

## أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية اليمنية

أ.م.د. فهد صالح قاسم مغربه<sup>1</sup>

- Mab.fahd.magh@amu.edu.ye - <https://orcid.org/0009-0006-8320-6611> - E. fahdmaghrabah@gmail.com

الواتس/موبايل/00967771196665

أ.م.د. مبروك صالح السوداني<sup>2</sup>

E. alsodizm@gmail.com- Mab.alsudi@amu.edu.ye- <https://Orcid.org/0009-0009-9730-2737>

أ.م.د. محمد قاسم قحوان<sup>3</sup>

<https://adsl.yemen.net.ye/ar/login.aspx?ac=v> E.Dr.qahwan@yahoo.com-moh.qahwan@amu.edu.ye-

**المستخلص:**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي بالتطبيق على الجامعات الأهلية اليمنية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة كأداة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (62) مفردة من قادة الجامعات الأهلية في العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية، وبينت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية اليمنية، وبلغت قيمة معامل ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي ككل (0.98) وتعكس علاقة قوية جداً، كما تبين وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز كل بُعد من أبعاد التميز المؤسسي: (التميز القيادي، تميز الاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات الداخلية، تميز الخدمات والمخرجات)، بناء على النتائج أوصى الباحثون بضرورة توجه الجامعات الأهلية اليمنية لعمليات التخطيط الاستراتيجي نحو تعزيز استدامة تميزها المؤسسي.

**كلمات مفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الاستدامة، التميز المؤسسي، الجامعات الأهلية، اليمن.

<sup>1</sup> أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك- جامعة عمران- اليمن

<sup>2</sup> أستاذ إدارة التعليم العالي والجامعي المشارك- جامعة عمران- اليمن

<sup>3</sup> أستاذ أصول التربية المشارك- جامعة عمران- اليمن

## The Impact of Strategic Planning in Enhancing the Sustainability of Institutional Excellence in Yemeni Private Universities

### Abstract:

The study aimed to demonstrate the impact of strategic planning in enhancing institutional excellence by applying it to Yemeni private universities. The study followed the descriptive analytical approach, and used the questionnaire as a tool for collecting data from a simple random sample consisting of (62) individual leaders of private universities in the capital, Sana'a, in the Republic of Yemen. The results of the study showed there is a statistically significant positive effect at the significance level (0.01) of strategic planning in enhancing the sustainability of institutional excellence in Yemeni private universities. It was also shown that there is a statistically significant positive effect of strategic planning in enhancing each dimension of institutional excellence. Leadership excellence, strategic excellence, human resources excellence, Internal processes, excellence of services and outputs. The study recommended the importance of directing Yemeni private universities to strategic planning processes towards enhancing the sustainability of their institutional excellence, as strategic planning is an effective tool for achieving institutional excellence and ensuring its long-term sustainability in these universities.

Keywords: Strategic Planning, Sustainability, Institutional Excellence, Private Universities, Yemen..

### 1- مقدمة

بات التميز في عالم الأعمال اليوم حاجة ملحة للعديد من المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم الجامعي، ففي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال في هذا العصر، تسعى كافة المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي إلى تثمين مواردها، وتنمية كفاءاتها، وتحقيق تميزها، وتعتمد في تحقيق ذلك على التخطيط الاستراتيجي كمدخل للاستمرارية، واستدامة تميزها المؤسسي، إذ تصدر التخطيط الاستراتيجي العمليات الإدارية باعتباره عملية شاملة تتضمن وضع الأهداف، وتحديد الأنشطة والإمكانات اللازمة لتحقيقها، وليس ذلك فحسب؛ بل وضع المعايير والمؤشرات التي تقيس مدى تحقيق تلك الأهداف.

وقد أولت المؤسسات - خدمية كانت أم إنتاجية - أهمية بالغة للتخطيط الاستراتيجي؛ باعتباره الضامن لنموها وبقائها، فباللتخطيط الاستراتيجي تتمكن المؤسسات من تحديد وجهتها المستقبلية، وتحديد رؤيتها ومنهجها، بالإضافة إلى تحديد الإمكانيات والموارد التي تتطلبها لتحقيق أهدافها وتضمن تميزها (Ridwan, 2017). وفي معظم المؤسسات يستند التخطيط الاستراتيجي إلى دراسة وتحليل البيئتين الداخلية "نقاط القوة والضعف"، والخارجية "الفرص

والتحديات"، ومن ثم بناء الاستراتيجيات التي تهتم برفع كفاءة أداء المؤسسات وتحقيق تميزها (رحماني، 2018)، فضلاً عن كونه أسلوباً فعالاً يمكن للمؤسسات من خلاله استشراف المستقبل، وتوقي التحديات المحتملة وفي المقابل استغلال الفرص التي تمكنها من البقاء والتميز (بكرابي، 2016).

إن منظمات الأعمال ككيان مؤسسي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، وهذا التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي نتيجة التغيير الحاصل في البيئة الداخلية والخارجية، بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين موارد المنظمة، وبيئتها، والاستراتيجيات المصاغة لها بهدف مواجهة التحديات وكسب الفرص البيئية، مع اعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية (المبارك، 2017). وبناء على ما سبق تتبين أهمية إدارة الجامعات وفقاً لمتطلبات التنمية المستدامة؛ حيث تجمع الدراسات أنها أصبحت محل اهتمام المؤسسات التربوية- سواء في التعليم العام أو العالي- ففي كولومبيا تؤكد (هيرنانديز دياز وآخرون، 2021) (Hernández-Díaz et al, 2021) أن التعليم من أجل التنمية المستدامة في الجامعات (الطلاب والموظفين الإداريين والأكاديميين) يوفر لمنتسبي الجامعة المهارات والقدرات اللازمة للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، ولذلك تم إدخال التعليم من أجل التنمية المستدامة في المناهج والبحوث وأنشطة التوعية وعمليات الحرم الجامعي، وتوجد عدة أدوات في الوقت الحاضر لتقييم هذا الدمج؛ يركز معظمها على الجانب البيئي لعمليات الحرم الجامعي وضمن القضايا الأكاديمية...، ولا يزال التعليم من أجل التنمية المستدامة في تطور كمفهوم شامل يضم قضايا بيئية واجتماعية واقتصادية مترابطة.

وفي ضوء ما سبق؛ تحاول الدراسة الحالية الوقوف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية اليمينية، وذلك نظراً لأهمية الدور الذي أصبحت تؤديه في التأهيل وإعداد مخرجات التنمية، وخصوصاً خلال العقد الأخير؛ حيث تراجع أداء الجامعات الحكومية بشكل كبير؛ باستثناء بعض التخصصات (كالطب والهندسة...إلخ)، ومسايرة للتوجهات المعاصرة التي فرضت على مؤسسات التعليم الجامعي تصميم استراتيجيات تتضمن رؤية ورسالة واضحتين، وأهداف استراتيجية محددة، يمكن للجامعة من خلالها التوظيف الفعال لكافة مقدراتها ومواردها من أجل تعزيز استدامة تميزها

المؤسسي على المدى البعيد، لتتنافس وتتميز بها عن غيرها من مؤسسات التعليم العالي على الصعيد المحلي أو الدولي.

ويرى الباحثون أنه، وخلال عقود زمنية امتدت منذ ستينيات القرن العشرين وحتى الوقت الراهن (2024)؛ فقد ترسخ لدى مختلف شركاء التعليم أن التخطيط الاستراتيجي يعد بمثابة الدينامو المحرك لنمو المؤسسات وتحقيق تميزها، وخصوصاً مع وجود قيادات تؤمن به وتتخذة رؤية ومنهجاً معتمداً ورؤية يلتف الجميع حولها؛ للسير بالجامعات نحو التميز، وعلى العكس من ذلك يؤدي غياب التخطيط الاستراتيجي السليم إلى تفاقم المشكلات التي بدورها تحد من كفاءة أداء الجامعات، وبالتالي تراجع قدراتها وعجزها عن مسايرة التطورات، ناهيك عن تحقيق التميز المؤسسي التي هي في أمس الحاجة إليه في علم يتسابق فيه الكل نحو التميز.

وبذلك فمؤسسات التعليم الجامعي لم تُعد مطالبة بتحقيق الأداء فقط، بل بات التميز في هذا الأداء مطلباً حتمياً لضمان استمرارية بقائها في ظل احتدام المنافسة، الأمر الذي فرض على هذه المؤسسات توجيه عمليات التخطيط الاستراتيجي نحو تعزيز استدامة تميزها المؤسسي، ومن خلال عمل الباحثين في بعض الجامعات الأهلية اليمنية- ورغم وجود دراسات سابقة تناولت الموضوع- فالملاحظ وجود الكثير من الضعف في الأداء، والقصور في إدراك قيادات تلك الجامعات بمدى فاعلية الدور الذي يمكن أن يؤديه التخطيط الاستراتيجي الفعال في تحقيق التميز المؤسسي لجامعاتهم وتعزيز استدامته على المدى الطويل.

#### مشكلة الدراسة:

تجمع الدراسات التي نشرت خلال السنوات الخمس الأخيرة؛ ومنها دراسات (قطران والفقيه، 2019؛ العامري، 2020؛ الصايدي، 2022؛ الكعدي، 2022)؛ بأن الجامعات اليمنية- بشكل عام- تواجه قصوراً في أدائها؛ حيث تعاني معظم الجامعات من ضعف في المستوى الإداري والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى فجوة بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية، كما أن هناك قصوراً واضحاً في البنية التنظيمية؛ نتيجة تداخل المهام والوحدات، وضعف الرقابة والإشراف، والمشاركة المحدودة للعاملين في التخطيط الاستراتيجي، كما تعاني الجامعات ضعفاً في تقديم الخدمات باستخدام التكنولوجيا.

وفيما يتعلق بالجامعات الأهلية، أكدت دراسات (الشيباني والقباطي، 2022؛ الشامي ومجد، 2021) أنها تواجه تحديات مثل نقص الموارد المالية والبشرية وعدم الاستقرار السياسي، وأكدت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي على استدامة التميز المؤسسي حتى في ظل الأزمات، فيما أظهرت دراسة (شجاع الدين، 2022؛ قطران، 2022) وجود فجوة بين الوضع الحالي والوضع المأمول للقدرة التنافسية في الجامعات الأهلية، وهو ما يستدعي تحسين مخرجات التعليم وتطوير القيادات التعليمية من منظور الاستدامة؛ فقد بينت دراسة (داحش وأمين، 2023) حول سبل تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في جامعة صعدة، أهمية هذه الأبعاد من وجهة نظر القيادات وأعضاء هيئة التدريس، حيث حصل البعد التقني على أعلى متوسط (4.31 من 5). وسبق أن أكدت دراسة (أبو إصبع، 2020) على أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية، من خلال التركيز على رضا العميل، والتطوير المستمر، والعمل الجماعي، كما أظهرت دراسة (شجاع الدين، 2022) أن مجال الخدمات الجامعية ومصادر القدرة التنافسية في الجامعات الأهلية حصلت على تقييم (متوسط)، وهذا القصور في الأداء الإداري والتنظيمي والقدرة التنافسية؛ يبرز الحاجة لتعزيز منهجية التخطيط الاستراتيجي؛ حيث لا سبيل لعلاج المشكلات ومظاهر القصور إلا بتبني التخطيط الاستراتيجي كمنهجية فاعلة لتعزيز استدامة الجامعات الأهلية وتميزها، فيما لا تزال الحاجة قائمة لتعزيز ثقة قياداتها ومختلف الفاعلين فيها وترسيخ قناعتهم بالتخطيط الاستراتيجي؛ من خلال إبراز الدور الذي يمكن أن يؤديه التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمينية؛ باعتبارها مؤسسات حيوية، وتسهم بشكل كبير في التنمية على المستويين المحلي والدولي، لذا تكمن المشكلة في ضبابية الرؤية وقلة اهتمام الجامعات الأهلية بتبني عمليات التخطيط الاستراتيجي لضمان تجاوز إخفاقاتها وتحقيق تميزها المؤسسي واستدامة خدماتها.

#### أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: " ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية اليمينية في مجالات (الأداء

القيادي، الاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات الداخلية، الخدمات الجامعية والمخرجات) من وجهة نظر القيادات فيها".

#### فرضيات الدراسة:

- يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية اليمنية".
- يوجد تأثير دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز تميز الجامعات الأهلية اليمنية في كل من (القيادة، الاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات الداخلية، خدمات الجامعات ومخرجاتها).

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- بيان تأثير التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية اليمنية.
- 2- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية اليمنية في مجالات (الأداء القيادي، الاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات الداخلية، الخدمات الجامعية والمخرجات) من وجهة نظر القيادات فيها.

3- فحص فرضيتي الدراسة (الرئيسية والفرعية) والتأكد من صوابيتهما.

**أهمية الدراسة:** تتبع أهمية الدراسة الراهنة من أهمية موضوعها، وبذلك يتوقع الباحثون أن تسهم نتائج الدراسة كالاتي:

#### الأهمية العلمية:

- زيادة الوعي وترسيخ القناعات لدى مختلف شركاء التعليم بأهمية التخطيط الاستراتيجي؛ من منظور أنه كلما تم تفعيل التخطيط الاستراتيجي وتوجيهه نحو تعزيز استدامة تميز المؤسسة؛ كلما كان له تأثير إيجابي على سمعة المؤسسة ومكانتها في المجتمع، وبالتالي زيادة حصتها السوقية والتنافسية.

- يتوقع أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة اليمنية والعربية؛ باعتبارها من أحدث الدراسات والأبحاث المحلية التي ربطت بين هذين المتغيرين.

### الأهمية العملية:

- سيفيد كشف أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي، في لفت نظر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومختلف الفاعلين إلى تبني قرارات تسهم في تحسين خطط الجامعات الأهلية وتعزيز توجهها نحو تجسيد تميزها المؤسسي بشكل مستدام.
- يأمل الباحثون أن تستفيد قيادات الجامعات الأهلية اليمنية من نتائج الدراسة في تفعيل مهام إدارات التخطيط الاستراتيجي وتوجيهها بشكل فاعل نحو تعزيز تميزها المؤسسي.
- ستفيد في إشراك مختلف منتسبي الجامعات الأهلية اليمنية وشركاء التعليم في صياغة وإعداد الخطط الاستراتيجية وتوجيهها وتطوير برامجها بما يضمن تميزها وتعزيز استدامتها على المدى الطويل.
- تسهم نتائج الدراسة في وضع معالجات تفيد المسؤولين وصناع القرار لمواجهة العقبات التي تحول دون توجيه عمليات التخطيط الاستراتيجي نحو تعزيز استدامة التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية.
- قد تساعد المهتمين بهذا المجال من مقارنة الأداء الأكاديمي والإداري للجامعات الحكومية مع مثيلتها الأهلية؛ بما يساعد مختلف الجامعات للانخراط في التخطيط كمنهجية لتحسين خدماتها وضمان تميزها.
- ستفتح هذه الدراسة المجال لدراسات مستقبلية على ضوء النتائج التي سوف تتوصل إليها، وما يتمخض عنها من مقترحات مستقبلية.

### حدود الدراسة: تقتصر نتائج الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل في ضوء عملياته الآتية: (التحليل البيئي، تحديد الرؤية والرسالة، الأهداف والاستراتيجيات، التنفيذ الاستراتيجي، مراقبة وتقييم الأداء)، بينما تحددت في تناولها لموضوع التميز المؤسسي كمتغير تابع في ضوء أبعاد التميز (القيادي، الاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات الداخلية، الخدمات والمخرجات).

▪ **الحدود البشرية والمكانية:** قادة الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة في الجمهورية اليمنية.

▪ **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة (2024 / 2 / 22 - 1/28).

### مصطلحات الدراسة

- **التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning :** يُعرف بأنه: "مجموعة عمليات يتم من خلالها وضع خطط للمؤسسة على المدى الطويل من أجل الاستفادة بفاعلية للفرص والتهديدات من البيئة الخارجية، واستغلالها في ضوء نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية للمنظمة" (أبو الخير، 2016، ص. 15).

- ويُعرف أيضاً بأنه: "عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة؛ ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وفق أساليب تختصر الكلفة، وتعظم النتائج" (الكرخي، 2016، ص. 14).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه: نظرة مستقبلية تشتمل على قرارات تحدد مستقبل الجامعات الأهلية اليمنية بناءً على ما يتوافر لديها من معلومات أولية وشاملة منبثقة من تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتغذية المرتدة لتحديد متطلبات تحقيق تميز قيادة الجامعة، واستراتيجياتها، ومواردها البشرية، وعملياتها الداخلية، وخدماتها ومخرجاتها.

- **التميز المؤسسي Institutional Excellence** ويُعرف بأنه: "درجة عالية من الممارسات والأساليب الإبداعية التي يمكن لإدارة المؤسسة الوصول إليه من خلال تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية بغاية تحقيق التفوق في بيئة عمل سريعة التغير" (المريخي، 2023، ص. 104)، كما يعرف بأنه: "منظومة متكاملة تحدد إجراءات وإدارة العمل في المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى تحقيق التميز، والتفوق على غيرها من المنظمات المشابهة" (Al-Subaie, 2022, p. 5).

ويعرف التميز المؤسسي إجرائياً بأنه: " الدرجة الكلية التي يحصل عليها مجال التميز المؤسسي من خلال إجابات العينة على عبارات التميز المؤسسي للجامعات الأهلية اليمنية من تحقيق تميز في جميع مجالات الأداء والخدمات التي تقدمها، واستغلالها للمقدرات الجوهرية



لديها، بالاستفادة من عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تضمن بها الجامعات استدامة تميزها على المدى الطويل".

(3) **الجامعات الأهلية:** تعرفها اللائحة التنفيذية للقانون رقم (13) لسنة 2005م بشأن الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية، بأنها: "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/ليسانس) على الأقل وتملكها جهة غير حكومية".

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2-1- الإطار النظري.

#### تمهيد:

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة المرتبط بمستقبل منظمات الأعمال، حيث ظهر هذا المفهوم انعكاساً لتبني منظمات الأعمال للنظام المفتوح في الإدارة المستند على النظام الاستراتيجي المتبع في المنظمة، ويمثل التخطيط الاستراتيجي المرحلة الثالثة من مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية الذي يجعل من المنظمة التي تتبناه كمنهج ذي كفاءة وتميز عالي (محمد، 2021). وترتكز عملية التخطيط الاستراتيجي على عدة أمور منها تقييم المواقف، وتقدير الفرص والمعوقات، وتقدير نقاط القوة والضعف (إسماعيل، 2016)، ويرتبط نجاح الخطة الاستراتيجية إلى حد كبير بما تحتويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة، وقدرتها على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، كما أن الخطة الاستراتيجية بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساساً للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها (زعيبي، 2014).

### 2-1-1- أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي

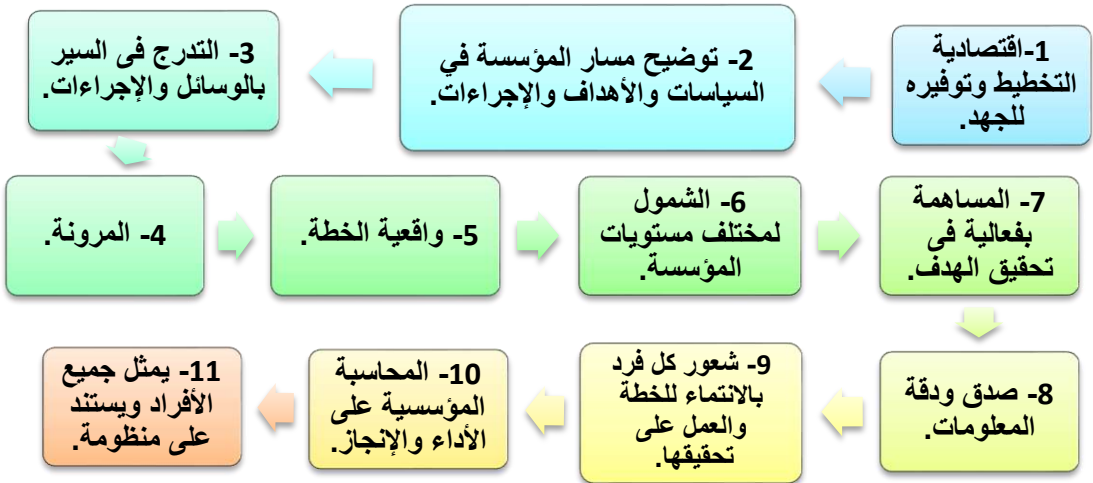
بات التخطيط الاستراتيجي ضرورياً للقيام بالأنشطة، وإنجازها، وضمان بلوغها لأهدافها، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد الأهداف، وكذا تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ تلك الأهداف، بالإضافة إلى أنه يساعد في التنسيق بين الأعمال، والرقابة عليها (الهادي، 2016)، وبهذا الصدد؛ أشارت دراسة (Aqdas et al, 2017) إلى أن التخطيط

الاستراتيجي يساعد المؤسسات في الوصول إلى أهدافها، وتحسين أدائها بكفاءة وفاعلية، كما يساعدها على صياغة الاستراتيجيات وفقاً للمجالات الجديدة وتغيرات البيئة، فضلاً عن توفير فرص للعاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف والغايات بفاعلية وكفاءة عالية. ويُضيف (أبو أصبح، 2022) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن فيما يأتي:

- (1) يوفر إطاراً لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.
- (2) يساعد في تطوير النتائج المرغوبة من وجود المؤسسة.
- (3) زيادة سيطرة إدارة المؤسسة على الموارد المتاحة، وترشيد تخصيصاتها وتعظيم العائد من استخدامها.
- (4) مساعدة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة والتفاعل مع جميع المتغيرات منها: ثورة المعرفة والمعلومات، التقنية الحديثة، والاتصالات.

## 2-1-2- خصائص التخطيط الاستراتيجي ومميزاته:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بمزايا تنبثق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة، ويمكن توضيح خصائص التخطيط الاستراتيجي؛ وفقاً لـ/ (الغزالي، 2017، ومغربه، 2020)؛ من خلال الشكل:



شكل (1) مميزات التخطيط الاستراتيجي الفعال

ومن ناحية أخرى؛ تتمتع عملية التخطيط الاستراتيجي بخصائص يوجزها (ساكر، 2019) في الآتي:

- **الآثار طويلة الأجل:** يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المؤسسة، وهذا لا يظهر في وقت قصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

- **المشاركة الواسعة:** يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه، ابتداءً من الإدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم من أصحاب المصلحة.

- **حشد الطاقات الكامنة:** يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة سواءً الذاتية أو التي توفرها من خارج المؤسسة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

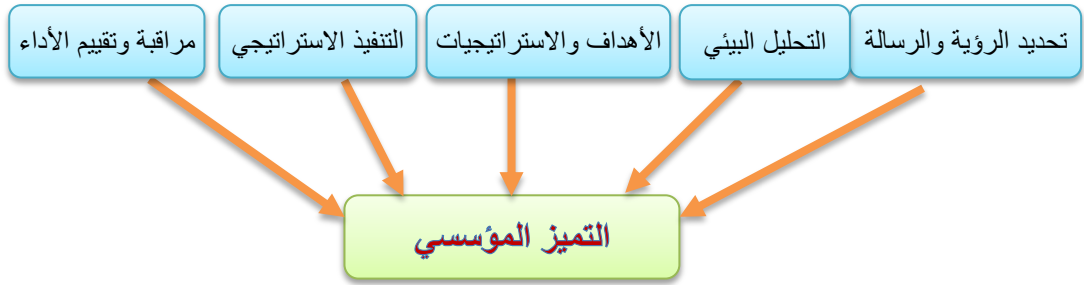
- **المستقبلية:** يتطلع التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل، فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لمعرفة واقع المؤسسة ثم الانطلاق منها لرسم أهداف المستقبل.

- **ترتيب الخيارات والأولويات:** من الخصائص المهمة لعمل التخطيط الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أما المؤسسة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولويتها وأهميتها.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحثون أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة تكمن في أنه يعمل على وضع خطط ذات نظرة مستقبلية واسعة مبنية على التحليل البيئي لحاضر ومستقبل المؤسسة، وتكمن أهميته أيضاً في أنه يرشد الإدارة العليا لاتخاذ القرارات السليمة بما يزيد من سيطرة المؤسسة على جميع مواردها، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحقيق تميزها المؤسسي، فضلاً عن كونه يساهم في رسم رؤية المؤسسة، وتحديد رسالتها، وصياغة أهدافها الاستراتيجية، وجعلها أكثر دقة ووضوح، ويجعل تلك الأهداف أحد أهم الركائز الأساسية للرقابة والمتابعة، وكل ذلك يمكن توجيهه بشكل فعال نحو تعزيز استدامة تميز المؤسسة.

## 2-1-3- التميز المؤسسي وعلاقته بعمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات

أشارت العديد من الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن التميز المؤسسي يتأثر بشكل كبير بعمليات التخطيط الاستراتيجي التي تؤديها مؤسسات التعليم الجامعي، وجديراً بالذکر، اختلاف الكُتاب في تحديد عمليات التخطيط الاستراتيجي ومراحلها، إلا أن أغلبهم قد حصر تصنيفها عموماً في خمس عمليات رئيسة هي: الرؤية والرسالة الاستراتيجية، التحليل البيئي، الأهداف الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي، مراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي (رحماني، 2019)، ويوضح الشكل (2) علاقة التميز المؤسسي بكل عمليات التخطيط الاستراتيجي.



شكل (2) مساهمة عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي (المصدر: إعداد الباحثين) ويمكن توضيح مساهمة كل عملية من عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات؛ يلخصها الباحثون نقلاً عن (Obeidat et al, 2017؛ الشمري، 2018؛ العجمي وخليفات، 2019):

1. تحديد الرؤية والرسالة: يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الرؤية والرسالة الخاصة بالجامعة، وهذا يساعد على توجيه الجهود نحو تحقيق التميز المؤسسي.
2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية: يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، بما في ذلك تحليل جوانب القوة والضعف، والفرص والتهديدات، مما يساعد على تحديد التحديات والفرص التي تواجه الجامعة في تحقيق تميزها، ومن ثم تطوير استراتيجيات للتعامل معها.
3. وضع الأهداف والاستراتيجيات: بحيث يتم تحديد الأهداف بناءً على الرؤية والرسالة، وتحليل البيئة، وتطوير استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف.

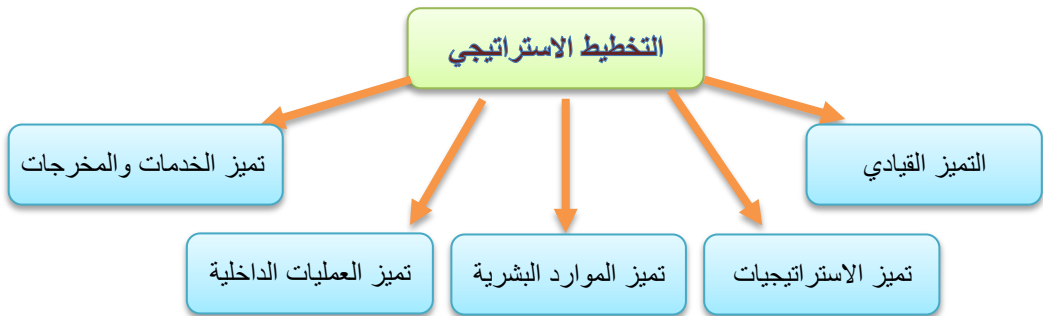
4. **تنفيذ الاستراتيجيات:** ويشمل ذلك تخصيص الموارد، وتنظيم العمليات، وتوجيه الفرق العاملة نحو تحقيق الأهداف المحددة لتمييز المؤسسة.

5. **مراقبة وتقييم الأداء:** ويتم وفقاً لمؤشرات دقيقة تتعلق بتحقيق الأهداف المتعلقة بالتمييز المؤسسي، حيث يتم استخدام البيانات والمؤشرات المحددة لتقييم الأداء، واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين الأداء.

ومما سبق؛ يرى الباحثون بأن التخطيط الاستراتيجي أداة مهمة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات، حيث يُساعد الجامعة في تحديد رؤيتها ورسالتها بوضوح، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتوجيه القرارات، وتنفيذ الخطط، ومتابعتها بانتظام، فضلاً عن كون التخطيط الاستراتيجي يفرض تحديد الأهداف، ووضع الخطط التشغيلية اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامته على المدى الطويل لمؤسسات التعليم الجامعي.

### 2-1-4 دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي في الجامعات

يؤدي التخطيط الاستراتيجي دوراً فاعلاً في تعزيز استدامة التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي من خلال التأثير على مختلف جوانب عمل الجامعة ابتداءً بتعزيز تميز قيادتها، وانتهاءً بتعزيز تميز خدماتها ومخرجاتها، ويوضح الشكل (3) أدناه دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أبعاد التميز المؤسسي.



شكل (3) دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كل بُعد من أبعاد التميز المؤسسي (المصدر: إعداد الباحثين)

توجه مؤسسات التعليم الجامعي عمليات التخطيط الاستراتيجي نحو تعزيز استدامة كل بُعد من أبعاد تميزها المؤسسي، عن طريق الأدوار التالية:

## 1. دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التميز القيادي:

تشير دراسة (أبو أصبع، 2017) إلى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة تميز قيادة الجامعة من حيث:

- يحدد التخطيط الاستراتيجي رؤية ورسالة واضحة، وتوجهات الجامعة المستقبلية، مما يمنح القيادة إطاراً فعالاً لاتخاذ القرارات، وتوجيه الموارد على نحوٍ فعال.
- يُسهّل التخطيط الاستراتيجي التواصل الفعال بين القيادة وأعضاء الجامعة، مما يخلق شعوراً بالمسؤولية المشتركة والالتزام بالرؤية.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي في تقييم مهارات قادة الجامعة، وتحديد احتياجاتهم من التطوير المهني، بما يُعزز كفاءتهم وفعاليتهم في إدارة الجامعة.

## 2. دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز تميز الاستراتيجيات:

تؤكد دراسة (Fooladvanda et al, 2015) أن التخطيط الاستراتيجي يُساهم في تعزيز استدامة تميز استراتيجيات الجامعة من حيث إن التخطيط الاستراتيجي:

- يُركز على تحقيق نتائج محددة وقياسها، مما يُعزز فعالية الاستراتيجيات المُتبعة.
- يُمكن الجامعة من التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، والاستعداد للتحديات الجديدة، مما يُحافظ على تميزها على المدى الطويل.
- يُساعد على تحديد نقاط القوة في الجامعة، واستغلالها، لتحقيق التميز في مختلف المجالات.

- يُساهم في تحديد نقاط الضعف في الجامعة، ويُضع خططاً مناسبة للتغلب عليها.

## 3. دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز تميز الموارد البشرية:

يُساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة تميز الموارد البشرية للجامعة، ويتحقق ذلك كما يذكر (DeVellis, 2016) كالآتي:

- يُساعد في تحديد احتياجات الجامعة من الموارد البشرية، مما يُمكنها من جذب واستقطاب أفضل الكفاءات للعمل في الجامعة.
- يساعد في تحديد احتياجات التدريب والتطوير المهني للكوادر الأكاديمية والإدارية بالجامعة، مما يُعزز كفاءتهم وفعاليتهم في أداء مهامهم.

- يُشرك جميع أعضاء الجامعة في عملية صنع القرار، مما يُعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية، ويُحفّزهم على بذل أقصى جهودهم.
- يُساعد في خلق بيئة عمل إيجابية تُحفز الكفاءات على البقاء في الجامعة.

#### 4. دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز تميز العمليات الداخلية

يسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة تميز عمليات الجامعة الداخلية، حيث يؤكد (رشيد وآخرون، 2019) أن التخطيط الاستراتيجي:

- يُساعد على تحسين كفاءة وفاعلية العمليات الداخلية في الجامعة، مثل العمليات المالية والإدارية والأكاديمية، مما يُقلل من التكاليف ويُحسّن جودة الخدمات.
- يُشجع على الابتكار والتطوير للعمليات الداخلية، مما يُعزز قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات.
- يُساعد في الاستخدام الأمثل للموارد، مما يُعزز كفاءة الجامعة في الاستفادة من مواردها المتاحة.
- يُساعد في تقليل هدر الموارد، وتقليل التكاليف.
- يُساعد على تعزيز الشفافية، والمساءلة في جميع نواحي عمل الجامعة.

#### 5. دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز تميز الخدمات والمخرجات:

يرى (جاد الرب، 2016) بأن التخطيط الاستراتيجي يُساهم في تعزيز استدامة تميز الخدمات والمخرجات من حيث إن التخطيط الاستراتيجي:

- يُشجع على الابتكار والتطوير المستمر للخدمات المقدمة، مما يُساهم في تحسين جودة هذه الخدمات بما يلبي احتياجات وتوقعات المتعاملين بشكل أفضل.
- يُعزز قدرة الجامعة على التنافس في السوق التعليمي، مما يُحافظ على تميزها على المدى الطويل.
- يُساعد على تلبية احتياجات الطلاب بشكل أفضل وتوفير خدمات تعليمية، وطلابية عالية الجودة.
- يُساعد في تحسين سمعة الجامعة، وجعلها وجهة مفضلة للطلاب من جميع أنحاء العالم.

ومن استعراض الشواهد السابقة؛ يتبين أن للتخطيط الاستراتيجي آثار ملموسة في تعزيز استدامة التميز المؤسسي في الجامعات، حيث يؤثر على مختلف جوانب العمل فيها، بدءاً من القيادة ووصولاً إلى الخدمات؛ كما يُساعد الجامعة على تحديد مسارها على المدى الطويل، وتوجيه مواردها بشكل فعال نحو تحقيق أهدافها، ويُساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، ويوثق علاقتها بالمجتمع، مما يُعزز سمعة الجامعة على نطاق واسع.

## 2-2- الدراسات السابقة:

يعرض الباحثون لعددٍ من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، على النحو الآتي:

- هدفت دراسة (أبو شقره، 2023) إلى استكشاف واقع تطبيق استراتيجيات القيادة المستدامة بين القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وفقاً لوجهة نظر هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وتمثلت الأداة في استبانة من (37) بنداً موزعة على خمسة مجالات: (استدامة التخطيط الاستراتيجي، استدامة قيادة الموارد البشرية، استدامة الاستثمار في الموارد البشرية، الحفاظ على الموارد المالية والبشرية، المسؤولية الاجتماعية والبيئية) تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (310) عضو هيئة تدريس. وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق استراتيجيات القيادة المستدامة في الجامعات الأردنية كان بدرجة (متوسطة). كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (الجنس، لصالح الإناث؛ ونوع الجامعة، لصالح الخاصة؛ والرتبة الأكاديمية، لصالح الأساتذة؛ والخبرة، لصالح أكثر من 10 سنوات).

- هدفت دراسة (الصلوي، 2023)؛ إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة من قسمين: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، تم تطبيقها على عينة قصدية بلغت (250) عضو هيئة تدريس وإدارة من مختلف الجامعات اليمنية، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي،



وكان لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، تحليل البيئة، وضع الخطط التنفيذية، تقييم الأداء) تأثير إيجابي على التميز المؤسسي.

- هدفت دراسة الغارسي وآخرون، (Al Gharsi et al, 2023)، إلى استقصاء مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للجامعات الخاصة الهندية الناتج عن الحكم المالي الذاتي (كمتغير وسيط)، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (141) قائدًا في الجامعات الخاصة في الهند، وباستخدام نمذجة معادلات البنية المربعة الأقل مربعًا الجزئية (PLS-SEM)، كشفت نتائج الدراسة أن الحكم المالي الذاتي يؤثر بشكل إيجابي على قدرة التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، كما أنه يعمل كوسيط جزئي للعلاقة بين الحكم المالي الذاتي والأداء التنظيمي.

- هدفت دراسة (الشيبياني والقباطي، 2022)؛ إلى الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي التحليلي، واستبانة تضمنت مجالين: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، تم تطبيقها على عينة بلغت (300) عضو هيئة تدريس وإدارة من مختلف الجامعات الأهلية اليمنية، وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، وكان لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (وضع الرؤية والرسالة والأهداف، وتحليل البيئة، ووضع الخطط التنفيذية، وتقييم الأداء) تأثير إيجابي على التميز المؤسسي، ومن جانب آخر؛ تواجه الجامعات الأهلية اليمنية بعض التحديات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، مثل نقص الموارد المالية والبشرية، وعدم الاستقرار السياسي.

- وهدفت دراسة (الحياتي، 2022) إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة بدولة العراق، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة أن للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي،

التوجه الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي، الرقابة والتقييم) دورا فاعلا في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة: (القيادة الإدارية، إدارة المشروع، الموارد البشرية، الاستراتيجيات، الشراكة، العمليات).

- **هدفت دراسة (أمين وآخرون، 2022)** إلى تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة عمران في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة من (37) عبارة، مقسمة على أربعة أبعاد؛ تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (40) من القيادات الأكاديمية والإدارية، وبينت نتائج الدراسة حصول عموم الأداة على متوسط كلي (3.02 من 5)؛ بتقدير أداء (متوسط)، وعلى مستوى الأبعاد حصل بُعد الحوافز والتعويضات على أعلى متوسط (3.30) ثم التدريب والتطوير (3.12) ثم تقييم الأداء (2.90) وأخيراً الاختيار والتعيين (2.77) وجميعها بتقدير (متوسط)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات العينة تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي- المؤهل العلمي- الكلية)، ووجود علاقة متوسطة بين إدارة الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة.

- **وهدف دراسة (شجاع الدين، 2022)** إلى دراسة واقع تسويق الخدمات الجامعية والقدرة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية، والعلاقة بينهما، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة من (65) عبارة، موزعة على محورين، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (240) من هيئة التدريس بالجامعات الأهلية، وبينت النتائج حصول عموم الأداة على متوسط كلي (3.41 من 5) بتقدير (عالية)، وعلى مستوى المحورين الرئيسيين حصل تسويق الخدمات على متوسط (3.58 من 5) بتقدير (عالية)، أما مجالات المحور؛ فحصل الترويج على أعلى متوسط (3.71) ثم التوزيع (3.62) وثالثاً مقدمو الخدمة (3.61) ورابعاً السعر (3.60) وجميعها بتقدير (عالية) وأخيراً مجال الخدمات الجامعية (3.36) وتقدير (متوسطة)، فيما حصل محور مصادر القدرة التنافسية؛ على متوسط كلي (3.24 من 5)، أما مجالي المحور؛ القدرة التنافسية الداخلية بمتوسط (3.34) ثم التنافسية الخارجية (3.15) وكلها بتقييم

(متوسطة)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية بين تسويق الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات؛ بمعامل ارتباط (0.70)، ويعكس علاقة قوية وطردية.

- هدفت دراسة (أبو أصبع، 2022) إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق على المؤسسة العامة للكهرباء في اليمن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج غياب دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، كما تبين وجود دور دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة العامة للكهرباء من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

- هدفت دراسة (Ali, 2022) إلى الكشف عن تأثير حجم الشركة في العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء شركات التصنيع في دولة كينيا، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (466) شركة تصنيع في اثنتي عشر قطاعاً فرعياً واقعة في نيروبي وضواحيها، وبينت نتائج الدراسة أن مشاركة الإدارة في التخطيط الاستراتيجي كان عاملاً مهماً في أداء الشركات المبحوثة، كما تبين أن التوجه الاستراتيجي مرتبط بشكل إيجابي بأداء تلك الشركات، وتبين أيضاً أن تنسيق القرارات ودمجها معاً له دور إيجابي في العمل بفعالية من أجل تقديم جودة عالية بتكلفة منخفضة.

- هدفت دراسة (Ifedioranma, 2022) إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي للمنظمة بالتطبيق على عشر شركات تصنيع في ولاية يونجو بدولة نيجيريا، وقد اعتمدت الدراسة المنهج المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من جميع كبار الموظفين في الشركات المصنعة موضع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين صياغة الاستراتيجية وأداء الشركات، كما تبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تقييم الاستراتيجية وأداء تلك الشركات.

- هدفت دراسة (Aoubid, 2022) إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعات الأهلية في ولاية نانجوهار بدولة أفغانستان، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من

عينة عشوائية بسيطة من الاستشاريين وعمداء الكليات ونوابهم، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعات المبحوثة.

- **وهدفت دراسة (الشامي ومحمد، 2021).** إلى مقارنة أثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية قبل وبعد الحرب، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة من قسمين: التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، تم تطبيقها على عينة بلغت (400) عضو هيئة تدريس وإدارة من مختلف الجامعات الأهلية اليمنية، وبينت النتائج انخفاض مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية بعد الحرب، كما انخفض مستوى التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية بعد الحرب، ومع ذلك فلا يزال للتخطيط الاستراتيجي تأثير إيجابي على استدامة التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية، حتى في ظل الأزمات.

- **هدفت دراسة (Almansoori, et al., 2021)** إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات الاقتصادية الحكومية بدولة ماليزيا. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من الموظفين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الحكومية مجال الدراسة، وكشفت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي عالٍ ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية الاقتصادية موضع الدراسة.

- **هدفت دراسة (السوداني والفهداوي، 2020)** إلى بيان تأثير الأهداف الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على بلدية الرمادي بدولة العراق، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، وأظهرت النتائج بأن بلدية الرمادي تمتلك موارد بشرية لديها مؤهلات دراسية متنوعة مع تركيز أكثر للبيكالوريوس الأمر الذي أسهم في تبني وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بنجاح، كما تبين وجود تأثير دال إحصائياً للأهداف الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.

- **وهدفت دراسة (الشلاش، 2020):** إلى التعرف على واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وسبل تحسينها، وتوصلت الدراسة إلى أن

التنافسية أنواع؛ تنافسية على مستوى الدولة، وعلى مستوى القطاع، وعلى مستوى المنظمة وفي مجال التعليم هناك تنافسية على مستوى قطاع التعليم، وتنافسية مؤسسات التعليم العالي وأن المزايا التنافسية تعني قدرة الجامعة على تحقيق تفوقا سوقيا على الجامعات المنافسة أي أنها قيم محققة بفضل استراتيجيات مطبقة.... غير متوافرة لدى المنافسين ومنها: مزايا التكلفة ومزايا في الاختلاف "التميز" ولها ثلاث استراتيجيات رئيسية (أقل تكلفة، التميز، التركيز) وأن ظهور المزايا التنافسية ناتج من عوامل داخلية مثل وجود قدرات مميزة أو مبدعة، وعوامل خارجية وما ينتج عنها من ردود فعل سريعة وقدرة على استغلال التغيرات الخارجية.

- هدفت دراسة (الشامي، 2020) إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي كأداة لتعزيز استدامة التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، حيث اعتمد على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، وأكدت نتائج الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية، كما حدد العوامل التي تؤثر على فعالية التخطيط الاستراتيجي، وأهمها: مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط، مع وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، وترجمتها إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ، وانتهاء بالتقييم الدوري لنتائج التخطيط.

- هدفت دراسة (بشير، 2019) إلى بيان أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية بالتطبيق على البنوك التجارية باليمن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبينت النتائج وجود تفاوت في مستوى تحقيق التميز المؤسسي المستدام حيث كان أعلى تحقق في بُعد نتائج الأداء المؤسسي المستدام وأقلها في بُعد رضا الموارد البشرية، مع وجود تفاوت في تطبيق أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية، وأيضاً وجود تفاوت في تأثير أبعاد استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام، حيث كان أكثرها تأثيراً بُعد استراتيجية تنمية الإبداع، وأقلها تأثيراً بُعد استراتيجية تدريب الموارد البشرية.

- هدفت دراسة (عمر، 2019) إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي من خلال المرونة الاستراتيجية بالتطبيق على الجامعات اليمينية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة كأداة تم توزيعها على القيادات الأكاديمية والإدارية للجامعات موضع الدراسة، وأظهرت النتائج وجود اهتمام كبير لدى تلك الجامعات في ممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية)، مع تحقيق المرونة الاستراتيجية ببعديها (المرونة التنافسية، مرونة الموارد)، كما تبين أن للتخطيط الاستراتيجي أثراً كبيراً على الأداء المؤسسي بأبعاده (الربحية، الحصة السوقية، المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء، البحث العلمي)، وهذا الأثر من خلال المرونة الاستراتيجية يفوق أثر التخطيط الاستراتيجي بمفرده على أداء الجامعات المبحوثة.
- هدفت دراسة (هاشمي، 2019) إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي بالتطبيق على مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات في ولاية أبو البواقي بدولة الجزائر، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغت عينة الدراسة (40) إدارياً تابعا للمؤسسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي على التميز المؤسسي من خلال أبعاده المختلفة: (التميز القيادي، التميز العملي، التميز الاستراتيجي للمنتجات، التميز البشري).
- هدفت دراسة (Bieler & McKenzie, 2017) إلى تعرف مدى توجيه التخطيط الاستراتيجي نحو تعزيز الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي بدولة كندا، واعتمدت الدراسة منهجية تحليل المحتوى ل(50) خطة استراتيجية لتحديد مدى إدراج الاستدامة كأولوية كبيرة في السياسة العامة للجامعات موضع الدراسة، وأبرزت النتائج بأن سياسات الاستدامة المحددة في مؤسسات التعليم العالي الكندي تميل إلى التركيز بقوة على الأنشطة المتعلقة بالبحر الجامعي، كما تتباين خطط الاستدامة لمؤسسات التعليم العالي، فالبعض يركز على المناهج الدراسية وإصلاحها، وبعض آخر يركز على تنمية الدراسات البحثية في جميع المجالات، وهناك من يسعى إلى توسيع نطاق التواصل والمشاركة المجتمعية

مع مؤسسات أخرى، وتبين أيضاً توافر أهداف استراتيجية لتعزيز الاستدامة، بالإضافة إلى أهداف تنفيذية للاستدامة في بعض الجامعات.

- هدفت دراسة (Solomon & Ayebale, 2017) إلى الكشف عن العلاقة بين كفاءات التخطيط وأداء العاملين بالتطبيق على جامعة موني بدولة أوغندا، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الكمي والنوعي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد مجلس الجامعة والعاملين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الكفاءة في التخطيط وأداء العاملين، فعندما يكون التخطيط بطريقة بسيطة ومحددة وواقعية وكاملة يجعل كفاءة التخطيط أكثر حيوية مما يسهم بشكل كبير وإيجابي في أداء العاملين.

### تعقيب على الدراسات السابقة

يُلاحظ من استعراض الدراسات والبحوث السابقة؛ أن التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز استدامته على المدى الطويل من خلال التأثير على مختلف جوانب العمل المؤسسي، فالتخطيط الاستراتيجي له دور فاعل في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، مما يعزز مكانتها في المجتمع. ومن ناحية أخرى؛ يُلاحظ تنوع مجالات تطبيق تلك الدراسات في مؤسسات إنتاجية أو خدمية سواءً على المستوى المحلي أم الإقليمي أم الدولي، ويكمن تميز الدراسة الحالية عن سابقتها في توجيهها لاختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي بالتطبيق في بيئة مغايرة للدراسات السابقة تتمثل في الجامعات الأهلية في إطار البيئة اليمنية، في حين تتشابه مع معظم تلك الدراسات في اتباعها للمنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استطلاع آراء القيادات الإدارية نظراً لإلمام هذه الشريحة بكافة استراتيجيات المؤسسات التي ينتمون إليها.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 3-1- منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على قياس الظاهرة في واقعها، وتحليلها وتفسيرها واكتشاف العلاقات المنطقية بينها، وكشف واقعها الراهن، وتقديم توصيات لتعزيز تميز الجامعات الأهلية.

### 3-2-مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الأهلية اليمنية بالعاصمة صنعاء في الجمهورية اليمنية، والبالغ عددها (41) جامعة بحسب الإحصائية الصادرة عن (وزارة التعليم العالي- صنعاء، ديسمبر 2023)، واستهدف التطبيق الميداني قادة هذه الجامعات ممن يشغلون منصب: (نائب رئيس جامعة، عميد كلية أو مركز علمي) كمستجيبين؛ لسهولة تحديدهم، ولدورهم الفعال كإدارة عليا للجامعة، فضلاً عن امتلاكهم معرفة كافية بالوضع الاستراتيجي للجامعات التي يتولون إدارة شؤونها. ونظراً لكثرة انشغال هذه الشريحة، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (62) مفردة من تلك القيادات، منهم (28) نائب رئيس جامعة بنسبة (45.14%) من العينة، و(34) عميد كلية/ مركز بنسبة (54.86%) من العينة.

### 3-3-أداة الدراسة

بناء على طبيعة المشكلة وأهداف الدراسة فقد قرر الباحثون استخدام الاستبانة، حيث أعدت في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، وتكونت بصورتها النهائية من (36) مؤشراً وتوزعت المؤشرات على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كل من: التميز القيادي (6) مؤشرات، تميز الاستراتيجيات (8) مؤشرات، تميز الموارد البشرية (7) مؤشرات، تميز العمليات الداخلية (7) مؤشرات، تميز الخدمات والمخرجات (8) مؤشرات، وقد وضع أمام كل مؤشر خمسة بدائل للاستجابة وفق مقياس (ليكرت) خماسي التدرج للأثر، وتم إعطاء كبير جدا (5) درجات وهي أعلى درجة في سلم التصحيح على العبارة، وكبير (4) درجات، متوسط (3) درجات، ضعيف (درجتان)، ضعيف جداً (درجة واحدة) وهي أدنى درجة في سلم التصحيح على العبارة.

### الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

#### صدق الأداة:

عُرِضت الاستبانة على عدد (6) من المختصين في مجال العلوم الإدارية لاستطلاع آرائهم حول صلاحيتها لما صُممت من أجله، والاسترشاد بآرائهم لتجويد محتوى الأداة، حيث تم إجراء تعديلات طفيفة على عدد (10) عبارات، ثم قام الباحثون بتوزيع الأداة على عينة تجريبية بلغت (20) مفردة، للتأكد من صدق الأداة وثباتها، وتم تحليلها باستخدام برنامج



(spss v.27) واستخراج معاملات الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية، والنتائج كما يبينها الجدول (1)

جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للأداة

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
.836	31	.799	25	.839	19	.802	13	.830	7	.811	1
.816	32	.841	26	.854	20	.881	14	.868	8	.862	2
.876	33	.863	27	.855	21	.871	15	.765	9	.867	3
.754	34	.737	28	.772	22	.820	16	.829	10	.842	4
.820	35	.858	29	.704	23	.834	17	.864	11	.876	5
.853	36	.876	30	.870	24	.849	18	.854	12	.818	6

دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول (1) أن قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عن مستوى (0,01) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للعبارة مع الأداة ككل. ومن ناحية أخرى تم استخراج معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة المجال المنتمية إليه، والنتائج كما يوضحها الجدول (2) التالي.

جدول (2) قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والمجال المنتمية إليه

تميز القيادة		تميز الاستراتيجيات		تميز الموارد البشرية		تميز العمليات الداخلية		تميز الخدمات والمخرجات	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
1	.911	1	.937	1	.957	1	.965	1	.965
2	.957	2	.948	2	.957	2	.940	2	.944
3	.971	3	.947	3	.985	3	.964	3	.921
4	.921	4	.940	4	.941	4	.969	4	.952
5	.978	5	.865	5	.921	5	.921	5	.981
6	.976	6	.926	6	.981	6	.955	6	.967
		7	.981	7	.865	7	.981	7	.865
		8	.921	8		8		8	.948

دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند  $(\alpha \leq 0.01)$ ، وأن جميع العبارات ترتبط بمجالاتها، وذلك يؤكد صدق الاتساق الداخلي للأداة والثقة في النتائج التي يمكن التوصل إليها.  
**ثبات الأداة:**

للتحقق من ثبات أداة الدراسة؛ تم إيجاد قيمة اختبار ألفا كرونباخ، للمجالات والثبات الكلي للأداة، وقد أظهرت النتائج أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها، والجدول (3) يوضح معاملات الثبات.

جدول (3) قيم معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) على مستوى مجالات الدراسة الخمسة والكلي

المجالات	القيادة	الاستراتيجيات	الموارد البشرية	العمليات الداخلية	الخدمات والمخرجات	الكلي للأداة
العبارات	6	8	7	7	8	36
الثبات	.913	.922	.901	.926	.958	.918

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.01)$

#### الأساليب الإحصائية:

لتحليل نتائج الدراسة تم استخدام برنامج (IBM SPSS v.27) بالاعتماد على نموذج تحليل الانحدار الخطي من خلال إيجاد قيمة كل من: معامل الارتباط، وتحليل التباين، وتحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة.

#### 4- نتائج الدراسة ومناقشتها

**4-1- نتائج فحص الفرضية:** "يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية اليمنية على مستوى الأبعاد (القيادة، الاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات الداخلية، خدمات الجامعات ومخرجاتها، والكلي) للتميز المؤسسي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قام الباحثون بإيجاد قيمة معامل الارتباط، ثم إيجاد قيمة تحليل التباين، ومن ثم إيجاد قيمة تحليل الانحدار؛ بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة، وفيما يلي توضيح للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

#### 4-1-1- إيجاد قيمة معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي؛ بأبعاده المختلفة.

جدول (4) معاملات الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة

م	ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالتميز المؤسسي	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
1	التخطيط الاستراتيجي والتميز القيادي	.99	.97	.97	.196
2	التخطيط الاستراتيجي وتميز الاستراتيجيات	.96	.93	.93	.311
3	التخطيط الاستراتيجي وتميز الموارد البشرية	.99	.98	.98	.173
4	التخطيط الاستراتيجي وتميز العمليات الداخلية	.96	.92	.92	.325
5	التخطيط الاستراتيجي وتميز الخدمات والمخرجات	.92	.95	.95	.162
6	التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي ككل	.98	.97	.97	.213

المصدر: إعداد الباحثين وفقا لمخرجات برنامج (spss v.27)

يتضح من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تؤديها الجامعات الأهلية اليمنية والتميز المؤسسي لديها، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.98)، بمعنى أنه كلما زادت فاعلية عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية؛ كلما أزداد تميزها المؤسسي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خضير، 2017) التي بينت وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

وبصفة عامة؛ تدل العلاقة الارتباطية الموجبة والقوية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية على حرص هذه الجامعات على الاستفادة من عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تميز مؤسسي يتيح لها التنافس بقوة في سوق العمل، وجذب أكبر عدد ممكن من المتعلمين.

كما يتبين وجود علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بكل بُعد من أبعاد المتغير التابع التميز (القيادي، الاستراتيجيات، الموارد البشرية، العمليات الداخلية، الخدمات والمخرجات)، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما على التوالي (.99)، (.96)، (.99)، (.96)، (.92)، وتشير هذه النتيجة إلى أن التخطيط

الاستراتيجي يسهم بشكل فاعل في تميز قيادة الجامعات الأهلية اليمنية، وفي الاستراتيجيات التي تتبعها، وأيضاً في تميز الموارد البشرية العاملة فيها، وفي تميز العمليات الداخلية بهذه الجامعات، كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في تميز المخرجات والخدمات التي تقدمها الجامعات الأهلية اليمنية لعملائها، وبهذا الشأن؛ يرى (Bieler and Mckenzie, 2017) في دراسته أن التخطيط الاستراتيجي عملية هامة تساعد الجامعات على تحديد أهداف واقعية لتعزيز تميزها المؤسسي، ومن ثم تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق تلك الأهداف.

4-2- إيجاد قيمة تحليل التباين بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة.

جدول (5) تحليل التباين بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحليل التباين بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي
0.000	2100.223	80.789	1	80.789	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي والتميز القيادي
		0.038	162	2.346	داخل المجموعات	
			163	83.136	المجموع	
0.000	798.164	77.233	1	77.233	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي وتميز الاستراتيجيات
		.097	61	5.903	داخل المجموعات	
			62	83.136	المجموع	
0.000	2712.221	81.307	1	81.307	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي وتميز الموارد البشرية
		.030	61	1.829	داخل المجموعات	
			62	83.136	المجموع	
0.000	728.142	76.709	1	76.709	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي وتميز العمليات الداخلية
		.105	61	6.426	داخل المجموعات	
			62	83.136	المجموع	
0.000	3512.261	80.316	1	81.307	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي وتميز الخدمات والمخرجات
		.039	61	3.029	داخل المجموعات	
			62	83.136	المجموع	
0.000	1765.076	80.359	1	80.359	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي ككل
		.046	61	2.777	داخل المجموعات	
			62	83.136	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات برنامج (spss v.27)

يتبين من الجدول (5) وجود فروق دالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية موضع الدراسة، حيث بلغت قيمة "F" (1765.076)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وتدل هذه النتيجة على أن الجامعات

الأهلية اليمنية تعمل جاهدة على تفعيل عمليات التخطيط الاستراتيجي بما يجسد تميزها المؤسسي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الحياتي، 2022) بأن للتخطيط الاستراتيجي دوراً فاعلاً في تحقيق التميز المؤسسي.

- كما يتبين وجود فروق دالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي وكل أبعاد التميز (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، العمليات الداخلية، الخدمات)، حيث بلغت قيمة "F" على التوالي (2100.223)، (798.164)، (2712.221)، (728.142)، (3512.261)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، وتشير هذه النتيجة إلى أن كل بُعد من أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية اليمنية يتأثر إيجاباً بالتخطيط الاستراتيجي التي تؤديها الجامعات الأهلية اليمنية. وهو ما يتفق مع دراسة (Ifedioranma, 2022) حيث أكدت إمكانية مؤسسات التعليم الجامعي تطوير أدائها الاستراتيجي بما يحقق تميزها المؤسسي من خلال الاستفادة من عمليات التخطيط الاستراتيجي القائمة على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة.

#### 4-3- إيجاد قيمة تحليل الانحدار بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار لتأثير التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي بأبعاده المختلفة

مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	المعامل القياسية Standardized Coefficients	المعامل غير القياسية Unstandardized Coefficients		نموذج الانحدار Model
		قيمة بيتا Beta	الخطأ المعياري Std. Error	الميل B	
.000	9.132	.986	.076	.697	قيمة الفا
	45.828		.024	1.079	التخطيط الاستراتيجي والتميز القيادي
.000	1.594	.964	.106	.169	قيمة الفا
	28.252		.033	.932	التخطيط الاستراتيجي وتميز الاستراتيجيات
.000	15.148	.989	.075	1.140	قيمة الفا
	52.079		.023	1.185	التخطيط الاستراتيجي وتميز الموارد البشرية
.000	5.076	.961	.127	.647	قيمة الفا
	26.984		.039	1.055	التخطيط الاستراتيجي وتميز العمليات الداخلية
.000	11.223	.911	.068	.843	قيمة الفا
	38.170		.024	1.089	التخطيط الاستراتيجي وتميز الخدمات والمخرجات
.000	8.314	.983	.083	.691	قيمة الفا
	42.013		.026	1.073	التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي ككل

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج (spss v.27)

يتضح من الجدول (6) بالنسبة لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع: وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً عند  $(\alpha \leq 0.01)$  للتخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية اليمنية موضع الدراسة، حيث بلغت قيمة الميل (1.073)، وقيمة "T" (42.013)، وتدل هذه النتيجة على أن الجامعات الأهلية اليمنية توجه عمليات التخطيط الاستراتيجي نحو تعزيز استدامة تميزها المؤسسي، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة. كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (السوداني، والفهداوي، 2020) والتي بينت نتائجها وجود تأثير دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي.

- بالنسبة لتأثير المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع: تبين وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي على كل من: (التميز القيادي، تميز الاستراتيجيات، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات الداخلية، تميز الخدمات والمخرجات)، حيث بلغت قيم "T" على التوالي (45.828)، (28.252)، (52.079)، (26.984)، (38.170)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.01)$ ، وتشير هذه النتيجة إلى أن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية له انعكاسات إيجابية على كل بُعد من أبعاد التميز المؤسسي لدى هذه الجامعات، وهو ما يؤكد صحة الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة.

وبهذا الشأن؛ يؤكد الأدب الإداري الحديث أن التميز المؤسسي يتأثر بدرجة كبيرة بمدى فاعلية عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تؤديها المؤسسة، إذ يرتبط تميز المؤسسات بالعوامل الإدارية، والتنظيمية، وغيرها من العوامل المرتبطة بالعمل المؤسسي (Soloman and Ayebale, 2017)، وهذه العوامل مجتمعة تحتم على المؤسسة الاهتمام بدرجة كبيرة بتميز قيادتها، وتميز استراتيجياتها، وتميز مواردها البشرية، وتميز عملياتها الداخلية، وتميز مخرجاتها أو الخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى مطالبتها بالحفاظ على استمرارية تميزها المؤسسي على المدى البعيد، ويمكن تحقيق مستويات تميز مؤسسي عالية من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال لهذه العوامل والمتطلبات.

#### استنتاجات الدراسة

#### الاستنتاجات العلمية:

- يسهم التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير في تعزيز استدامة تميز الجامعات الأهلية اليمنية.

- توجه الجامعات الأهلية اليمنية عمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال نحو تعزيز تميزها المؤسسي.
  - يتأثر التميز المؤسسي بدرجة كبيرة بفاعلية عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية.
  - يؤدي التخطيط الاستراتيجي الفعال إلى تعزيز استدامة تميز قيادة الجامعات الأهلية اليمنية، وتميز استراتيجياتها، وتميز مواردها البشرية، وتميز عملياتها الداخلية، وأخيراً تميز خدماتها ومخرجاتها.
- الاستنتاجات العملية:**

- توجد علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية موضع الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط طردية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين التخطيط الاستراتيجي وكل بُعد من أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية موضع الدراسة.
- يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً عند ( $\alpha \leq 0.01$ ) للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية اليمنية موضع الدراسة.
- يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة كل بُعد من أبعاد التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية اليمنية موضع الدراسة.

### توصيات الدراسة ومقترحاتها

- في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثون القيادات المسؤولة في الجامعات الأهلية اليمنية بما يلي:
- 1- ضرورة الاهتمام بكافة عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتوجيهها نحو تعزيز استدامة تميزها المؤسسي.
  - 2- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تؤثر على أداء الجامعة وتميزها المؤسسي.

- 3- أن تحدد رؤية ورسالة وأهداف واضحة تعكس رؤيتها للتميز المؤسسي وتوجهها الاستراتيجي.
- 4- تطوير خطط استراتيجية تتضمن الإجراءات والمبادرات اللازمة لتحقيق أهداف تعزيز استدامة تميزها.
- 5- تخصيص موارد مالية وبشرية كافية لتنفيذ استراتيجياتها المتعلقة بالتميز واستدامته على المدى الطويل.
- 6- تشجيع الابتكار والتطوير في جميع جوانب عملها، بما في ذلك التعليم، والتدريب، والبحث العلمي، وتقنية المعلومات، والخدمة المجتمعية، بما يحقق تميزها المؤسسي وضمان استدامته مستقبلاً.
- 7- تعزيز التعاون والشراكات مع الجامعات المحلية والدولية، لتبادل الخبرات والمعرفة اللازمة لتعزيز استدامة تميزها المؤسسي.
- 8- الاستفادة من تجارب الجامعات المتميزة وتبادل الخبرات والتجارب معها، وتنظيم المؤتمرات والندوات، للاستفادة من أفضل الممارسات في التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.
- 9- مراجعة خططها الاستراتيجية دورياً، لتقييم مدى تحقيق تميزها المؤسسي، وإجراء التعديلات اللازمة على الخطة، بما يتناسب مع التطورات العالمية في مجال التعليم العالي واحتياجات السوق المتغيرة.
- 10- تعزيز الشراكات الأكاديمية الدولية لرفع مستوى التعليم والتعلم وتبادل الخبرات لتعزيز الاستدامة والتميز المؤسسي.
- 11- كما يقترح الباحثون إجراء دراسات مستقبلية تحت العناوين الآتية:
  - دور التحول الرقمي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية.
  - تقييم أثر الشراكات الأكاديمية الدولية في تفعيل التخطيط الاستراتيجي في التعليم الأهلي باليمن.
  - فعالية برامج التدريب القيادي في دعم تنفيذ استراتيجيات التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية.



## مراجع الدراسة

## أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو أصبع، ذي يزن يحيي (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى الأداء في المؤسسة العامة للكهرباء بالجمهورية اليمنية من منظور بطاقة الأداء المتوازن. رسالة ماجستير، جامعة سبأ، اليمن.
- أبو أصبع، علي فيصل (2017). كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
- أبو إصبع، علي فيصل. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية اليمنية: دراسة تحليلية، مجلة الجامعة الوطنية، بدون مجلد (13)، 203-237،  
<https://doi.org/10.46514/1971-000-013/006>
- أبو الخير، إيهاب محمد. (2016). معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى الأندية الرياضية بقطاع غزة من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- إسماعيل، محمد صادق. (2016). **تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة**. ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أمين، عبد الجبار الطيب، مغريه، فهد صالح، كرشوم، عبد الله يحيى،، والصالحي، بسمة عبد الجليل. (2022). تقييم أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة عمران في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، 15 (51)، 1-31،  
<https://doi.org/10.20428/ajqahe.v15i51.2026>
- بشر، عادل محمد (2019). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي المستدام من خلال تحسين الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية. **مجلة الدراسات الاجتماعية بجامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن**، 26 (4).
- بكرابي، نزيهة (2016). دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية الكفاءات والمهارات: دراسة حالة مديرية الثقافة لولاية أدرار الجزائرية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- جاد الرب، سيد محمد (2016). **إدارة الإبداع والتميز المؤسسي**، ط2، مطبعة الدار الهندسية، مصر.
- الحياتي، هيثم عبود (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة. مشروع لنيل الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.

رحماني، راشدة (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

زعيبي، رحمة (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

الشامي، أحمد محمد، ومحمد، عبده علي. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية: دراسة مقارنة. مجلة كلية التجارة والعلوم الإدارية، جامعة عدن، 12(1)، 51-74.

الشامي، عبد الله محمد. (2020). التخطيط الاستراتيجي كأداة لتعزيز استدامة التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية: دراسة نظرية. مجلة العلوم الإدارية، جامعة صنعاء، 33(2)، 1-20.

الشيواني، عبد الرحمن ناصر،، والقباطي، علي محمد. (2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية: دراسة ميدانية. مجلة التربية، جامعة إب، 59(1)، 1-25.

الصلوي، محمد علي. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية: دراسة تحليلية. مجلة الدراسات والبحوث، جامعة نمار، 14(2)، 21-40.

ساكر، دنيا (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية: دراسة حالة مجمع الصيدلة بالجزائر. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

السوداني، علي موات؛ والفهداوي، باسم رسمي (2020). تأثير الأهداف الاستراتيجية في التميز المؤسسي: دراسة حالة في بلدية الرمادي، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(16)، العدد(52).

شجاع الدين، فضل محمد. (2022). تسويق الخدمات الجامعية وعلاقته بتعزيز القدرة التنافسية للجامعات اليمنية الأهلية. دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة والتخطيط التربوي، بجامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

السلامة، عبد الرحمن سليمان (2020): واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية باستخدام التحليل الرباعي **swat** سوات وسبل تحسينها في ضوء مدخلي الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي، مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، 36 (11)، 1-30 الرابط: [https://mfes.journals.ekb.eg/article\\_135771.html](https://mfes.journals.ekb.eg/article_135771.html) تاريخ: 2024/3/28.

- الشمري، محمد بن فهد (2018). درجة جاهزية جامعة حائل للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، *مجلة مستقبل التربية العربية*، 25 (115)، 61-122. <http://journal.acedeg.org/AR/Journal/StudyDetails.aspx?ID=10>
- الصايدي، بشرى ناجي. (2022). الريادة الاستراتيجية بمستوى الأداء المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء التميز التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.
- العامري، عبد العزيز عبد الهادي. (2020). العلاقة بين الدعم التنظيمي والاستغراق الوظيفي وأثرهما على التهكم التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة، *المجلة النفسية والتربوية*، بدون مجلد (8)، 332-387. الرابط: <https://doi.org/10.53285/artsep.v1i8.159>
- العجمي، ناصر.، وخليفات، عبد الفتاح (2019). درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، *المجلة التربوية الأردنية*، 4 (3). <https://doi.org/10.46515/2060-004-003-001>
- سلمان، فراس حسن.، أحمد، مظهر عبدالله.، والمكدي، سجاد خلف. (2019). دور أخلاقيات العمل في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة تكريت، *مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15 (47). 59-70. الرابط: <https://search.mandumah.com/Record/1204507>
- عمر، حسن محمد (2019). التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الاستراتيجية. أطروحة دكتوراه منشورة، مجلة الدراسات الاجتماعية جامعة العلوم والتكنولوجيا، 25 (2). الغزالي، ممدوح خميس (2017). العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على جودة خدمة المياه بمصلحة مياه بلديات الساحل بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- مغربية، فهد صالح قاسم. (2020). التخطيط الاستراتيجي في الميدان التربوي وتطبيقاته في الجمهورية اليمنية، مطبعة المتفوق، صنعاء.
- قطران، يحيى عبد الرزاق، والفقهي، عبد الباسط سعيد. (2019). توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في إدارة الجامعات اليمنية: الواقع والمأمول. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 6 (26)، 50-56. <https://doi.org/10.36781/1637-000-026-001>
- الكرخي، مجيد (2016). مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي. ط2، مطابع الريان القطرية، الدوحة.
- الكعدي، ناصر محمد (2022). الفساد الأكاديمي في الجامعات اليمنية واستراتيجيات مكافحته في ضوء الحوكمة الرشيدة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.
- المبارك، منصور علي.، والرشيدي، طلال مفرح. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. *مجلة كلية التجارة، جامعة الأزهر*، بدون مجلد (18)، 585-543. <https://doi.org/10.21608/JSFC.2017.25905>

محمد، أثير مهدي (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في الشرطة الاتحادية العراقية. رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق.

المريخي، غنام بن هزاع (2023). درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي. *مجلة للعلوم الإنسانية بجامعة حائل*, 1(19), 101 -

122. الرابط: <https://search.mandumah.com/Record/1414510>

الهادي، نبيلة حسن (2016). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة مجموعة شركة معاوية البرير بالسودان. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هاشمي، إيناس،، ويحيوي، فتحية. (2019). دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة ولاية أبو البواقي. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن

مهدي، الجزائر. الرابط: <https://theses-algerie.com/7977874896221811/memoire-de->

[master/universite-larbi-ben-m-hidi---om-el-bouaghi/%D8%AF%D9%88%D8%B1-](https://theses-algerie.com/7977874896221811/memoire-de-master/universite-larbi-ben-m-hidi---om-el-bouaghi/%D8%AF%D9%88%D8%B1-)

[%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A](https://theses-algerie.com/7977874896221811/memoire-de-master/universite-larbi-ben-m-hidi---om-el-bouaghi/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A)

## ثانياً - المراجع بالإنجليزية:

Abu Shaqra, R. K. (2023). The Reality of Applying Sustainable Leadership Strategies Among Academic Leaders in Public and Private Jordanian Universities from the Point of View of Faculty Members. *Migration Letters*, 20(7), 480–501. <https://doi.org/10.59670/ml.v20i7.4321>

Ali, M. J. (2017). Effect of Firm Size on the Relationship between Strategic Planning Dimensions and Performance of Manufacturing firms in Kenya. Business Administration, Jomo Kenyatta University.

Al Gharsi, A. Y., Nirmala, R., & Saleh, M. A. K. (2023). Better autonomy for better performance: the role of strategic planning capability mediating the relationship between financial autonomy and organisational performance in Indian private universities. *International Journal of Management in Education*, 22(1), 22-45. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2024.135182>

Al-Subaie, A. (2022). Suggested template for evaluating efforts of institutional excellence in the Kingdom of Saudi Arabia Universities in the light of the components European model of quality and Excellence. *Journal of Entrepreneurship Education*, Volume (25), Special Issue (1), 2-14.

Aqdas, R., Zirwa F., Ahmad, H. (2017). Strategic Planning Role in Non-Profit Organizations. *Journal for Studies in Management and Planning*, Volume (3), Issue (6), 166-170.

- Bieler, A. and McKenzie, M. (2017). Strategic Planning for Sustainability in Canadian Higher Education. Multidisciplinary Digital Publishing Institute, Volume (9), Issue (2), 161-183.
- DeVellis, R. F. (2016). Scale development: *Theory and applications*. Sage publications, 16(5), 227–243.
- Fooladvanda, M., Yarmohammadianb, H., Shahtalebic, S. (2015). The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education. Paper presented at the [5th] World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership: WCLTA.
- Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A., & Masa'deh, R. (2017). Factors affecting strategy implementation: A case study of pharmaceutical companies in the middle east. *Review of International Business & Strategy*, (27(3), 386-408.
- Oubid, naser (2022). The impact of strategic planning on organizational performance used in private universities and institutions operating in Nangarhar Province, Afghanistan.
- Ridwan, M. (2017). Planning practices: A multiple case study in the high performing banks. Journal of Organizational Change Management, Volume (30), Issue (4), 487–500.
- Solomon & Ayebale (2017). Planning Competence and Staff Performance in MUNI University, UGANDA. *European Journal of Social Science Studies*, 2(2).