

مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية RUHMS

علمية محكمة تصدر عن مركز البحث العلمي، وكلية العلوم الإدارية والإنسانية – جامعة الرازي

Print ISSN: 2791-3287 & Online ISSN: 2791-3295

جامعة الرازي
Al-Razi University



جامعة الرازي
كلية العلوم الإدارية والإنسانية



يونيو 2024م

المجلد الخامس

العدد العاشر

الهيئة الاستشارية

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة	الدولة
1	أ. د / عبدالله عبدالله السنفي	إدارة أعمال	جامعة صنعاء	اليمن
2	أ. د / صالح حسن الحرير	إدارة أعمال	جامعة عدن	اليمن
3	أ. د / طلعت اسعد عبد الحميد	إدارة أعمال	جامعة المنصورة	مصر
4	أ. د / حسن عبد الوهاب حسن	إدارة أعمال	جامعة القران الكريم	السودان
5	أ. د / نجاة محمد جمعان	إدارة أعمال	جامعة صنعاء	اليمن
6	أ. د / احمد علي الحاج	تخطيط تربوي	جامعة صنعاء	اليمن
7	أ. د / محمد احمد الجلال	طرائق التدريس	جامعة ذمار	اليمن

الإشراف العام

د / طارق علي النهمي
رئيس مجلس الأمناء
أ.د/خليل الوجيه
رئيس الجامعة

رئيس التحرير

د / عبد الفتاح القرص
عميد كلية العلوم الإدارية والإنسانية

مدير التحرير

د / نجيب علي إسكندر
رئيس قسم الإدارة الصحية

هيئة التحرير

أ.د/ أحمد سمير محمد ياسين
أ.م. د / تركي القباني
د / محمد الحسيني
أ . د . م / محمد القطيبي
أ . د / صالح علي النهاري
د/ أحمد الحجوري
د/مراد الصايدي
د/ فضل شجاع الدين

رقم الإيداع في دار الكتب الوطنية - صنعاء () لسنة 2020م

مجلة جامعة الرازي - مجلة علمية محكمة - تهدف إلى إتاحة الفرصة للباحثين لنشر بحوثهم العلمية باللغتين العربية

والإنجليزية في مختلف العلوم الإدارية والإنسانية

مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية

مجلة علمية محكمة تعنى بنشر البحوث في مجال العلوم الإدارية والإنسانية

تصدر عن مركز البحث العلمي، وكلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الرازي - اليمن

توجه المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان الآتي:

مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية

ص.ب:.....، الرمز البريدي..... اليمن

هاتف : 216923 - 774440012

فاكس : 406760

البريد الإلكتروني: ruahms@alraziuni.edu.ye

صفحة الإنترنت: www.alraziuni.edu

التخطيط الإستراتيجي وأثره على التميز الإداري

دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية

الباحث: عمار قائد الذيباني

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى: قياس أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده: (التوجه الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، الخيارات الإستراتيجية) في التميز الإداري بأبعاده: (القيادة الإدارية، الموارد البشرية، الفئة المستهدفة) في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال أداة للدراسة (الاستبانة)، وقد وزعت الاستبانة على عينة الدراسة التي بلغ عدد أفرادها (250) مفردة، وتم اختبارهم وفقاً للعينة العشوائية الطبقية من القيادات (الأكاديمية، والإدارية) العاملة في الجامعات الأهلية اليمنية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده في التميز الإداري، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من بعد التحليل الإستراتيجي الذي جاء في المرتبة الأولى، ثم بعد الخيارات الإستراتيجية الذي جاء في المرتبة الثانية، بينما بعد التوجه الإستراتيجي جاء في المرتبة الأخيرة. ووضحت الدراسة بضرورة العمل على التطوير المستمر لعمليات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الأهلية وتعزيز ممارسات تنفيذها؛ لأهمية دوره في تحقيق التميز الإداري، وضرورة اهتمام الجامعات الأهلية بصياغة الرسالة الإستراتيجية بشكل أفضل مما هي عليه الآن، كي تلبي طموحات الموظفين وزيادة الاهتمام بعمل خيارات استراتيجية بديلة أثناء الطوارئ والأزمات وإشراك الموظفين في إعدادها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، التميز الإداري، الجامعات الأهلية اليمنية

Strategic Planning and its Impact on Administrative Excellence

A Field Study in Yemeni Private Universities

By Researcher Ammar Qaid Qaid Al-Dhaibani

Summary of study:

The study aimed to assessment the impact of strategic planning and its dimensions (strategic orientation, strategic analysis, and strategic options) on the administrative excellence and its dimensions(administrative leadership, and human resources) .the target group is in the private universities in Sanaa capital city. The researcher adopted the descriptive approach to achieve the objectives of the study through a tool (the questionnaire), it distributed on the questionnaire of study sample, which consisted of (250) individuals, and they were selected according to a random sample of academic and administrative leaders working in Yemeni private universities. The study reached a set of results, the most important of which are: the presence of a statistically significant effect of strategic planning in its dimensions on administrative excellence, and this effect is due to the effect of each of the strategic analysis dimension, which came in first degree, then the strategic options dimension, which came in second degree, while the strategic direction dimension It came in last degree. The study recommended the necessity of working on the continuous development of strategic planning processes in private universities and enhancing their implementation practices.

Because of the importance of its role in achieving administrative excellence, and the need for private universities to pay attention to formulating the strategic message better than it is now order to meet the ambitions of employees and increase interest in making alternative strategic options during emergencies and crises and sharing employees in preparing.

Key words: Strategic Planning, Administrative Excellence, Yemeni Private Universities

المبحث الأول:

الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المقدمة:

كما أن معظم الدول العربية اتجهت في الآونة الأخيرة إلى زيادة الاهتمام بالتعليم وبالأخص التعليم الجامعي وتويعه، وربطه بسوق العمل، فلا خلاف على أهميته، فالتعليم هو أهم عناصر الاستثمار البشري، وقد حاولت هذه الدول الاهتمام بجودة التعليم التي تلبى متطلبات سوق العمل والمجتمع وكافة الجهات المنتفعة من خلال تحقيق جودة حقيقية فيه، وهذا يتطلب توجيه كافة الموارد والسياسات والنظم والمناهج والعمليات من أجل تحقيق التميز الإداري في العملية التعليمية. يُعد أهمية التميز الإداري بمثابة التفرد والتفوق في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة ويعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة العاملين والقيادة الفعالة والإدارة بالمعلومات والحقائق وإشراك العاملين والتحسين المستمر والابتكار وبناء شركات ناجحة (عبد الله، 2014: 132).

حيث التخطيط الإستراتيجي يتلائم لإعداد نوعية جديدة من القوى البشرية المهنية القادرة على الوفاء بمتطلبات السوق وإعداد الباحثين والقادة في مجالات العمل والإنتاج المختلفة، وذلك لما لمنهج التخطيط الإستراتيجي من أهمية بالغة لكونه مدخلاً أساسياً لمواجهة التحديات والمتغيرات التي تواجهها الجامعات الأهلية. ويعد التخطيط أحد المفردات المهمة التي دعا إليها الإسلام مع بداية خلق الإنسان على هذه الأرض، عندما وجه الله خلقه للهدف العام من خلافتهم وهو عمارة الأرض، وعبادة الله سبحانه وتعالى حيث قال تعالى " وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون"(الذاريات، 56) وحث على التخطيط والإعداد لمواجهة تحديات المستقبل حيث قال تعالى "واعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل"(الأنفال، 60)، كما أن التخطيط أول وأهم وظيفة إدارية ومن أهم المفاهيم الإدارية التي ترتبط بعلاقات تكاملية وثيقة بكافة المفاهيم الإدارية الأخرى التي تسهم في الارتقاء بجودة الأداء الفعلي للجامعة.

وفي ضوء ماسبق فإن على مؤسسات التعليم العالي وفي مقدمتها الجامعات سواء كانت حكومية أو أهلية تبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحقيق التميز الإداري، ومن خلال التغيرات السريعة والمتنوعة جعلت من مؤسسات التعليم العالي البحث عن توجهات وتطبيقات جديدة في مجال التخطيط الإستراتيجي وتكييف استراتيجيتها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الاحتفاظ بمكانتها وتميزها في الأداء الإداري.

مشكلة الدراسة:

من خلال لقاء الباحث بعدد من قيادات الجامعات الأهلية كون الباحث أحد قيادات الجامعات الأهلية تمت الاستفادة عند طرح الأسئلة حول الحاجة إلى تخطيط إستراتيجي لكي يدفع المؤسسات التعليمية الأهلية للتميز الإداري (مقابلة مع عدد من رؤساء وعمداء وقيادات إدارية في الجامعات الأهلية بتاريخ: 22-23 يناير 2022) حيث أفادوا أن هناك حاجة

- ماسة للتخطيط الإستراتيجي رغم صعوبة التخطيط في الظروف والأزمات التي تمر بها بلادنا في الوقت الحالي، ومن هذا المنطلق ومن واقع الفجوة في الدراسات السابقة يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الاول
1. ما أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية، ويتفرع منه التساؤلات التالية:
 - ما مستوى توافر أبعاد التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة؟
 - ما مستوى توافر أبعاد التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة؟
 - ما أثر التوجه الإستراتيجي، في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة؟
 - ما أثر التحليل الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة؟
 - ما أثر الخيارات الإستراتيجية في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة؟
 2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أبعاد التخطيط الإستراتيجي، والتميز الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والتمثلة ب: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) ؟

أهداف الدراسة:

- في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها فإن هدف الدراسة يتمثل في التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في التميز الإداري لدى الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة العاملة، وتأسيساً على هذا الهدف الأساسي يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها منها الآتي:
1. تحديد مستوى توافر أبعاد التخطيط الإستراتيجي والتمثل ب(التوجه الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، الخيارات الإستراتيجية) في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة.
 2. تحديد مستوى توافر أبعاد التميز الإداري والتمثل ب(القيادة الإدارية، الموارد البشرية، الفئة المستهدفة) في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة.
 3. اختبار أثر التوجه الإستراتيجي في التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة.
 4. اختبار أثر التحليل الإستراتيجي في التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة.
 5. اختبار أثر الخيارات الإستراتيجية في التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة.
 6. تحديد الفروق الإحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي وفقاً للمتغيرات الشخصية والتمثلة ب (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) في الجامعات الأهلية اليمنية .
 7. تحديد الفروق الإحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز الإداري وفقاً للمتغيرات الشخصية والتمثلة ب (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) في الجامعات الأهلية اليمنية.

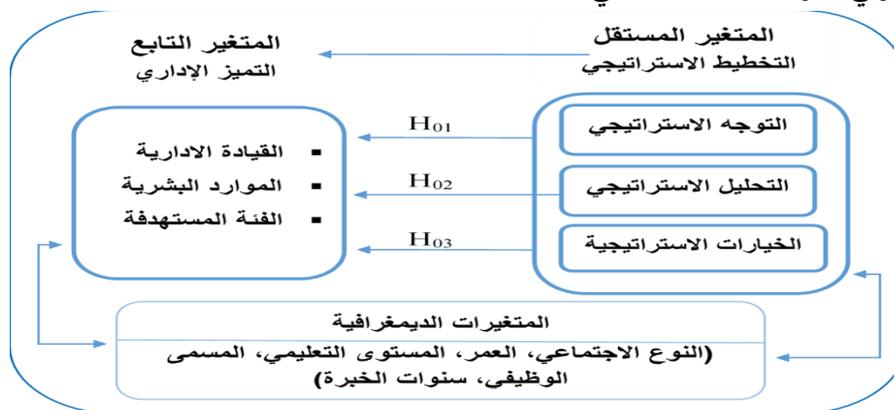
أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها وحيويتها من أهمية المجتمع الذي بحثته (الجامعات) وأهميتها في التعرف على أثر أبعاد التخطيط الإستراتيجي بالشكل الذي يحقق التميز الإداري ويضيف لها مزايا تنافسية تتفرد بها عن منافسيها، ويمكن الإشارة إلى أهمية الدراسة فيما يأتي:

- تكسب هذه الدراسة أهميتها كونها من أولى الدراسات المحلية حسب إطلاع الباحث التي تتناول دراسة "أثر التخطيط الإستراتيجي في التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية " وفقاً لحدود الدراسة.
- تسليط الضوء على أهمية الدور الفاعل للتخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز الإداري في بيئة تتميز بالمتغيرات المتسارعة عبر تقديم خدمات تعليمية متميزة، وفق أسس ومنهجية علمية واضحة في محاولة من الباحث الاسهام بجهد علمي تراكمي للمكتبتين المحلية والعربية.
- العمل على تعميق إدراك وفهم القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة بمتغيرات الدراسة (التخطيط الإستراتيجي والتميز الإداري) بالشكل الذي يمكن الاستفادة من هذه المفاهيم في حل المشكلات التي تواجه الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة.
- الاستفادة من نتائج الدراسة بتقديم تصور واضح للمسؤولين عن أثر التخطيط الإستراتيجي في التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة في إيجاد نظم عمل مناسبة ينعكس على أدائها وتميز خدماتها ويخفض تكاليفها وتوسعي لمواكبة التطورات المستمرة في بيئتها.

نموذج الدراسة:

انسجماً مع مشكلة الدراسة ومن أجل الإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، وفرضياتها، ومشكلتها، صممت الدراسة نموذجاً افتراضياً للدراسة، يوضح التخطيط الإستراتيجي وأثره على التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة، تم بناء النموذج المعرفي للدراسة الحالية كما يلي:



الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الجانب النظري والدراسات السابقة.

فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة وأهدافها تبلورت فرضيات الدراسة في الفرضيات الآتية :

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الإستراتيجي والتميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة"، وعلى ضوء هذه الفرضية يمكننا صياغة الفرضيات الفرعية التالية:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التوجه الإستراتيجي والتميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة".
- **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التحليل الإستراتيجي والتميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة".
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الخيارات الإستراتيجية والتميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة".
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** "لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي، تعزى للخصائص الشخصية والمتمثلة ب: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة".
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول التميز الإداري، تعزى للخصائص الشخصية والمتمثلة ب: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة".

الدراسات السابقة

- **دراسة (أمهني، 2021) بعنوان:** التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت. هدفت الدراسة الى دراسة تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعة سرت، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة تحدد وتميز نوع تأثير التخطيط الإستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعة سرت، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتعامل مع البيانات التي تم جمعها باستخدام طرق الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار الخطي والتحليلات الإحصائية الأخرى. وظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين بمصرف الوحدة سرت.
- **دراسة (حمزة، 2020) بعنوان:** العلاقة بين مؤشرات التخطيط الإستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن. هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مؤشرات التخطيط الإستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا وخريجها، من خلال معرفة درجة توافر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي، والأداء الجامعي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (144) طالب، اختيروا بالطريقة الطبقية. واستخدمت استبانتان: الأولى لمؤشرات التخطيط لاستراتيجي، والثانية للأداء الجامعي، وظهرت النتائج أن درجة توافر مؤشرات

التخطيط الإستراتيجي والأداء الجامعي متوسطة، وكشفت وجود فروق في مؤشرات التخطيط الإستراتيجي ككل ومجالي الرسالة والأهداف تعزى لمتغير التخصص، ووجود فروق في الأداء، كما أظهرت النتائج علاقة ارتباطية طردية قوية بين مؤشرات التخطيط الإستراتيجي والأداء الجامعي.

- دراسة (بشر، وآخرون، 2022) بعنوان: التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي. هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر التخطيط الإستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي في شؤون الجنسية والجوازات، وتحديد اختبار العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كاداة لجمع المعلومات، وزعت على (300) موظف وموظفة. وظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي، وأن التخطيط الإستراتيجي يسهم في تحسين التميز المؤسسي.

- دراسة (Ayoruethai Singa, et al, 2021) بعنوان : الوضوح الإستراتيجي وتأثير التميز المؤسسي: بحث تحليلي في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات: هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة والتأثير بين الوضوح الإستراتيجي والتميز المؤسسي في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات والتعرف على نمط وطبيعة التفكير الإداري في الشركة المعنية من أجل تحديد الإجراء المناسب. تم استخدام استبانة وجمع (76) مستجيباً. وظهرت الدراسة وجود ارتباط العلاقات وتأثيرها على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية، مبينة دور الوضوح الإستراتيجي الحيوي في تحقيق التميز التنظيمي في الشركة التي شملتها الدراسة.

- دراسة (Ad Hameed and Saaed ,2021) بعنوان: الوضوح الإستراتيجي وتأثير التميز المؤسسي: بحث تحليلي في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة والتأثير بين الوضوح الإستراتيجي والتميز المؤسسي في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات والتعرف على نمط وطبيعة التفكير الإداري في الشركة المعنية من أجل تحديد الإجراء المناسب. تم استخدام استبانة وجمع (76) مستجيباً. وظهرت النتائج وجود ارتباط العلاقات وتأثيرها على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية، مبينة دور الوضوح الإستراتيجي الحيوي في تحقيق التميز التنظيمي في الشركة التي شملتها الدراسة.

- دراسة (Al-Dhaafri and Alosani 2021) بعنوان: دور القيادة والتخطيط الإستراتيجي والثقافة التنظيمية لريادة الأعمال نحو تحقيق التميز التنظيمي. . هدفت الدراسة إلى دراسة التأثير الجماعي للقيادة والتخطيط الإستراتيجي والثقافة التنظيمية لريادة الأعمال (EOC) على التميز التنظيمي. باستخدام البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال استبيان المسح، تم تطوير الفرضيات للاختبار. من إجمالي 565 استبانة، تم إعادة 355 استبانة فقط حيث تم جمع البيانات من مؤسسة شرطة دبي. تم استخدام نهج نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات التي تم جمعها. وظهرت النتائج وجود تأثير كبير للقيادة على التخطيط الإستراتيجي إلى جانب تأثيرها على التميز المؤسسي نواتج عملية، العديد من الآثار القيمة. نتائج هذه الدراسة لها آثار عملية من شأنها أن تساعد المديرين وصناع القرار والممارسين للنظر في متغيرات الدراسة لتعزيز الأداء العام من خلال تحقيق التميز.

- دراسة (Suarez, et al, 2016) بعنوان: دور التخطيط الإستراتيجي في نظم إدارة التميز. هدفت الدراسة الى معرفة دور عملية التخطيط الإستراتيجي في أنظمة إدارة التميز (EMSS) وتحاول المساهمة بأدلة على كيفية عمل نظام الإدارة البيئية الفعال. تم استخدام نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) كإطار عمل. وكانت المنهجية المستخدمة هي تقنية المربعات الصغرى الجزئية (PLS). وتم جمع البيانات من عينة من 225 شركة إسبانية. وظهرت النتائج أن الإجراءات والتزام القادة والأفراد بالجودة (عوامل التمكين الاجتماعية للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة) ويجب أن تكون فعالة من خلال تصميم وتنفيذ مخطط للعمليات الرئيسية، وإدارة مناسبة للموارد وإقامة تحالفات مع الموردين والشركاء الرئيسيين. قضية أخرى حاسمة لنجاح إدارة الجودة الشاملة هي الحاجة إلى تحقيق تكامل قيم الجودة والأهداف والممارسات في عملية التخطيط الإستراتيجي. علاوة على ذلك، تظهر النتائج أيضاً كيف تختلف إدارة العوامل الفنية للعوامل التمكينية للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بناءً على درجة التميز التي يتم بها استخدام عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات التي تشكل العينة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة نستخلص ما يلي:

- اهتمت بعض الدراسات السابقة بإبراز المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومدى وضوحه للعاملين في الإدارات العليا للمؤسسات المختلفة.
- ركزت بعض الدراسات على أهم المعوقات والمشكلات التي تعترض تطبيق التخطيط الإستراتيجي وقد تركزت أهم هذه المعوقات في ضعف المتابعة والرقابة على التنفيذ.
- إن هناك توجهاً إيجابياً وقناعة راسخة لدى العاملين في المؤسسات مختلفة المجال بتطبيق التخطيط الإستراتيجي ومستوى التميز الإداري.
- ضعف ممارسة التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى التأثير السلبي في التميز المستقبلي للمؤسسات التعليمية.
- تبني استراتيجية التميز ضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة يسهم في تطوير رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.
- وجود علاقة بين نجاح التخطيط الإستراتيجي ودرجة التميز الإداري في عملية الإعداد والتنفيذ.
- مؤسسات التعليم العالي هي أكثر حاجة للتخطيط الإستراتيجي والأكثر قدرة على ممارسته عملياً حيث تتوفر مقوماته المتعلقة بالثقافة والهيكل التنظيمي والإمكانات المادية والبشرية.
- اهتمت بعض الدراسات بالربط بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق التميز في المؤسسات الأكاديمية من خلال دمج استراتيجية التميز في مكونات وأهداف التخطيط الإستراتيجي.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات بحسب علم الباحث على المستوى المحلي وتحديدًا في قطاع التعليم التي تناولت التخطيط الإستراتيجي وأثره على التميز الإداري.

- تميزت الدراسة الحالية في مجال تطبيقها وهو قطاع التعليم العالي، لقلة مثل هذه الدراسات في هذا المجال خاصة البيئة المحلية تحديداً -أمانة العاصمة صنعاء.
- تميزت الدراسة الحالية في اختيار عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية كونهم المعنيين بدرجة أساسية بمعارف التخطيط الإستراتيجي ولديهم القدرات بتحديد مستوى التميز الإداري داخل الجامعات المبحوثة.

المبحث الثاني

الإطار النظري للدراسة

التخطيط الإستراتيجي

مفهوم التخطيط الإستراتيجي

إن مفهوم التخطيط الإستراتيجي واسع فهو مركب من مصطلحين أساسيين هما التخطيط والإستراتيجية والفهم الدقيق لمفهوم التخطيط الإستراتيجي لا بد من التعرف على مفهوم التخطيط بشكل عام ومن ثم الإستراتيجية وصولاً لتعريف التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط عملية اتخاذ مجموعة من القرارات التي تساعد الجامعة على استغلال مواردها المتاحة اليوم بأفضل صورة ممكنة لتحقيق أهدافها المستقبلية (المرسى، 2003).

وعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه: "منهج نضامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الإستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ" (حمدان وإدريس، 2009).

كما عرف التخطيط الإستراتيجي: بأنه "التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه الجامعة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات بديلة لهذا المستقبل مثل التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب مخاطر المستقبل" (المغربي، 2020: 111).

ويستخلص الباحث من التعريفات السابقة تعريفاً للتخطيط الإستراتيجي بأنه: "هو عبارة عن عملية التنبؤ بالمستقبل وهو عملية اتخاذ القرارات الرئيسة وتحديد الأهداف الرئيسة التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها"

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

ويوضح طبيعة، أهمية التخطيط الإستراتيجي على النحو التالي: (طعيمة، 2007)

- يحدد رؤية مستقبلية للجامعة مع الأخذ في الاعتبار الواقع.
- يحيط الخطة التفصيلية بإطار شامل.
- يحدد اتجاه سير الجامعة وحركتها.
- يؤكد على البناء المؤسسي الداخلي للجامعة.
- يساعد على استباق الأحداث والتأثير فيها قبل التأثير بها.

- يستلهم الماضي ويستوعب الحاضر ويستشرق المستقبل.
- يتعامل مع المعطيات والتحديات بطريقة منهجية.
- يحدد الأولويات ويركز على تحقيقها
- يجعل من التطور والتفكير فيه عملية مستمرة وليست آنية.
- يسهل عملية التحكم والتقييم لأنشطة الجامعة (المحاسبة).

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث بأن أهمية التخطيط الإستراتيجي كبيرة كونه المسؤول عن نجاح الجامعات أو فشلها فالقادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الإستراتيجي بين التطلعات والحاجات، كما أنهم المسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، بهدف تطوير الجامعات اليمنية.

أبعاد التخطيط الإستراتيجي:

أولاً: التوجه الإستراتيجي:

يمثل الوجهة الرئيسية لكل موارد وإمكانيات واهتمامات الجامعة، ومؤشر لقياس نجاح الجامعة، وصياغة التوجه الإستراتيجي من مسؤوليات الإدارة العليا في الجامعة ويعتمد أساساً على التفكير الإستراتيجي، فهو تفكير ابتكاري تخيلي للمستقبل المتوقع، وتصور السيناريو للمستقبل الأكثر احتمالاً للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو الجامعة (هلال، 2008، 12)، ويقصد به تحديد رؤية ورسالة وقيم المنظمة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية، ويتبنى التوجه الإستراتيجي بشكل عام على (نتائج التحليل البيئية الداخلية التي تمثل القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية التي تمثل الفرص والتحديات). ويتكون بُعد التوجه الإستراتيجي من أربعة عناصر تتمثل برؤية الجامعة، ورسالتها وقيمها، وأهدافها الإستراتيجية .

أ- **الرؤية (Vision):** ويقصد بالرؤية بأنها: الصورة النهائية التي تريد المنظمة أن تكون عليها وهي الحلم والأمل الذي ترجوه وتسعى له، وهي الإحساس الذي يعبر عن شخصية المنظمة واتجاهها وهويتها، وتوصف الرؤية بأنها جيدة إذا كانت واضحة وشفافة، وملهمة، ومكتوبة بشكل مختصر ومركز (فرج، 2008، 24).
وبناءً على ما تقدم يرى الباحث بأن الرؤية تعرف بأنها : صورة ذهنية مفضلة للجامعة في نقطة زمنية مستقبلية، وهذه الصورة تعبر عن كل شيء داخل الجامعة في المستقبل".

ب. **الرسالة (Mission):** يشير مصطلح (Mission) إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تميزها عن باقي المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والإستراتيجيات (أبوبكر و النعيم، 2008).
ج) **الأهداف الإستراتيجية :** يقصد بالأهداف بأنها النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد ويجب أن تكون كمية قابلة للقياس ومحددة بإطار زمني، حتى تكون الأهداف فعالة وهي الأهداف طويلة الأجل المفتوحة

المشتقة من الرؤية وتحقق الرسالة، ويتم تحقيقها خلال زمن بقاء الجامعة، وتسمى غايات والبعض يسميها اتجاهات (الحميري، 2012، 100).

- الأهداف تقوي الدوافع عند الأفراد العاملين في المنظمة.

(د) القيم التنظيمية: تعرف القيم بأنها: مجموعة المعتقدات والمبادئ الثابتة التي يلتزم ويؤمن بها الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع وتحدد الصواب والخطأ. وهناك تعريف آخر لقيم منظمات الأعمال بأنها: المبادئ والمعتقدات التي تتعهد منظمة الأعمال بالالتزام بها في جميع أعمالها وعلاقاتها. وتعرف القيم "بأنها مجموعة المبادئ والمعايير بتحديد ما هو صواب" (الحميري، 2012، 96). بينما تعرف القيم التنظيمية " بأنها هيكل المعرفة أي النظام الفكري السائد في الجامعة، وهي شاملة للأفراد والجماعات والمنظمات بأنواعها" (بن حبتور، 2007، 115).

ثانياً: التحليل الإستراتيجي :

يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم تصميم الإستراتيجية، وتصنف عملية التحليل الإستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي: عوامل البيئة الخارجية العامة، وعوامل البيئة الخارجية الخاصة، وعوامل البيئة الداخلية. (عمر، 2019: 27).

تعد هذه الخطوة من أهم الخطوات التي تميز عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تقوم الإدارة الإستراتيجية بالتحليل الإستراتيجي للظروف البيئة المحيطة بالمؤسسة، لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات، وتشخيص السمات والميزات التنافسية في المؤسسة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الإستراتيجي وتحديد أهداف المؤسسة وتحديد الإستراتيجية المطلوبة (الغوطي، 2017).

ويعرف التحليل الإستراتيجي للجامعات بأنه : وصف دقيق لوضع الجامعة الداخلي والخارجي الحالي والمستقبلي وقدرتها وتماسكها الداخلي في مواجهة أي تغيرات بيئية من حولها لتحقيق التوجه الإستراتيجي للجامعة بكفاءة وفاعلية عالية، ومن هنا لابد للإدارة العليا في الجامعة التعرف على موقف الجامعة الإستراتيجي بشكل دائم ومراجعتة بصورة دورية، لمواكبة التغيرات السريعة أولاً بأول، وهذا ما يعرف بالتحليل البيئي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعة (عبد العزيز، 2016).

ويتكون بُعد الموقف الإستراتيجي من أربعة عناصر تتمثل في طريقة التحليل وتحليل البيئة العامة وتحليل البيئة الخاصة وتحليل البيئة الداخلية ويعرف التحليل البيئي بأنه: "مراقبة وتقييم المعلومات البيئية الداخلية والخارجية للجامعة وتقديمها للإدارة العليا" (العريقي، 2013، 49).

فالجامعة تقوم بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها والحد منها، وكذلك تقوم بتحليل بيئتها الخارجية العامة والخاصة لتحديد ماهي الفرص المحيطة بها والعمل على اقتناصها والاستفادة منها واستغلالها الاستغلال

الأمثل، وتحديد ماهي التهديدات المحيطة بها والعمل على تجنبها والتقليل من آثارها ومحاولة تحويلها من تهديدات إلى فرص، ويعد نموذج (SWOT) من أفضل نماذج تحليل البيئة وهو تحليل مشهور يعتمد على جمع البيانات والمعلومات عن بيئة الجامعة الداخلية والخارجية وتحويلها إلى مؤشرات بموجبها يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة وفقاً للحالة (Azher, 2014).

ثالثاً: الخيارات الإستراتيجية:

يقصد بالخيارات الإستراتيجية البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة بعد أن تتم غربلتها، والإبقاء على أفضلها، الذي يحقق الأهداف، وهو قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمنظمة والبيئة.

والخيار الإستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، ويتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في إعتداد البديل الإستراتيجي الأكثر ملاءمة (الدوري، 2005: 173).

ويرى (الحميري، 2012) أن بعد قيام الجامعة بتحليل وضعها البيئي وتحديد موقفها الإستراتيجي وصياغة توجهها تظهر الفجوة بين موقفها الإستراتيجي وتوجهها، يكون دور بُعد الاختبار الإستراتيجي هو سد تلك الفجوة من خلال اختيارها لاستراتيجية مناسبة تنقل الجامعة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي، ويتكون بُعد الاختيار الإستراتيجي من ثلاثة عناصر تتمثل في تحديد الفجوة الإستراتيجية ودراسة بدائل سد الفجوة والاختيار الإستراتيجي. فبعد أن يتم تحديد الخيار الإستراتيجي والإستراتيجية المناسبة للجامعة، تبدأ عملية ترجمة تلك الإستراتيجية إلى واقع من خلال هيكل تنظيمي مناسب وثقافة تنظيمية تدعم تحقيق الإستراتيجية مع وضع استراتيجيات على مستوى كل وظيفة إدارية تتكامل فيما بينها لتحقيق الإستراتيجية الرئيسة للجامعة، مع حشد الموارد والإمكانات للجامعة لتحقيق الإستراتيجية بأقل جهد وأقل كلفة وأعلى جودة ممكنة (صالح، 2016).

التميز الإداري

مفهوم التميز الإداري:

يعرف التميز الإداري بأنه: حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء، والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والمالية وغيرها في مؤسسات التعليم العالي، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه المستفيدون وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة، وقد بذلت في السنوات الأخيرة المحاولات الفكرية لتطوير نموذج يعبر عن التميز منذ نشر (Waterman, Peter) كتابهما الشهير المعنون بـ "البحث عن التميز". حيث أصبح على جميع منظمات القرن الحادي والعشرين ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز في الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي (المليجي وتوفيق، 2012، 344).

ويعرفه (عبد الله، 2014: 132) بأنه: التفرد والتفوق في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة ويعد مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة العاملين والقيادة الفعالة والإدارة بالمعلومات والحقائق وإشراك العاملين والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة.

وعرفه السلمي (2012: 109) بأنه: "التفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمة المقدمة الذي يعد مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على المفاهيم الإدارية الرائدة، وتتضمن التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة المتعاملين، والتحسين المستمر والابتكار وبناء مؤسسات ناجحة" (البحيري، 2012: 21). ويستخلص الباحث من التعريفات السابقة تعريفاً للتميز الإداري بأنه : مجموعة من الممارسات والنشاطات التي ينفدها القائد الإداري، بهدف تحقيق أعلى درجات التقدم والإبداع والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق نتائج مبهرة في النهوض بالجامعة واستمرارية التطور والتحسين فيها، لذا كان لا بد من معرفة من هو القائد الإداري والمدير المتميز الذي ينهض بالجامعة ويقودها إلى التميز الإداري.

أبعاد التميز الإداري:

يظهر التميز الإداري في مؤسسات التعليم العالي وخصوصاً الجامعات الأهلية عندما يكون الأداء متميزاً في جميع المجالات، فليس من الممكن إطلاق صفة التميز على الجامعة عندما تهتم بتمييزها من جانب ولا تهتم بالجوانب الأخرى، فإذا حققت التميز في جميع عملياتها الإدارية والتنفيذية يمكن القول حينها بأن التميز الإداري أصبح سمة غالبية على تلك الجامعات، ومن غير الممكن تحقيق ذلك إلا إذا كان القادة على وعي بأبعاد التميز الإداري ومجالاته، وفيما يلي توضيح أبعاد التميز الإداري في النحو التالي :

أولاً: القيادة الإدارية :

هو ذلك النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه. وتعرف بأن القيادة: هي قدرة القائد على توحيد سلوك مجموعة من الأفراد لتحقيق غاية معينة في موقف ما وبالنظر إلى هذا التعريف يمكن استخلاص ثلاثة عناصر رئيسة للقيادة وهي:

- القائد وهو الشخص الذي يمتلك مهارات وسلوكيات معينة لتحقيق أهداف محددة.
- مجموعة من الأفراد يمتلكون خبرات ومؤهلات لأداء المهام التي تحقق الأهداف.
- موقف معين يقوم فيه العاملون بأداء المهام الموكلة إليهم (مرسي، 2008).

وتقوم القيادة الإدارية على عدة مبادئ من شأنها تذكير القائد بأهم الممارسات التي يجب الانتباه لها لتكون قيادته فاعلة ومثمرة في مؤسسته، ومن أهمها أن يعرف القائد نفسه وقيم ذاته ويقومها، وأن يكون على قدر كبير من تحمل المسؤولية ويبادر بالبحث عنها، وأن يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب بشكل علني ومسموع، وعلى القائد أن يكون المثل الأعلى لمن حوله من العاملين، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق.

ويستنتج الباحث مما سبق بأن القيادة الإدارية تشمل السمات التي يمتلكها القائد الإداري حيث يتوافر فيه مجموعة من المهارات والخصائص الشخصية وأن يكون على قدر من المعرفة والوعي بالسلوك الإنساني حتى يكون لديه الاستعداد للتميز والمنافسة والتغيير للأفضل وعليه.

ثانياً: الموارد البشرية

أقترح (درة، 2018: 317) أنموذجاً للأداء الفعال للموارد البشرية يتضمن مجموعة من العوامل ونوضحها في

التالي :

- كفايات العمل أي المعلومات والمهارات الواجب توافرها لدى العاملين.
- بيئة التنظيم الداخلية من حيث الموارد والهيكل التنظيمي ونظام الاتصال والسلطة وأسلوب القيادة ونظام الحوافز، والثواب والعقاب.
- متطلبات العمل أو الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات والتوقعات المطلوبة من العاملين.
- البيئة الخارجية بأنظمتها المختلفة.

ثالثاً: الفئة المستهدفة :

إن خدمة الفئة المستهدفة وآرائهم هي إحدى الركائز الأساسية لقدرة مختلف المؤسسات على البقاء والازدهار، فكلمة المستفيد توحى بالدفء في التعامل الذي يجب أن يحظى به المستفيد، لذا يجب أن يحظى جميع المستفيدين من المؤسسة بأفضل وأرقى خدمة لهم دون تمييز، ووضع استراتيجية تكفل تحقيق ذلك مبنية على متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم (الحية، 2015، 46).

التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالتميز الإداري.

يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين أو الرفع من أداء التميز الإداري لمؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال

(الزعيبي، 2014) الآتي:

- يمكن الجامعة من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة.
- يمكن الجامعة من تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى طلبتها.
- يمكن الجامعة من زيادة عائداتها وذلك عن طريق فتح أقسام مسائية أو دراسات عليا على أو فتح فروع.
- يمكن الجامعة من تطوير خدماتها التي تقدمها بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية.
- يمكن الجامعة من تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للطلبة.
- يمكن الجامعة من الحرص دائماً على وضع جدول متكامل لجميع الأقسام لتجنب الاختناقات والتزام بين الطلبة.
- يمكن الجامعة من الحصول دائماً على المراجع العلمية والكتب الحديثة.

- يمكن الجامعة من الحصول على التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية من مختبرات ووسائل تعليمية.
- يمكن الجامعة من إعداد برامج تدريبية مختلفة حيث تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء.
- يقوم بتشجيع الطلبة في الأبحاث العلمية المتميزة التي يقومون بها في الجامعة.
- يمكن الجامعة من إعداد مقررات دراسية متميزة لإعداد الطلبة إعداداً متخصصاً وتعمل الجامعة على تطويرها بما يتناسب مع التطوير الحاصل في المجتمع.

المبحث الثالث:

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي- التحليلي لبحث مشكلة الدراسة، واختبار فرضياتها، لتحقيق أهدافها، والوصول إلى نتائجها، وتوصياتها. "ويقوم هذا المنهج على إيجاد بيانات مفصلة عن واقع الظاهرة، أو المشكلة التي عن طريقها يمكن تقديم تفسيرات واقعية للعوامل، والمتغيرات المرتبطة بها والتنبؤ بالآثار، والاتجاهات المستقبلية لها" (راشد، 2004: 31).

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة التي لديها خطة استراتيجية منشورة وتتبنى خطتها الإستراتيجية بعد التميز وعددها (19) جامعة.

كما تكون مجتمع الدراسة من الآتي:

- القيادات الأكاديمية الذين يشغلون المناصب (رئاسة الجامعة، النواب، المساعدين، العمداء، رؤساء الأقسام) في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة.
- القيادات الإدارية الذين يشغلون المناصب (الأمين العام، أمناء الكليات، مدراء الإدارات) في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة.

عينة الدراسة:

تم تحديد عدد الجامعات الممثلة للمجتمع الكلي للجامعات الأهلية اليمنية التي لديها خطة استراتيجية منشورة وعددها (19) جامعة، وتم اختيار أسماء الجامعات عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، من مجتمع الدراسة من (الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة) وتتبنى في رؤيتها الإستراتيجية بعد التميز وعددها (12) جامعة، وتم تحديد مفردة عينة الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية من العاملين في القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات (عينة الدراسة)، وبلغ عددهم (250) موظفاً، وتم توزيع استبانة على جميع العاملين واسترجعت منها (239) استبانة جاهزة بواقع 95%.

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي طورها الباحث بالتعاون مع مشرفه العلمي، وقد مرت هذه العملية بعدد من الخطوات حتى وصلت إلى صيغتها النهائية التي اعتمدت واستخدمت في هذه الدراسة، وقد مرت بخطوتين يمكن توضيحها على النحو التالي:

أ- إعداد الاستبانة (المقياس) بشكله الأولي:

فقرات الاستبانة (المقياس) وتكونت من ثلاثة محاور رئيسة كما يأتي:

• **المحور الأول:** يحتوي على بيانات عامة عن المبحوثين وتحدد (5) متغيرات تشمل: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

• **المحور الثاني:** احتوى على (57) فقرة تتعلق بأبعاد التخطيط الإستراتيجي وتمثل المتغير المستقل في فرضيات الدراسة، ويتكون فقرات التخطيط الإستراتيجي من (31) فقرة وتضمن ثلاثة أبعاد ويتكون المتغير التابع من ثلاثة أبعاد هي:

- **أبعاد التخطيط الإستراتيجي وتتمثل في الآتي:** التوجه الإستراتيجي: وتقيسه (14) فقره، والتحليل الإستراتيجي: وتقيسه (10) فقرات، والخيارات الإستراتيجية: وتقيسه (7) فقرات.

- **أبعاد التميز الإداري ويتمثل في الآتي:** القيادة الإدارية: وتقيسه (8) فقرات، والموارد البشرية: وتقيسه (8) فقرات، والفئة المستهدفة: وتقيسه (10) فقرات.

▪ العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، ولا تبحث أي علاقات أخرى.

الأساليب الإحصائية:

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات، وتم استخدام مجموعة الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار كرو نباخ ألفا (**Cronbach's Alpha**): وذلك لاختبار مدى الاعتماد على أداة الدراسة في قياس المتغيرات والاتساق الداخلي لها (تحديد ثبات الاستبانة).

- مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Measures**) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- اختبار معامل تقييم التباين (**Variance Inflation Factor (VIF)**) واختبار التباين المسموح (**Tolerance**) وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (**Multicollinearity**) بين المتغيرات المستقلة.

- تحليل الانحدار البسيط (**Simple Regression Analysis**) وتحليل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression Analysis**) وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي (**Stepwise Multiple Regression Analysis**) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على التابعة، ولمعرفة أي من المتغيرات المستقلة لها أثر أكبر على تفسير المتغير التابع.

- اختبار (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين كل متغير من المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع.
- اختبار (ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المتغيرات المستقلة مجتمعة، وبين المتغير التابع.

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة :

1- اختبار صدق أداة الدراسة:

للتأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما تهدف لقياسه، تم حساب معامل "الصدق الذاتي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "الفا كرو نباخ"، حيث كان معامل الصدق الذاتي لجميع المحاور والمجالات فوق المعدل المطلوب (60%)، حيث حصل أقل بعد على (0.97)، مما يدل على أن الاستبانة صالحة لقياس ما صُممت لقياسه. وللتحقق من توفر الصدق البنائي، أو ما يسمى أحياناً بالصدق التمييزي أو الاتساق الداخلي (Internal Validity) لفقرات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وكانت النتائج أن جميع معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها مرتفعة، حيث تراوحت نتائج الصدق بين (**.880، **.674)، وهذا يدل على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل مجال ومحور تنتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً مرتفعاً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيته لقياس ما أعدت لقياسه.

2- ثبات أداة البحث:

تحقق الباحث من ثبات استبانة البحث من خلال استخدام معامل ألفا كرو نباخ، وتجدر الإشارة إلى أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب ألا تقل عن (0.70) وكانت النتائج على أن جميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى المحددة لقبول ثبات الأداة، وذلك على مستوى كل مجال، وكل محور، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كافة مجالات ومحاور أداة البحث الحالي وبدرجة مرتفعة، فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للمحاور بين (0.95, 0.97)، وهي قيم مرتفعة جداً وتؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث والتحليل.

المبحث الرابع:

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

عرض وتحليل نتائج السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الذي نصه "ما مستوى توافر أبعاد التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة؟ جدول (1-4) استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية (n=239، المتوسط الافتراضي = 3)

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	التوجه الإستراتيجي	1	3.76	0.69	84.23	0.000	75%	عالية
2	التحليل الإستراتيجي	2	3.63	0.65	86.57	0.000	73%	عالية
3	الخيارات الإستراتيجية	3	3.58	0.68	81.88	0.000	72%	عالية
	التخطيط الإستراتيجي		3.65	0.62	90.81	0.000	73%	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من الجدول (1-4)، أنَّ المتوسط العام لاستراتيجية التخطيط الإستراتيجي بلغ (3.65)، وبانحراف معياري (0.62)، وبمستوى تطبيق (73%)، وهذا يعني أن مستوى واقع التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام كان بدرجة (عالية).

كما يتضح من خلال النتائج السابقة أنَّ المتوسط الحسابي لأبعاد التخطيط الإستراتيجي تراوحت بين (3.58) و(3.76) حيث كانت درجة تقدير جميع الأبعاد بدرجة (عالية) وهذا يُشير إلى أنَّ التخطيط الإستراتيجي بجميع أبعادها تُمارس في الجامعات الأهلية اليمنية بدرجة (عالية) مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل مجال من حيث الأولوية، حيث جاء بُعد التوجه الإستراتيجي في المرتبة الأولى ثمَّ بُعد التحليل الإستراتيجي في المرتبة الثانية، ثمَّ بُعد الخيارات الإستراتيجية في المرتبة الثالثة، والأخيرة والشكل (4-6) يوضح ذلك:

ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول (4-7) يمكن الإجابة عن سؤال الدراسة الأول بأن واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية جاء بدرجة عالية، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى عدة أسباب منها: إدراك الجامعات (مجال الدراسة) بأهمية التخطيط الإستراتيجي، ودوره الفعال في رسم الرؤى المستقبلية والسير نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بخطى واضحة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بردخان (2014) والتي أظهرت أن مستوى التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية كان بدرجة مرتفعة، وكذلك دراسة بشر (2012) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في جامعة العلوم والتكنولوجيا كان بدرجة مرتفعة، كما تتفق مع دراسة الدجني (2006) التي أوضحت أن نسبة (75.89) من مجتمع الدراسة في الجامعة الإسلامية بفلسطين يمارسون التخطيط الإستراتيجي وبدرجة مرتفعة، وكذلك مع دراسة الزعبي (2014) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية جاء بدرجة مرتفعة.

عرض نتائج السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه (ما مستوى توافر التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية المبحوثة؟ جدول (4-2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد التميز الإداري (n=239، المتوسط الافتراضي = 3)

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	القيادة الإدارية	2	3.65	0.74	76.162	0.000	73%	عالية
2	الموارد البشرية	3	3.61	0.76	73.219	0.000	72%	عالية
3	الفئة المستهدفة	1	3.72	0.67	85.278	0.000	74%	عالية
	التميز الإداري							
			3.66	0.68	83.111	0.000	73%	عالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من بيانات الجدول (4-2)، أن متوسط الدرجة الكلية للتميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية بلغ (3.66) وبمستوى تطبيق (73%)، وانحراف معياري مقداره (0.68) ووفقاً للمتوسط العام فإن واقع التميز الإداري من وجهة نظر عينة البحث في الجامعات بشكل عام كان بدرجة (عالية)، أما على مستوى كل بُعد نجد أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين (3.61، 3.72) وتعني لفظياً بدرجة (عالية)، أي أن واقع التميز الإداري بجميع أبعادها في الجامعات الأهلية اليمنية جاء بدرجة عالية، مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل مجال من حيث مستوى التطبيق، حيث جاء بُعد الفئة المستهدفة في المرتبة الأولى ثم بُعد القيادة الإدارية في المرتبة الثانية، ثم بُعد الموارد البشرية في المرتبة الثالثة الأخيرة.

ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول السابق يمكن الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، بأن واقع التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية جاء بدرجة عالية، وهذا مؤشر يدل على امتلاك الجامعات (مجال الدراسة) كادراً أكاديمياً وإدارياً متميزاً من ذوي الكفاءات والمهارات والقدرات العالية.

تتفق هذه النتائج مع دراسة اللوقان (2011) التي أظهرت أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على متطلبات التميز في الجامعات الحكومية السعودية بوزن نسبي (89%)، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الفراء، وسهود (2015) التي أظهرت أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر التميز يقل عن (60%).

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تم صياغة الفرضية التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الإستراتيجي في تحسين التميز الإداري بالجامعات اليمنية الأهلية.

وفيما يلي الإجابة على السؤال واختبار الفرضية:

جدول (3-4): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين التميز الإداري

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	T	قيمة B	بُعد المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير التابع
0.00	26.91	0.95	التخطيط الإستراتيجي	1 237	.000	724.16	0.75	0.87	التميز الإداري

تشير نتائج الجدول (4-16) إلى أن: معامل الارتباط R (0.87) والذي يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) والمتغير التابع (التميز الإداري)، كما أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعد المتغير المستقل على المتغير التابع.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (724.16) وبمستوى دلالة بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.75$) ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن المتغير المستقل يُفسر (75%) من التباين في المتغير التابع، مما يشير إلى أن تطبيق التميز الإداري المتحقق في الجامعات (محل الدراسة) ناتج عن الممارسات التي تقوم بها هذه الجامعات في التخطيط الإستراتيجي بأبعاده المختلفة، كما تعني هذه النتيجة أن (25%) من التغيرات التي تحدث في تطبيق التميز الإداري تعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة كما يتضح من الجدول (4-16) وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخطيط الإستراتيجي والتميز الإداري تتضح من خلال قيمة معامل الارتباط ($R=0.87$)، فيما بلغت قيمة B (0.95)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، ستكون الزيادة في مستوى ممارسات التخطيط الإستراتيجي بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة بمقدار (95%) في مستوى تطبيق التميز الإداري في الجامعات (محل الدراسة)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة t التي بلغت (26.91)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.00)، وهذا يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في التميز الإداري في الجامعات (محل الدراسة)، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسة الأولى.

تتفق هذه النتائج مع دراسة Abdalkrim (2013) التي أظهرت أن جميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي ترتبط بشكل إيجابي مع تميز الأداء في منظمات القطاع الخاص السوداني، وكذلك تتفق مع دراسة جرار ودويكات (2013) التي أوضحت أن هناك أثراً إيجابياً لكل أبعاد التخطيط الإستراتيجي على التميز الإداري.

وينتق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التوجه الإستراتيجي في تحسين التميز الإداري بالجامعات الأهلية اليمنية. ولاختبار الفرضية الفرعية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، للتحقق من أثر بُعد التوجه الإستراتيجي في تحسين التميز الإداري بالجامعات الأهلية اليمنية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (4-4) نتائج اختبار اثر بُعد التوجه الإستراتيجي في تحسين التميز الإداري

معاملات الانحدار				تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
sigt*	t	الخطأ المعياري	قيمة B	المتغير المستقل	درجة الحرية df	sig F*	F المحسوبة	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
0.00	17.97	0.04	0.75	التوجه الإستراتيجي	(1,237)	.000	323.06	0.58	0.76	التميز الإداري

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تشير نتائج الجدول (4-4) إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التوجه الإستراتيجي للمتغير المستقل على التميز الإداري (المتغير التابع)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (323.06) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، في حين بلغ معامل الارتباط R (0.76) وهذا يعني أن هناك علاقة طردية موجبة بين بُعد التوجه الإستراتيجي والتميز الإداري، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R2=0.58) مما يدل على معنوية الانحدار، كما تبين أن التباين في بُعد التوجه الإستراتيجي يُفسر ما نسبته (58%) من التباين في التميز الإداري بشرط ثبات المتغيرات الأخرى.

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد (B) بلغ (0.75)، وهذا يعني أن كل تغير بمقدار وحدة واحدة في التوجه الإستراتيجي يؤدي إلى تغيير نسبته (75%) في متغير التميز الإداري وأن قيمة (T) عنده هي (17.97)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد أن اثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية. وعليه نرفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التحليل الإستراتيجي في تحسين التميز الإداري بالجامعات الأهلية اليمنية. ولاختبار الفرضية الفرعية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، للتحقق من اثر بُعد التحليل الإستراتيجي في تحسين التميز الإداري بالجامعات الأهلية اليمنية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (4-5) نتائج اختبار أثر بُعد التحليل الإستراتيجي في تحسين التميز الإداري

معاملات الانحدار				تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
sig t*	T	الخطأ المعياري	قيمة B	المتغير المستقل	df	sig F*	F المحسوبة	R2	R معامل الارتباط	المتغير التابع
0.00	23.71	0.04	0.88	التحليل الإستراتيجي	(1,237)	.000	561.97	0.70	0.84	التميز الإداري

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2022م.

تشير نتائج الجدول (4-5) إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التحليل الإستراتيجي للمتغير المستقل على التميز الإداري (المتغير التابع)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (561.97) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، في حين بلغ معامل الارتباط R (0.84) وهذا يعني أن هناك علاقة طردية موجبة بين بُعد التحليل الإستراتيجي والتميز الإداري، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R2=0.7) مما يدل على معنوية الانحدار، كما تبين أن التباين في بُعد التحليل الإستراتيجي يُفسر ما نسبته (70%) من التباين في التميز الإداري بشرط ثبات المتغيرات الأخرى. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد (B) بلغ (0.88)، وهذا يعني أن كل تغير بمقدار وحدة واحدة في التحليل الإستراتيجي يؤدي إلى تغيير نسبته (88%) في متغير التميز الإداري وأن قيمة (T) عنده هي (23.71)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد أن أثر هذا البُعد ذو دلالة إحصائية. وعليه نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الخيارات الإستراتيجية في تحسين التميز الإداري بالجامعات الأهلية اليمينية. ولاختبار الفرضية الفرعية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، للتحقق من اثر بُعد الخيارات الإستراتيجية في تحسين التميز الإداري بالجامعات الأهلية اليمينية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (4-6) نتائج اختبار اثر بُعد الخيارات الإستراتيجية في تحسين التميز الإداري

معاملات الانحدار				تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
sig t*	T	الخطأ المعياري	قيمة B	المتغير المستقل	df	sig F*	F المحسوبة	R2	R معامل الارتباط	المتغير التابع
0.00	21.95	0.04	0.83	الخيارات الإستراتيجية	1,237	.000	481.71	0.67	0.82	التميز الإداري

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تشير نتائج الجدول (4-6) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد الخيارات الإستراتيجية للمتغير المستقل على

التميز الإداري (المتغير التابع)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (481.71) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، في حين بلغ معامل الارتباط R (0.82) وهذا يعني أن هناك علاقة طردية موجبة بين بُعد الخيارات الإستراتيجية والتميز الإداري، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد كانت (R²=0.67) مما يدل على معنوية الانحدار، كما تبين أن التباين في بُعد الخيارات الإستراتيجية يُفسر ما نسبته (67%) من التباين في التميز الإداري بشرط ثبات المتغيرات الأخرى. كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد (B) بلغ (0.83)، وهذا يعني أن كل تغير بمقدار وحدة واحدة في الخيارات الإستراتيجية يؤدي إلى تغيير ما نسبته (83%) في متغير التميز الإداري وأن قيمة (T) عنده هي (21.95)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يؤكد أن اثر هذا البعد ذو دلالة إحصائية. وعليه نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لأثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين التميز الإداري بالجامعات الأهلية اليمنية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، العمر، سنوات الخبرة).

لاختبار هذه الفرضية و تم تجزئتها إلى عدة فرضيات على النحو التالي:

الفرضية الفرعية (الأولى):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع اثر التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير النوع.

جدول (7-4) نتائج اختبار (T) لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

النوع	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	الدلالة اللفظية
ذكر	143	3.71	0.58	1.67	237	0.10	غير دالة
أنثى	96	3.57	0.67				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

ينضح من الجدول (7-4) أن قيمة (T) المحسوبة لواقع تطبيق اثر التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين في الجامعات تساوي (1.67) عند درجة حرية (150) بمستوى دلالة (0.10) وهذه النتيجة غير معنوية، وهي أكبر من ($\alpha \leq 0.05$)، ومن ثم فإنه لا توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغير النوع. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية (الثانية):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة البحث لاثـر التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى لمتغير العمر.

جدول (4-8) نتائج تحليل التباين واختبار (F) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	العمر
دالة	0.00	4.49	0.61	3.50	57	اقل من 30 سنة
			0.72	3.58	93	من 30 إلى اقل من 40 سنة
			0.43	3.86	68	من 40 إلى اقل من 50 سنة
			0.58	3.77	21	من 50 سنة فأكثر
			0.62	3.65	239	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من نتائج الجدول (4-8) أن قيم المتوسطات الحسابية لسنوات الخدمة قد تراوحت بين (3.50-3.86) وبمتوسط إجمالي (3.65) وهذا يشير إلى أن قيم المتوسطات الحسابية بين الوظائف متقاربة ولا تختلف كثيراً، بينما بلغت قيمة (F) (4.49) وبمستوى دلالة اختبار كانت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.00) ومن ثم فإنه توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغير العمر ومن خلال الجدول السابق يتضح أن الفروق لصالح من (40 إلى اقل من 50 سنة) بمتوسط حسابي بلغ (3.86). وبناءً على ذلك تم رفض الفرضية الفرعية الثانية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية (الثالثة):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لأثر التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (4-9) نتائج تحليل التباين واختبار (F) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	المؤهل
دالة	0.00	7.05	0.67	3.57	21	دبلوم بعد الثانوية
			0.59	3.49	103	بكالوريوس
			0.70	3.72	61	ماجستير
			0.44	3.94	54	دكتوراه وما فوق
			0.62	3.65	239	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من نتائج الجدول (4-9) أن قيم المتوسطات الحسابية للمؤهل العلمي قد تراوحت بين (3.57-3.94)

وبمتوسط إجمالي (3.65) وهذا يشير إلى أن قيم المتوسطات الحسابية بين المستويات التعليمية متقاربة ولا تختلف كثيراً، وقيمة (F) بلغت (7.05) وبمستوى دلالة اختبار كانت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.00) ومن ثم فإنه توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ومن خلال الجدول السابق يتضح أن الفروق لصالح دكتوراه فما فوق وبمتوسط حسابي بلغ (3.94). وبناءً على ذلك تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية الفرعية البديلة.

الفرضية الفرعية (الرابعة):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لآثر التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

جدول (10-4) نتائج تحليل التباين واختبار (F) لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الدالة اللفظية	مستوى الدالة Sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	الوظيفة
غير دالة	0.29	1.26	0.67	3.81	25	رئاسة الجامعة
			0.65	3.75	39	عمادة الكلية
			0.62	3.66	68	رؤساء الأقسام
			0.65	3.71	21	امناء العموم
			0.58	3.55	86	مدراء الإدارات
			0.62	3.65	239	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2022م.

يتضح من نتائج الجدول (10-4) أن قيم المتوسطات الحسابية للوظيفة الحالية قد تراوحت بين (3.55-3.81) بمتوسط (3.65) وهذا يشير إلى أن قيم المتوسطات الحسابية للمستوى الوظيفي متقاربة ولا تختلف كثيراً، وبما أن مستوى دلالة اختبار (f-test) كانت أكبر من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.29)، وعليه فإنه لا توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية (الخامسة):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لآثر التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (4-11) نتائج تحليل التباين واختبار (F) لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	سنوات الخدمة
غير دالة	0.08	2.32	0.61	3.54	80	أقل من 5 سنوات
			0.60	3.67	83	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
			0.66	3.68	46	من 10 إلى أقل من 15 سنة
			0.61	3.88	30	من 15 سنة فأكثر
			0.62	3.65	239	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss) 2022.

يتضح من نتائج الجدول (4-11) أنّ قيم المتوسطات الحسابية لسنوات الخدمة قد تراوحت بين (3.54-3.88) بمتوسط (3.65) وهذا يشير إلى أنّ قيم المتوسطات الحسابية لسنوات الخدمة متقاربة ولا تختلف كثيراً وبما أنّ مستوى دلالة اختبار f-test كانت أكبر من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.08)، وعليه فإنه لا توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

ومما سبق يتضح أنّ الفرضيات الفرعية قد تم قبولها عدا فرضيتين، وهي العمر والمؤهل العلمي وأنّ الفرضية الرئيسية الثانية قد قبلت بشكل جزئي والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة البحث لاثر التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، العمر، سنوات الخبرة).

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

الفرضية الفرعية (الأولى):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز الإداري تعزى لمتغير النوع.

جدول (4-12) نتائج تحليل التباين واختبار (T) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

النوع	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	الدالة اللفظية
ذكر	143	3.73	0.61	2.07	237	0.04	دالة
أنثى	96	3.55	0.76				

يتضح من الجدول (4-12) أن قيمة (T) المحسوبة لواقع تطبيق مستوى التميز الإداري من وجهة نظر العاملين في الجامعات تساوي (2.07) عند درجة حرية (237) بمستوى دلالة (0.04) وهذه النتيجة معنوية، وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، ومن ثم فإنه توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغير النوع لصالح الذكور بمتوسط حسابي (3.73). وبناءً على ذلك تم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية (الثانية):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى لمتغير العمر.

جدول (4-13) نتائج تحليل التباين واختبار (F) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

العمر	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	الدلالة اللفظية
أقل من 30 سنة	57	3.56	0.68	3.22	0.02	دالة
من 30 إلى أقل من 40 سنة	93	3.56	0.78			
من 40 إلى أقل من 50 سنة	68	3.86	0.47			
من 50 سنة فأكثر	21	3.73	0.69			
الإجمالي	239	3.66	0.68			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من نتائج الجدول (4-13) أن قيم المتوسطات الحسابية للعمر قد تراوحت بين (3.56-3.86) وبمتوسط إجمالي (3.66) وهذا يشير إلى أن قيم المتوسطات الحسابية بين العمر متقاربة ولا تختلف كثيراً، بينما بلغت قيمة (F) (3.22) وبمستوى دلالة اختبار كانت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.02) ومن ثم فإنه توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغير العمر ومن خلال الجدول السابق يتضح أن الفروق لصالح من (40 إلى أقل من 50 سنة) بمتوسط حسابي بلغ (3.86). وبناءً على ذلك تم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة

الفرضية الفرعية (الثالثة):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (4-14) نتائج تحليل التباين واختبار (F) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	المؤهل
دالة	0.00	5.76	0.65	3.58	21	دبلوم بعد الثانوية
			0.69	3.49	103	بكالوريوس
			0.76	3.74	61	ماجستير
			0.45	3.93	54	دكتوراه وما فوق
			0.68	3.66	239	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من نتائج الجدول (4-14) أن قيم المتوسطات الحسابية للمؤهل العلمي قد تراوحت بين (3.49-3.93) وبمتوسط إجمالي (3.66) وهذا يشير إلى أن قيم المتوسطات الحسابية بين المستويات التعليمية متقاربة ولا تختلف كثيراً وقيمة (F) بلغت (5.76) وبمستوى دلالة اختبار كانت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.00) ومن ثم فإنه توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ومن خلال الجدول السابق يتضح أن الفروق لصالح دكتوراه فما فوق بمتوسط حسابي بلغ (3.93). وبناءً على ذلك تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية الفرعية البديلة.

الفرضية الفرعية (الرابعة):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية.

جدول (4-34) نتائج تحليل التباين واختبار (F) لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	الوظيفة
غير دالة	0.20	1.52	0.63	3.73	25	رئاسة الجامعة
			0.60	3.67	39	عمادة الكلية
			0.73	3.78	68	رؤساء الأقسام
			0.87	3.73	21	أمناء العموم
			0.62	3.52	86	مدراء الإدارات
			0.68	3.66	239	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من نتائج الجدول (4-34) أنَّ قيم المتوسطات الحسابية للوظيفة الحالية قد تراوحت بين (3.52-3.78) بمتوسط (3.66) وهذا يشير إلى أنَّ قيم المتوسطات الحسابية للمستوى الوظيفي متقاربة ولا تختلف كثيراً، وبما أنَّ مستوى دلالة اختبار (f-test) كانت أكبر من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.20)، وعليه فإنه لا توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمينية تعزى لمتغير الوظيفة الحالية، مما يدل على أنَّ المستوى الوظيفي ليس له أثر جوهري في تحديد وجهة نظر أفراد العينة على مستوى التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمينية.

الفرضية الفرعية (الخامسة):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (4-35) نتائج تحليل التباين واختبار (F) لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	سنوات الخدمة
غير دالة	0.16	1.76	0.69	3.56	80	أقل من 5 سنوات
			0.59	3.72	83	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
			0.72	3.60	46	من 10 إلى أقل من 15 سنة
			0.80	3.86	30	من 15 سنة فأكثر
			0.68	3.66	239	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من نتائج الجدول (4-35) بأنَّ قيم المتوسطات الحسابية لسنوات الخدمة قد تراوحت بين (3.56-3.86) بمتوسط (3.66) وهذا يشير إلى أنَّ قيم المتوسطات الحسابية لسنوات الخدمة متقاربة ولا تختلف كثيراً، وبما أنَّ مستوى دلالة اختبار f-test كانت أكبر من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.16)، وعليه فإنه لا توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

ومما سبق يتضح أنَّ الفرضيات الفرعية قد قبلت جزئياً ماعدا ثلاث فرضيات (النوع والعمر والمؤهل العلمي) وأنَّ الفرضية الرئيسية الثالثة قد قبلت جزئياً والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة لمستوى التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمينية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، العمر، سنوات الخبرة).

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

- لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة (مجال الدراسة) إهتمام عالٍ بتوافر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده المختلفة.

- لدى الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة (مجال الدراسة) توجه إستراتيجي بالمرتبة الأولى نحو الرؤية، يليه الأهداف، بينما الأقل مرتبة هي الرسالة.
- إن أعلى مستوى توافر أبعاد التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة (مجال الدراسة) هو بعد التوجه الإستراتيجي، وأقل مستوى هو بعد الخيارات الإستراتيجية.
- إن أعلى مستوى توافر أبعاد التميز الإداري في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة (مجال الدراسة) هو بعد الفئة المستهدفة، وأقل مستوى هو الموارد البشرية.
- يوجد أثر إيجابي للتخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز الإداري في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة (مجال الدراسة).
- استنتجت الدراسة أن أكثر أبعاد التخطيط الإستراتيجي تأثيراً في التميز الإداري هو بعد التحليل الإستراتيجي، يليه بعد الخيارات الإستراتيجية، بينما الأقل تأثيراً هو بعد التوجه الإستراتيجي.

التوصيات والمقترحات:

وتتمثل التوصيات في الآتي:

- العمل على التطوير المستمر لعمليات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الأهلية وتعزيز ممارسات تنفيذها، لأهمية دوره في تحقيق التميز الإداري.
- ضرورة إهتمام الجامعات الأهلية بصياغة الرسالة الإستراتيجية بشكل أكبر مما هي عليه الآن، كي تلبى طموحات الموظفين.
- زيادة الإهتمام بعمل خيارات إستراتيجية بديلة أثناء الطوارئ والأزمات وإشراك الموظفين في إعدادها.
- إعطاء مزيد من الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق التميز الإداري للجامعات وتقديم خدمات تعليمية متميزة تلبى متطلبات سوق العمل بالكوادر المؤهلة.
- إيلاء إهتمام أكبر بزيادة الأثر بين التحليل الإستراتيجي والتميز الإداري وذلك من خلال مشاركة المرؤوسين في اعداد الخطة الإستراتيجية وتمكينهم في تنفيذها .
- الإهتمام برفع مستوى الأثر من (متوسطة إلى عالية جداً) التخطيط الإستراتيجي والتميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمينية المبحوثة.
- توصي الدراسة وزارة التعليم العالي بتبني التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأهلية كمعيار لتقييم تميز الجامعات.
- توصي الدراسة الجامعات الأهلية بإدراج التخطيط الإستراتيجي ضمن الخارطة البحثية المستقبلية.
- توصي الدراسة بعمل دراسات مشابهة مستقبلاً تشمل الجامعات الأهلية والحكومية وعلى نطاق جغرافي كبير حتى تعمم النتائج.

المراجع والمصادر:

المراجع العربية:

- ابن حبتور، عبد العزيز صالح (2007)، " الإدارة الإستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير"، عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الحميري، عبد الجليل سعيد (2012)، " التخطيط التشغيلي والتكتيكي"، مؤسسة أبرار، الجمهورية اليمنية.
- الحية، وليد نمر إسماعيل (2015)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية.
- الدوري، زكريا مطلق (2005)، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الزعبي، رحمة (2014) " أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة محمد خضيرة بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضيرة- بسكرة، الجزائر.
- السلمي، فهد نجيم راجح (2012)، "القيادة الابداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة"، ماجستير، الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- الغوطي، محمود أحمد سالم (2017) "دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير إدارة تربوية، الجامعة الإسلامية بغزة، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، كلية التربية، غزة.
- اللوقان، محمد بن فهاد بن مطلق (2012)، "إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية: تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية"، أطروحة دكتوراه، الادارة التربوية والتخطيط (إدارة تعليم عالي). جامعة أم القرى. كلية التربية.
- المرسي، وآخرون (2002)، "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- المغربي، محمد عبد الفتاح المغربي (2020). "تقويم العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، (3)44.
- المليجي، رضا إبراهيم، وتوفيق، صلاح الدين محمد (2012)، " إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية.
- بشر، بليغ وآخرون (2022)، "التخطيط الإستراتيجي واثره في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على شؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، رماح للبحوث والدراسات، المجلد (1) العدد (68).
- بشر، عادل محمد (2012) " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن"، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.

- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس (2009) "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي-منهج معاصر"، البازوريا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية.
- درة، عبد الباري (2018)، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.
- طعيمة، رشدي أحمد (2007) "التخطيط الإستراتيجي والجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، مجلد 1.
- عبد العزيز، خالد محمد (2016)، "أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2(5).
- عمر، حسن محمد، (2019) "التخطيط الإستراتيجي وأثر في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الإستراتيجية" أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي.
- مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم (2008) " الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة"، دار الجامعة، الإسكندرية.
- نبيل حامد مرسي (2008)، "التخطيط الإستراتيجي"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- هلال، محمد عبد الغني (2008)، "مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل"، دار الكتاب، مصر.

المراجع الأجنبية:

- Abdalkrim, G. M. (2013). The Impact of Strategic Planning Activities on Private Sector. International Journal of Business and Management, 8(10).
- Singasa, A., Pamornmast, C., & Sriyakul, T. (2021). The Impact of the Leadership, Organizational Excellence and the Enterprise Resource Planning on the Organizational Performance: A Case of SMEs in Thailand. Asian Administration & Management Review, 3(2)..
- DHAHER, M. A. H., SAAED, D., & KADHIM, H. (2021). "Strategic Clarity and Effect of Organizational Excellence: Analytical Research in The State Company for Automobile and Equipment Industry: An Extracted Research From PhD Dissertation", Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27(3), 2500–2509.
- Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. S. (2021). Role of leadership, strategic planning and entrepreneurial organizational culture towards achieving organizational excellence: evidence from public sector using SEM. Measuring Business Excellence.

- Suarez, E., Calvo-Mora, A., & Roldán, J. L. (2016). The role of strategic planning in excellence management systems. *European journal of operational research*, 248(2), 532-542.
- Martin J. Earwiker (2014). *Organizational Development Strategy*. London South Bank University