.86	أقل من 27%	غير موافق مطلقاً	ضعيفة جداً
من 1.86 إلى أقل من 2.71	من 27% إلى أقل من 39%	غير موافق	ضعيفة
من 2.71 إلى أقل من 3.57	من 39% إلى أقل من 51%	غير موافق إلى حد ما	ضعيفة إلى حد ما
من 3.57 إلى أقل من 4.43	من 51% إلى أقل من 63%	غير متأكد	متوسطة
من 4.43 إلى أقل من 5.29	من 63% إلى أقل من 76%	موافق إلى حد ما	عالية إلى حد ما
من 5.29 إلى أقل من 6.14	من 76% إلى أقل من 88%	موافق	عالية
من 6.14 إلى 7	من 88% إلى 100%	موافق بشدة	عالية جداً

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 وانتماء العبارات لأبعادها، ومدى مناسبتها ووضوحها، عرض الباحثان الأداة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص، وبعد إبداء آرائهم

أُجريت التعديلات لتحسين الأداة وإخراجها في صورتها النهائية.

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

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

٣. الأبعاد	٤. القيادة الإدارية	٥. الثقافة التنظيمية	٦. الموارد البشرية
٧. القيادة الإدارية	٨. 1	٩. 1	١٠. 1
١١. الثقافة التنظيمية	١٢. 0.685**	١٣. 1	١٤. 1
١٥. الموارد البشرية	١٦. 0.480**	١٧. 0.524**	١٨. 1
١٩. الدرجة الكلية	٢٠. 0.855**	٢١. 0.856**	٢٢. 0.812**

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

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.

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

الأبعاد	التحليل البيئي	صياغة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية	المتابعة والتقييم
التحليل البيئي	1			
صياغة الاستراتيجية	0.844**	1		
تنفيذ الاستراتيجية	0.699**	0.795**	1	
المتابعة والتقييم	0.715**	0.786**	0.836**	1

الدرجة الكلية	.912**	.952**	.887**	.892**
---------------	--------	--------	--------	--------

أظهرت النتائج بالجدول (7) أن أبعاد محور: التخطيط الاستراتيجي ذات ارتباط بع 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 أعدت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

جري التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، كما جرى التأكد من الصدق الذاتي من خلال الجذر التربيعي للثبات، وبعد إجراء الاختبار جرى التوصل إلى النتائج المبينة بالجدول (8) الآتي:

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

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي المتغير
المتغير المستقل: العوامل التنظيمية	القيادة الإدارية	7	0.915	0.957
	الثبات الكلي للمتغير المستقل	20	0.946	0.973
	الثبات الكلي للمتغير المستقل	20	0.946	0.973
	الثبات الكلي للمتغير المستقل	20	0.946	0.973
المتغير التابع: التخطيط الاستراتيجي	الثبات الكلي للمتغير المستقل	20	0.946	0.973
	التحليل البيئي	9	0.928	0.963
	صياغة الاستراتيجية	9	0.942	0.971
	تنفيذ الاستراتيجية	5	0.935	0.967
	المتابعة والتقييم	5	0.940	0.970
	الثبات الكلي للمتغير الوسيط	28	0.975	0.987

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

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

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

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

٧- اختبار التباين الأحادي (One Way A Nova) للفروق 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 عالٍ لعبارات أداة الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

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

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

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

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

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

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

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

الترتيب	م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الفاعلية
2	1	القيادة الإدارية	5.56	0.84	79.43%	عالٍ
3	2	الثقافة التنظيمية	5.49	0.86	78.43%	عالٍ
1	3	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 بُعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (5.49) بانحراف معياري (0.86) وبوزن نسبي (78.43%) ومثل مستوى عالٍ، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هناك إجماعاً من قبل عينة الدراسة على أن الجامعات المدروسة تتمتع بثقافة قوية تُعزز العمل الجماعي وروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة للجامعة، وأن هناك قيماً ومعتقدات مشتركة تُوجه سلوك العاملين مما يساهم في بيئة عمل متناغمة 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 الباحثين حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات اليمنية الأهلية.

الترتيب	م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الممارسة
1	1	التحليل البيئي	5.53	0.81	79.00%	عالٍ
2	2	صياغة الاستراتيجية	5.47	0.92	78.14%	عالٍ
4	3	تنفيذ الاستراتيجية	5.39	0.98	77.00%	عالٍ

بينت 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 بُعد القيادة الإدارية، بمتوسط حسابي (5.56) بانحراف معياري (0.84) وبوزن نسبي (79.43%) ومثل بمستوى عالٍ، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هناك إجماعاً من قبل عينة الدراسة على أن القيادات

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

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 بُعد تنفيذ الاستراتيجية بمتوسط حسابي (5.39) بانحراف معياري (0.98) وبوزن نسبي (77.0%)، ومثل 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 التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وأن معاملي الالتواء والتفلطح تقع ضمن المدة المسموح بها والمحددة بين $1.96 \pm$ ، والتأكد من عدم تجاوز معامل تضخم البيانات المسموح فيه (VIF) للقيمة (5)، وأن التباين المسموح فيه (Tolerance) أكبر من (0.05)، أُجري اختبار الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، كما هو مبين بالآتي:

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:

بينت 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 أبعاده (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%) ومثل بمستوى عاليًا، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هناك إجماعًا من قبل عينة الدراسة على أن الجامعات المدروسة تقوم بجهود جيدة في تحليل بيئتها المحيطة، سواء الداخلية أم الخارجية، وهذا يدل على أن هناك إدراكًا لأهمية جمع المعلومات عن العوامل المؤثرة في أداء الجامعة. يليها بالترتيب الثاني بُعد صياغة الاستراتيجية، بمتوسط حسابي (5.47) بانحراف معياري (0.92) وبوزن نسبي (78.14%) ومثلت بمستوى عاليًا، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أغلب عينة الدراسة ترى أن الجامعات المدروسة تقوم بعمل جيد في صياغة استراتيجياتها، وهذا يعني أن هناك تركيزًا من قبلها على تحديد الرؤى، والرسالات، والأهداف التي تُوجه عمل الجامعة، وجاء بالترتيب الثالث بُعد المتابعة والتقييم بمتوسط حسابي (5.43) بانحراف معياري (1.02) وبوزن نسبي (77.57%)، ومثل 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 التابع: التخطيط الاستراتيجي						
ملخص النموذج			نتائج اختبار التباين (ANOVA)		معامل الانحدار ونتائج اختبار (T)	
المتغير المستقل العوامل التنظيمية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig.	درجة التأثير Beta	قيمة (T)
						مستوى الدلالة Sig.
	0.756	0.572	210.028	0.000	0.874	14.492
						0.000

وهو مؤشر يبين أهمية العوامل التنظيمية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات اليمنية الأهلية، كما يؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة؛ إذ بلغت (210.028)، وكذلك قيمة (T) البالغة (14.492) وبمستوى دلالة (0.000)، وبناءً على ما سبق تُرفض 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 التأكد 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 الارتباط R	معامل التحديد R ²	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	

ممارسة 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 بُعد 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%)

بينت 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 تؤكد كفاءة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي)، كما تبين أن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة تفسر ما نسبته (55.2%) من التباين الحاصل في ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومن نفس الجدول يتبين كذلك الآتي:

- وجود أثر معنوي دال إحصائياً 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 بُعد القيادة الإدارية بوحدة واحدة (100%) يؤدي إلى زيادة في

- 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 بُعد الموارد البشرية بوحدة واحدة (100%) 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 ($\alpha \leq 0.05$) للموارد البشرية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية المدروسة.

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) لدى الجامعات اليمنية الأهلية المدروسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، طبيعة العمل، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

اختبرت صحة الفرضية من خلال تناول الفروق عند كل متغير على حدة، كما هو مبين بالآتي:

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

المحور	النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى دلالة (Sig.)	دلالة الفروق
العوامل التنظيمية	ذكر	5.62	0.66	1.360	0.176	لا توجد فروق
	أنثى	5.46	0.85			
التخطيط الاستراتيجي	ذكر	5.47	0.79	-0.096	0.924	لا توجد فروق
	أنثى	5.48	0.94			

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

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

المحور	طبيعة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى دلالة (Sig.)	دلالة الفروق
العوامل التنظيمية	أكاديمي	5.58	0.69	0.066	0.947	لا توجد فروق
	إداري	5.57	0.74			
التخطيط الاستراتيجي	أكاديمي	5.50	0.78	0.278	0.781	لا توجد فروق
	إداري	5.46	0.86			

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

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

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

ثالثًا: الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقًا لمتغير العمر:

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

جدول (15) نتائج اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات اليمنية الأهلية وفقًا لمتغير العمر.

المحور	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتائج اختبار (One Way A Nova)		
				قيمة (F)	مستوى دلالة (Sig.)	دلالة الفروق
العوامل التنظيمية	أقل من 30 سنة	5.45	0.69	.604	.614	لا توجد فروق
	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			
التخطيط الاستراتيجي	أقل من 30 سنة	5.38	0.69	.203	.894	لا توجد فروق
	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 وفقًا لاختلاف فئاتهم العمرية.

رابعًا: الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقًا لمتغير المؤهل العلمي:

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

جدول (16) نتائج اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات اليمنية الأهلية وفقًا لمتغير المؤهل العلمي.

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

جوهريّة 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:

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

أظهرت نتائج الدراسة بالجدول السابق (16) أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات اليمنية الأهلية المدروسة يُعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ إذ كانت قيمة (F) الناتجة عن الفروق بين متوسطات المتغيرات بمقدار (0.718، 0.341) بمستوى دلالة (0.489)، (0.712)، 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.

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

الفرضية الرئيسة الثالثة: (H0.3): 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).

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

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) على التوالي بمستوى دلالة (0.520، 0.255) لمحوري الدراسة، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وتشير تلك النتائج إلى أنه: لا توجد اختلافات جوهريّة 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.

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

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

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 للتخطيط الاستراتيجي بالجامعات اليمنية الأهلية تمثل في التحليل البيئي، يليه صياغة الاستراتيجية، ثم المتابعة والتقييم، بينما بُعد 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 متوسطات استجابات عينة الدراسة حول (العوامل التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي) لدى الجامعات اليمنية الأهلية يُعزى لمتغير حجم الجامعة؛ إذ كانت قيمة (F) الناتجة عن الفروق بين متوسطات المتغيرات بمقدار (1.010)، (0.351) على التوالي بمستوى دلالة (0.367، 0.704) لمحوري 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, et.al, 2021)، (Hussein, et.al, 2021)، (Saadeh, 2021)، (عبد العزيز، والزعبي، 2021)، (الكفاوين، والزعبي، 2021)، (حمزة، 2020)، (مقرش، 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.

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

التوصيات:

- 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 وتقويم لهذه الخطط المصاغة.
- تعزيز فاعلية الثقافة التنظيمية الإيجابية في الجامعات الأهلية بحيث تصبح سلوكًا لدى القيادات كافة والعاملين فيها في سبيل العمل بالأساليب 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. *أطروحة دكتوراه*، علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

[٣] تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي. *قانون رقم (13) لسنة 2005 بشأن الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية*. ط2، نوفمبر 2013، وزارة الشؤون القانونية، صنعاء، اليمن.

[٤] جاد الرب، سيد محمد. (2010). *إدارة الأعمال الدولية: الأساسيات - الاستراتيجيات الدولية - التطبيقات*. دار الكتب الحديث، القاهرة، مصر.

[٥] الحسن، ربحي، والعفيف، أمجد. (2010). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية. *مؤتمرات*، العلوم الإدارية، المجلد (37)، العدد (1)، ص 11: 33.

[٦] حمزة، أسوان. (2020). العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن. *المجلة الأردنية 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 ص 295: 353.

[٨] الوري، زكريا مطلق. (2005). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعملية 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 ص 66: 79.

[١٠] السكارنه، بلال خلف. (2015). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

[١١] سليم، حسن مختار حسين. (2009). *إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي*. ط2، مكتبة بيروت، القاهرة، مصر.

[١٢] سليم، حسن مختار حسين، ومتولي، التهامي محمد إبراهيم. (2022). تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي 2020م. *مجلة كلية التربية*، جامعة عين شمس، العدد (46)، الجزء (3)، ص ص 381: 518.

[١٣] الشريف، إيهاب 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 131: 170.

[١٤] الشميلي، عائشة يوسف. (2017). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة*. ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

[١٥] صالح، قيس. (2022). التخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية: المكتبة المركزية لجامعة تشرين أنموذجاً. *مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية*، المجلد (38)، العدد (1)، ص ص 465: 498.

- [٢٥] عقلا، عبده محمد. (2018). أثر العوامل التنظيمية على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في اليمن: حالة جامعة صنعاء. *بحث ماجستير في الإدارة العامة*، مركز تطوير الإدارة 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 وتوجيه القرار. *ملتقى صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني وإداري – المنعقد خلال المدة من 9-11 ديسمبر 2013*، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- [٢٩] الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي. (2007). *الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [٣٠] الغوطي، محمود أحمد سالم. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة. *رسالة ماجستير*، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [٣١] قابيل، حاتم. (2008). التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الأداء المؤسسي (أدوار القيادات الإدارية). *الملتقى العربي الأول – المنعقد خلال المدة 24-27 أغسطس 2008*، 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 مقترح). *رسالة ماجستير*، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، غزة، فلسطين.
- [٣٤] الكرخي، مجيد. (2014). *التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج*. مطبعة الريان، الدوحة، قطر.
- [١٦] صغور، 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 مخيل اتخاذ القرارات وبناء المهارات*. دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
- [١٨] عبد الرحمن، هوازن سلطان محمد. (2022). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية 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 40:75.
- [١٩] عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم. (2018). بناء رأس المال الفكري ودوره في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية "رؤية مقترحة". *إصدار خاص عن المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد (38)، العدد (2)، ص 1:56.
- [٢٠] عبد العزيز، غرام علي محمد، والزعبي، خالد. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. *مؤتة 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 والتدريب، مصر.
- [٢٢] عبد المنعم، أسامه، ومبيضين، 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 4-5 أبريل 2012، الجامعة الخليجية، البحرين، ص 232:243.
- [٢٣] العريقي، منصور محمد. (2018). *الإدارة الاستراتيجية*. ط6، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- [٢٤] العريزي، محمود عبده حسن محمد. (2019). تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء اقتصاد المعرفة. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة الأندلس، 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). *الإدارة 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*.
- [9] Management and Business Policy (9th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

[٣٥] الكفلوين، 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 المهدي. (2013). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية*. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

[٣٧] مرسي، شيرين عيد. (2013). تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري (دراسة مستقبلية). *مجلة كلية التربية*، المجلد (24)، العدد (95) يوليو، جامعة بنها، مصر، ص ص 69: 141.

[٣٨] المشاركة، جهاد هديل محمد. (2022). واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية: جامعة اليرموك كحالة دراسية، *رسالة ماجستير في الإدارة 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 ص 1309: 1340.

[٤٠] مفراش، فوزية، وعبد اللوش، محمد. (2019). أثر العوامل التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد (52)، ديسمبر، ص ص 326: 345.

[٤١] المقرمي، عبد القهار عثمان غالب عقلا. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري من خلال إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بأمانة العاصمة – صنعاء. *أطروحة دكتوراه*، عمادة الدراسات العليا، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

[٤٢] المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2013). *الإدارة الاستراتيجية: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية*. إدارة النشر العلمي، جامعة الطائف، السعودية.

[٤٣] المغربي، محمد الفاتح محمود بشر. (2013). *إدارة 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.