

أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية - دراسة ميدانية

عبد اللطيف مصلح محمد عايض¹
عمر حسن محمد عمر^{(*)2}

© 2020 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2020 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن
² باحث في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن
* عنوان المراسلة: o.hasan7715@gmail.com

أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية- دراسة ميدانية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية) في أداء الجامعات اليمنية بأبعاده (الربحية، الحصة السوقية، المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء، البحث العلمي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمنية، وقد تم اختيار عينة الدراسة بواسطة أسلوب الحصر الشامل بواقع (301) مفردة، وقد تم معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، والاستدلالي لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت أبرزها في الآتي: وجود اهتمام كبير بممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الجامعات اليمنية، تفاوت مستوى أبعاد أداء الجامعات، حيث كان أكثرها تحققاً بعد الحصة السوقية وأقلها بعد الربحية، وجود تفاوت في أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية، فقد كان أكثرها أثراً بعد صياغة الاستراتيجية، وأقلها أثراً بعد التوجه الاستراتيجي، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة زيادة اهتمام الجامعات اليمنية بالتخطيط الاستراتيجي بكل أبعاده، لما لذلك من أثر إيجابي في تحقق أدائها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء، الجامعات اليمنية.

Impact of Strategic Planning on the Performance of Yemeni Universities

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of three strategic planning dimensions (environmental analysis, strategic direction and strategy formulation) on the five performance dimensions of Yemeni universities (profitability, market share, social responsibility, customer satisfaction, and scientific research). The descriptive analytical method was used and the data were collected by using a questionnaire. The study population consisted of the academic and administrative leaders in the Yemeni universities from which a sample of 301 participants were selected using the census method. To achieve the study objective and test the hypothesis, the descriptive and inferential statistical methods were used. The results of the study revealed an interest in practicing strategic planning dimensions in the Yemeni universities under investigation. There was a disparity in the level of achieving the performance dimensions, where 'market share' was the most achieved dimension, and 'profitability' was the least achieved dimension. The results also showed a disparity in the impact of strategic planning dimensions on the performance of Yemeni universities, where 'strategy formulation' was the most influential dimension; and 'strategic direction' was the least influential dimension. It was concluded that Yemeni universities should direct more focus on their practice of strategic planning of all dimensions because it has a positive impact on their performance.

Keywords: strategic planning, performance, Yemeni universities.

المقدمة:

تعدُّ المؤسساتُ التعليميةُ من أهمِّ المؤسساتِ في المجتمعاتِ على اختلافِ مراحلِ تطورها، ذلكَ لأنها تمارسُ أنشطةً تؤثرُ تأثيراً مباشراً في حياةِ الشعوبِ والمجتمعاتِ، وعلى كافةِ الجوانبِ اقتصادياً، وسياسياً، واجتماعياً،... إلخ، وهذا يتطلبُ من هذهِ المؤسساتِ العملَ على تحسينِ وتطويرِ مستوى أدائها من خلالِ السعيِ إلى استخدامِ كافةِ الطرائقِ والأساليبِ المؤديةِ إلى ذلكِ، وفي ظلِّ التغيراتِ والتطوراتِ المستمرةِ والمتسارعةِ أصبحَ السعيُ لتحسينِ الأداءِ يكتسبُ أهميةً بالغةً في جميعِ تلكِ المؤسساتِ، لا سيما مؤسساتِ التعليمِ العاليِ، وبصفةٍ خاصةٍ الجامعاتِ، علماً أنَّ هذهِ الجامعاتِ تواجهُ في الوقتِ الراهنِ تحدياتٍ عديدةً وتعملُ في بيئةٍ تنافسيةٍ شديدةٍ، ولذلكِ فهي تسعى إلى تحسينِ مستوى أدائها، من خلالِ تبنيِ التخطيطِ الاستراتيجيِّ وما ينبثقُ عنه من خططٍ تسهمُ في نموها وتطورها، كما أنَّ الأداءَ من المواضيعِ والمفاهيمِ التي يحملُ في طياتها البعدَ الاستراتيجيِّ، حيثُ إن مخرجاتها هي السببُ في بقاءِ هذهِ المؤسساتِ ونموها وتعزيزِ مكانتها وقدرتها التنافسيةِ، لذلكِ يعدُّ التخطيطُ الاستراتيجيُّ جوهرَ الأعمالِ الذي يكشفُ عن الفرصِ المستقبليةِ المتاحةِ أمامِ المؤسساتِ التي يجبُ عليها استغلالها وتطويرها، والأزماتِ المتوقعةِ التي ستواجهها والحدِ منها (Beach, 2004). كما يمثلُ التخطيطُ الاستراتيجيُّ أحدَ الأساليبِ الحديثةِ لتطويرِ أداءِ الجامعاتِ، والانتقالِ من الممارساتِ الإداريةِ العشوائيةِ إلى الممارساتِ الإداريةِ المعتمدةِ على المشاركةِ والتخطيطِ والتميزِ.

لقد شهدت مؤسسات التعليم العالي العديد من التغيرات، ومن أهم التغيرات التي تواجه هذه المؤسسات في الوقت الحاضر، اتساع ظاهرة العولمة، وظهور أنماط جديدة من المنافسة، وتكنولوجيا المعلومات المتقدمة، والأشكال الجديدة للتحالفات الاستراتيجية، وغير ذلك من الظواهر المعقدة التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين تلك المؤسسات، وهذا دفع هذه المؤسسات إلى البحث عن أساليب جديدة في التصدي للتغيرات السريعة. ولعل في مقدمة هذه الأساليب أسلوب التخطيط الاستراتيجي الذي تنتهجه الكثير من مؤسسات التعليم العالي إقليمياً ودولياً وقليل من مؤسسات التعليم العالي اليمني.

ولهذا فإن هذه التغيرات السريعة والمتنوعة جعلت مؤسسات التعليم العالي تبحث عن توجهات وتطبيقات جديدة في مجال الاستراتيجية، تهتم بالتركيز على التخطيط الاستراتيجي لضمان استجابة المنظمة بشكل أسهل وأسرع لحالات التغيير غير المتوقعة التي تحصل في البيئة التنافسية.

وفي ضوء ما سبق فإن مؤسسات التعليم العالي اليمنية وفي مقدمتها الجامعات، سواء كانت حكومية أو أهلية التي تبحث عن التميز في أدائها يستلزم منها تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي نظراً للتحويلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها البيئة اليمنية، وما لهذه التحويلات من انعكاسات على بيئتها التنافسية ومستوى أدائها.

ويتفق أغلب الباحثين على أن الأداء ليس انعكاساً للمعايير المالية والاقتصادية فحسب، وإنما هو مفهوم واسع يشمل معايير نوعية داخلية وخارجية تعكس قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف تجاه أطراف عدة، كالعاملين، والمساهمين، والزبائن، والإدارة، والمجتمع (الدليمي، 1998).

ويرى الجبوري (2005) أنَّ النظر إلى الأداء يتم من زاويتين هما: الموقف الخارجي والداخلي للشركة، أي أن تكون ذات نظرة شمولية على العكس من وجهات النظر الأخرى للأداء التي تركز على جوانب محددة، كالأداء المالي الذي يركز على الموقف الداخلي فقط. ويعرف أيضاً بأنه محصلة النتائج لوظيفة ما أو عمل ما، أو نشاط ما (Brown & Harvey, 2006). ويعرفه David (2001) بأنه مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة التي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة.

ويمكن تعريف الأداء بأنه عبارة عن النتائج أو المخرجات النهائية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها مقارنة مع الأهداف التي تم تحديدها، وبما يلبي احتياجات الأطراف ذات العلاقة في بيئتها الداخلية والخارجية.

وينال الأداء أهميته من كونه يجعل المنظمة أكثر تنافساً في السوق، وهو بمثابة المؤشر الذي يشير إلى اتجاهات التحسن المطلوب بنشاط العمليات للمنظمة (White, 1996). ويرى أحمد (2001) أن أهمية الأداء تبرز في كونه يرتبط مباشرة بتحقيق أهداف أطراف متعددة، سواء كانت تلك الأهداف مشتركة أم مستقلة، إذ يرتبط أداء المنظمة بتحقيق أهداف المجتمع التي تحدد طبقاً لثلاثة أسس (الأساس الاقتصادي - الأساس القانوني - والأساس الأخلاقي)، ويرتبط أداء المنظمة بأهداف أصحاب المصالح، ويمكن تحديد أهمية الأداء في الجامعات من خلال الآتي:

1. يُعدّ الأداء من المواضيع التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي، ومن المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية في الجامعات.
2. يعكس درجة نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها.
3. يسهم وبشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات التي تقدمها الجامعات.
4. يعتبر انعكاساً لكيفية استخدام الجامعات لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
5. يتمُّ من خلاله تحويل مدخلات الجامعة إلى مخرجات ومنها زيادة الربحية والحصة السوقية وزيادة رضا العملاء.

يختلف الكتاب والباحثون نحو تحديد مجالات أبعاد الأداء وطرق قياسها (Wheelen & Hunger, 2012)، وقد تم الاطلاع على مجموعة من نماذج الأداء التي قدمها بعض الباحثين والكتاب والتي حددت عدد من الأبعاد للأداء، كما يوضح ذلك الجدول (1).

جدول (1): أبعاد الأداء حسب مجموعة من النماذج

م	النموذج	أبعاد النموذج
1	نموذج McMahan, Wright و McWilliams (1994).	"حصة السوق، نوعية المنتج/ الخدمة، تطوير المنتجات/الخدمات الجديدة، الأسعار المقارنة للمنتجات/الخدمات، نفقات التسويق نسبة من المبيعات، نفقات البحث والتطوير نسبة من المبيعات، دوران الموجودات الثابتة، العائد على الاستثمار".
2	نموذج Davis و Welsh (1994) وكذلك Kinicki (1995)	"نوعية المنتجات / الخدمات، الإبداع، القدرة على جذب الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها، المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، القدرات الإدارية للإدارة العليا، الربحية، دوران مجموع الموجودات".
3	نموذج Byars و Rue (1995)	"الربحية (العائد على الاستثمار، الربح لكل سهم، العائد على المبيعات (السوق، حصة السوق)، الإنتاجية، الحصول على الموارد المالية والمادية، البحث والتطوير، التغيير في الهيكل أحد متطلبات الملاءمة التنظيمية مع الأهداف المنظمة، الموارد البشرية (التدريب، الغياب، عدد الشكاوي)، المسؤولية الاجتماعية للالتزامات تجاه المجتمع والبيئة)".
4	نموذج Hunger و Wheelen (2012)	"حصة السوق، تخفيض الكلف، الربحية، رضا الزبون".

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم تحديد أبعاد الأداء بالاستفادة من النماذج السابقة، حيث تم تحديد أبعاد لقياس أداء الجامعات اليمينية، وقد تم مراعاة توافق هذه الأبعاد مع طبيعة نشاط الجامعات، كما أنها تعد من أكثر الأبعاد تكراراً في إطار النماذج السابقة، وتمثل هذه الأبعاد في (الربحية - الحصة السوقية - رضا العملاء - المسؤولية المجتمعية - البحث العملي)، وفيما يأتي شرح مختصر لكل بعد من تلك الأبعاد:

1. الربحية: تعرّف بأنها: العوائد التي تحققها المنظمة، والتي بدونها لن تستطيع المنظمة النمو والتطوير والتوسيع في مجال أعمالها (Miller & Dess, 1996). وترى عبدالرضا (2001) بأنها: زيادة الإيرادات المتحققة بشكل يفوق حجم الزيادة في التكاليف التي تتحملها المنظمة، إضافة إلى ارتفاع قيمة الموجودات المستخدمة في الحصول على الإيرادات التي تتحقق في الأمد الطويل.

- ولأغراض هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على المؤشرات الآتية لقياس الربحية :
- تحسن أرباح الجامعات مع مرور الزمن.
 - استخدام آليات وعمليات فاعلة لزيادة التدفق النقدي المستقبلي بشكل يلبي متطلبات سياستها المالية.
 - العائد على الاستثمار.
 - قدرة الجامعة على المنافسة.
 - الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
2. الحصة السوقية : تعرّف بأنها : النسبة المئوية من إجمالي السوق التي تسيطر عليها المؤسسة لمنتج معين أو أصناف من المنتجات، أو عدد من العملاء، أو نسبة تقديم الخدمات إلى الزبائن (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994). ويرى عبيد (2000) بأن الحصة السوقية هي : نتاج للجودة العالية لمنتجات المنظمة، وأداء أفضل في تلبية حاجات الزبائن الحاليين، وتمنح القدرة على اختراق الأسواق الجديدة دون صعوبات كبيرة، فالعلامات التجارية ذات الحصة السوقية العالية تكون معروفة بشكل واسع في الأسواق مما يمنحها الفرصة في اختراق الأسواق الجديدة.
- ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس الحصة السوقية من خلال المؤشرات الآتية :
- دخول أسواق جديدة.
 - زيادة أعداد الطلبة مقارنة بالجامعات الأخرى.
 - التنوع في البرامج والتخصصات العلمية.
 - التوسع في النشاط من خلال تقديم الخدمات في مناطق جديدة من وقت لآخر.
3. رضا العملاء : يشير Kotler (2000) إلى أن كلمة الرضا تعني : المشاعر التي تعبر عن السعادة التي يحصل عليها العملاء من خلال مقارنة الخدمة بما هو متوقع منها. ويتفق Kotler (2000) في السياق نفسه مع أبو موسى (2000) بأن رضا العملاء هو : توقعات العملاء للخدمات. أما Román (2003) فإنه يؤكد على أن رضا العملاء يرتبط بتقييمهم للخدمات بعد طلبها، وهذا التقييم مبني على التجارب الثابتة لجوهر الخدمة المعروضة من قبل الجامعات مع وجود علاقة بين سلوك تقديم الخدمة ورضا العملاء.
- ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس رضا العملاء من خلال المؤشرات الآتية :
- الاستجابة لشكاوى ورغبات العملاء.
 - جودة الخدمات التعليمية المقدمة.
 - وقت تقديم الخدمة.
 - رضا الموظفين.
 - تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.
4. المسؤولية المجتمعية : تعد المسؤولية المجتمعية التزام أخلاقي بين المنظمة والمجتمع، حيث تسعى من خلاله المنظمة إلى تقوية الروابط بينهما وبين المجتمع، ويعكس بدوره مدى نجاحها وتحسين أدائها مستقبلاً (الجمداني، 2003).
- ويمكن تعريفها بأنها : التزام المؤسسات تجاه العاملين لديها وتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك من خلال الاهتمام بالعاملين والتجاوب مع احتياجات المجتمع لتحسين صورتها وتعزيز مكانتها.
- ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس المسؤولية المجتمعية من خلال المؤشرات الآتية :
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المجتمع.
 - اتفاقيات التعاون والشراكة.
 - تقديم خدمات مجانية للمجتمع المحيط بها.

- تطوير الخدمات التي تقدمها للمجتمع بما يتناسب مع مسؤوليتها المجتمعية.
- تقديم الاستشارات والأبحاث العلمية التي تعود بالنفع والفائدة على المجتمع.
- 5. البحث العلمي: يعرف البحث العلمي بأنه: سلوك إنساني منظم، يستهدف استقصاء معلومات مهمة، أو توضيح موقف أو ظاهرة راهنة، أو التفتيش عن حل ناجح لمشكلة أكاديمية متخصصة، أو سلوكية اجتماعية تهم الفرد والمجتمع، وهو أداة لنمو الإدراك وكشف غموض المستقبل وتطوير الفرد والمجتمع لغاياتهما المنشودة (الديجني، 2011). كما يعرف بأنه: دراسة لمشكلة أو ظاهرة معينة، من خلال الاعتماد على أسس ومعايير علمية يتبعها الباحث للتوصل إلى نتائج علمية ومفيدة.
- ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس البحث العلمي من خلال المؤشرات الآتية:
- المراكز البحثية.
- الأبحاث المنشورة.
- الإنفاق على البحث والتطوير.
- النشر في مجالات علمية ذات تصنيف عالمي.
- عمل مشاريع بحثية مشتركة مع جامعات أخرى.
- إصدار مجلات علمية محكمة في مختلف التخصصات.

إن تحقيق الجامعات لمستوى عالٍ من الأداء يتطلب منها ممارسة التخطيط الاستراتيجي بطريقة علمية وسليمة، وتعود جذور التخطيط الاستراتيجي بالشكل العلمي والمعاصر إلى منتصف الخمسينيات (Al-Shaikh & Hamami, 1994)، حيث يوضح Ansoff وMcDonnell (1990) أن التخطيط الاستراتيجي وخلال فترات تطوره مر بثلاث مراحل أساسية هي:

1. مرحلة التخطيط باستخدام الموازنات السنوية.
2. مرحلة التخطيط طويل المدى.
3. مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "دراسة وتحليل وتقييم البيئة، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية" (العريضي، 2017، 33). كما يعرف بأنه: تصور للمستقبل، ووضع خطط قابلة للتفاعل مع البيئة التنافسية، ووضع خطة موحدة وشاملة، وتوجيه المنظمة في نواياها الاستراتيجية والأولويات في تحديد الأهداف والتركيز على تحقيقها (Awino, Muturia, & Oeba, 2012).

كذلك يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: مجموعة من العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسات والمتعلقة بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لتلك المؤسسات، وتحديد التوجه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية بما يحقق لهذه المؤسسات تحقيق أهدافها وتحسين مستوى أدائها.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بأنه "تصور لمستقبل مؤسسات التعليم الجامعي تمارسه القيادات الأكاديمية والإدارية بمشاركة الموارد البشرية وفق منهجية علمية ينطلق من معطيات الواقع، ويستلهم خبرات الماضي بهدف الانتقال بمؤسسات التعليم الجامعي من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه، من خلال الاستفادة من نتائج التحليل البيئي لها، وبما يكفل تنمية مواردها والارتقاء بأدائها" (عبدالله، 2012، 68).

ويمكن القول إن أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي تتمثل في الآتي:

1. يمكن الجامعات من مواجهة التغيرات والتعامل معها.
2. يساعد في تطوير أداء الجامعات.
3. يوضح الفرص التي يمكن أن تعمل فيها الجامعات.
4. يساهم في تعزيز مكانة الجامعة في بيئتها التنافسية.

5. يساعد الجامعات في الاستفادة من جميع مواردها المتاحة.
6. يعمل على تحسين وتطوير عملية صناعة القرار وتطوير مناخ العمل.
7. يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الأكاديمية والإدارية والاجتماعية والبحثية في الجامعة.

ويعد التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية بالمفهوم الاستراتيجي الحديث وليد السنوات الأخيرة، وبالتحديد في عام 2005م، متمثلاً بالاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، ومن خلال استعراض التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية محل الدراسة، فإن الجامعات بدأت في التخطيط الاستراتيجي في مراحل مختلفة، كما أن عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية لم تنتظم وتستمر كجامعة تعز التي بدأت التخطيط الاستراتيجي في العام 2010م، ولم تقم بمراجعة خططها الاستراتيجية واعداد خطة استراتيجية جديدة، وكذلك جامعة حضرموت التي كانت البداية لها في التخطيط الاستراتيجي في العام 2011م، ثم قامت بمراجعة خططها السابقة والبدء في إعداد خطة استراتيجية جديدة في العام 2019م، على عكس جامعة العلوم والتكنولوجيا الأهلية التي أصبح فيها التخطيط الاستراتيجي عملية منهجية ومستمرة في ذلك، كما أن هناك اختلافاً في أساليب التخطيط الاستراتيجي في هذه الجامعات، حيث إن الجامعات الحكومية تتركز خططها على المجالات والتركيز أكثر على المجال الأكاديمي على حساب المجالات الأخرى، بينما عدد من الجامعات الأهلية تستخدم منهجية حديثة في التخطيط الاستراتيجي وهي منهجية بطاقة الأداء المتوازن والتي تركز على جميع مجالات العمل في الجامعات.

لقد تم تحديد مراحل التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (التحليل البيئي - التوجه الاستراتيجي - صياغة الاستراتيجيات (الخيار الاستراتيجي)، من خلال عدد من الدراسات والمصادر ومنها دراسة عبداللّه (2012)، وعابر (2013)، وصبري (2010)، وAbdalkrim (2013)، وعايض والغزي (2015)، والدجني (2011)، ومن خلال الدراسات والنماذج السابقة فقد حددت الدراسة الحالية مراحل التخطيط الاستراتيجي والتي تمثل أبعاداً للتخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة بالآتي:

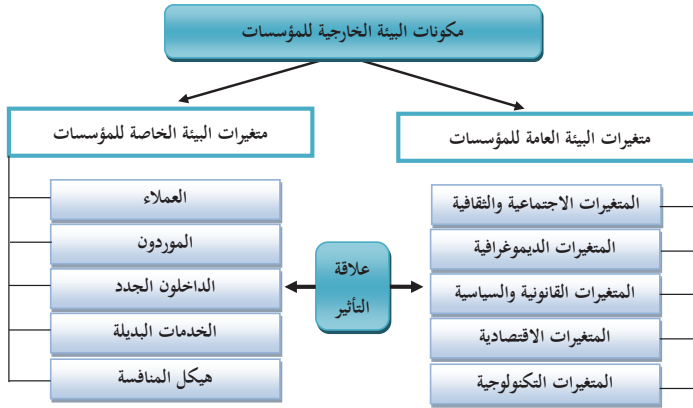
1. التحليل البيئي:

إن التحليل البيئي هو مفتاح التخطيط الاستراتيجي من حيث التعرف على البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) لتحديد كفاءة المنظمة، وقدراتها المتميزة، وتحليل البيئة الخارجية للوقوف على (الفرص والتهديدات) التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً، والتعرف على الموقف التنافسي، والحصة السوقية مقارنة مع باقي المنظمات (Wheelen & Hunger, 2012).

وتنقسم البيئة المحيطة بالمنظمات إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية على النحو الآتي:

أ. البيئة الخارجية:

يؤكد Daft (2008) على أن البيئة الخارجية هي "كل العناصر الموجودة خارج حدود المؤسسات، التي لها تأثير محتمل على كل المؤسسة أو أجزاء منها" (الشعبي، 2004، 98). وتتكون البيئة الخارجية من المتغيرات (الفرص والمخاطر) التي توجد خارج المؤسسات ولا تقع عادة ضمن مدى التحكم قصير الأجل للإدارة العليا، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي توجد فيه المؤسسات (Wheelen & Hunger, 2012)، وتنقسم البيئة الخارجية إلى كل من البيئة العامة والبيئة الخاصة، كما يوضحها الشكل (1).



شكل (1): مكونات البيئة الخارجية للمؤسسات

ب. البيئة الداخلية :

ويعرفها العريضي (2017، 60) بأنها "كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها، وتشمل الهيكل التنظيمي بأشكاله المتعددة، وموارد المنظمة وثقافتها، وتتضمن عناصر البيئة الداخلية داخل المؤسسات والتي تنفرد بها المنظمة دون غيرها من المؤسسات"، ويسهم تحليل البيئة الداخلية في تحديد عوامل القوة وعوامل الضعف، حيث تتكون البيئة الداخلية من متغيرات تنظيمية ومالية وبشرية داخل المنظمة، ويركز التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة على موارد المنظمة باعتبارها الأساس الذي يبني عليه وضع الخطة الاستراتيجية (النمر، حمزاي، خاشقجي، ومحمود، 2011).

2. التوجه الاستراتيجي :

يتكون التوجه الاستراتيجي من الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، ويمكن إيضاح ذلك على النحو الآتي:

أ. الرؤية :

تعرف الرؤية بأنها "وصف لطموحات المنظمة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الطموحات" (السكرانة، 2010، 157). ويعد وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة العامل الرئيسي في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها المتوقعة (اللدجني، 2011).

ب. الرسالة :

عادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة، ولكن مع مرور الوقت وتغير أذواق المستهلكين، والتطور التكنولوجي وتغير تشكيلة المنتجات، وتعدد الأسواق فإن هذه الرسالة تتطلب بعض التغييرات والتعديلات حتى تنسجم مع المتغيرات التي تواجه المنظمة، وهي الغرض أو السبب في وجود المنظمة أو مبرر وجود المنظمة (العريضي، 2017). وقد أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر المكونة للرسالة، من بينها الدراسة التي أجراها David (1995) والتي توصل من خلالها إلى أن العناصر الأساسية لرسالة المؤسسة تتمثل في تسعة عناصر، كما هي موضحة في الجدول (2).

جدول (2): عناصر رسالة المؤسسة

م	العنصر	التساؤل
1	العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
2	المنتجات	ما السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟
3	الأسواق	أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟
4	التكنولوجيا	ما الأسس التكنولوجية التي تعتمد عليها المؤسسة؟
5	البقاء / النمو / الربحية	ما التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
6	الفلسفة والايديولوجيا	ما القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة ومناخ عملها؟
7	المفهوم الذاتي	ما أهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟
8	الصورة العامة	ما الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة؟
9	العاملون	ما اتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها؟

المصدر: (المغربي، 1999، 82).

وتتفق الدراسة مع العناصر الأساسية التي حددها David (1995) والمتمثلة في (العملاء، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، البقاء / النمو / الربحية، الفلسفة، المفهوم الذاتي، الصورة العامة، العاملون).

ج. الأهداف الاستراتيجية :

بقدر استطاعة المنظمة صياغة أهداف واقعية منسجمة مع متغيرات البيئة ومعبرة عن الرؤية والرسالة بقدر ما تستطيع تأمين فرص النجاح في أدائها لأعمالها، وتعرف بأنها : النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد (العريقي، 2017).

وحتى تكون الأهداف الاستراتيجية مميزة وفريدة لا بد أن تتسم بخصائص تعكس هذا التميز، وقد اعتمدت الدراسة الحالية خصائص الأهداف الاستراتيجية الآتية :

- أن تكون الأهداف قابلة للقياس ووضع المؤشرات المناسبة التي تسهم في قياس الأهداف.
- أن تكون دقيقة الصياغة، بحيث يكون فهمها موحداً.
- أن تصاغ على شكل نتائج متوقعة.
- أن تكون ملائمة، بحيث تتناسب الأهداف الموضوعية مع رؤية ورسالة الجامعة، فكل هدف يجب أن يسهم في تحقيق رؤية ورسالة الجامعة.

3. صياغة الاستراتيجيات (الخيارات الاستراتيجية) :

هذه المرحلة تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، حيث تقوم المؤسسات باختيار بديل أو عدة بدائل من الاستراتيجيات التي تم توليدها في المرحلة السابقة وذلك لتطبيقها (الدوري، 2005). وقد أشار كل من Jauch وGlueck (1988) إلى أن الخيار الاستراتيجي هو عبارة عن "عملية اختيار بديل من مجموعة من البدائل المتاحة تتناسب مع قدرات المنظمة وإمكاناتها، وتتسم بالرونة والاستجابة للمتغيرات البيئية الخارجية وما تحمله من فرص وتهديدات" (الشعبي، 2004، 111).

ويتفق كثير من الباحثين والكتاب الشعبي (2004)، والدوري (2005)، والمحمدي (2011)، والصميدعي (2004)، وادريس والغالي (2009)، والحسيني (2006)، على أن الخيار الاستراتيجي يمر بثلاث مراحل رئيسية على النحو الآتي :

- وضع البدائل الاستراتيجية.
- تقييم البدائل.
- اختيار البديل الأفضل.

الدراسات السابقة:

دراسة مسلم (2017): هدفت إلى قياس مستوى الأداء المنظمي وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في كل من جامعة صنعاء وجامعة عدن، وطبيعة الفروق في قياس مستوى الأداء في ضوء متغيرات نوع الوظيفة القيادية، نوع الكلية، سنوات الخدمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء المنظمي كان متديناً بشكل عام في جامعتي صنعاء وعدن، وكذلك إلى عدم ظهور فروق في مستويات تقييم تلك الأبعاد تعزى لمتغيرات نوع الوظيفة القيادية، نوع الكلية، سنوات الخدمة.

دراسة عبدالله وكامل (2017): هدفت إلى قياس أثر موارد إدارة المعرفة في الأداء المنظمي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة تكريت، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء المنظمي كان عالياً.

دراسة بدرخان (2016): هدفت التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة، والكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمستوى التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات نوع الجامعة، ونوع الكلية، والمسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية في أربعة أبعاد، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي كان مرتفعاً، وأن هناك فروقاً دالة إحصائياً في تقديرات عينة الدراسة لمستوى التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير نوع الجامعة ولصالح الجامعات الخاصة.

دراسة الجاني (2016): هدفت التعرف إلى أثر تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي للمستشفيات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لتنفيذ الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في الأداء المنظمي.

دراسة Diniz, Santana, وFernandes (2016): هدفت إلى معرفة مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات البرازيلية في ولاية بارا، سواء كان إيجابياً أو سلبياً، لتحقيق الأهداف المؤسسية، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعة التي حققت المركز الأول قد أنجزت ما يقرب من جميع خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي، وأسهمت بشكل إيجابي في تحقيق الأهداف المؤسسية.

دراسة عايض والغزي (2015): هدفت إلى معرفة أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مستوى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة البنوك الإسلامية اليمنية للتخطيط الاستراتيجي كان عالياً، وكذلك إلى وجود أثر إيجابي لممارسة أنشطة التخطيط الاستراتيجي في زيادة نجاح البنوك الإسلامية اليمنية وتحسين كفاءتها وفعاليتها.

دراسة الطائي ومهدي (2015): هدفت إلى قياس أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء المنظمي في القطاع الصحي متمثلاً بأربعة مستشفيات تابعة لدائرة مدينة الطب في بغداد، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء المنظمي فوق المتوسط.

دراسة عابر (2013): هدفت إلى تحديد أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في الأداء المنظمي في الشركات العراقية، وقد توصلت الدراسة إلى توافر عمليات التخطيط الاستراتيجي والتي تسهم في دعم مؤشرات الأداء المنظمي بمستوى مقبول، وكذلك وجود علاقات ارتباط وتأيير بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المنظمي.

دراسة Abdalkrim (2013): هدفت إلى محاولة دراسة تأثير أنشطة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع الخاص في السودان، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع أنشطة التخطيط الاستراتيجي ترتبط بشكل إيجابي مع الأداء التنظيمي في منظمات القطاع الخاص السودانية.

دراسة بشر (2012): هدفت التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الجامعة للتخطيط الاستراتيجي كان عالياً.

دراسة صبري (2010): هدفت إلى الكشف عن العوامل الحرجة للتخطيط الاستراتيجي وأثرها في أداء البنوك التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي ومجموعة ومنفردة على أداء البنوك التجارية الأردنية.

دراسة حبيشي (2005): هدفت التعرف إلى واقع استخدام جامعة عدن لمنهجية التحليل الاستراتيجي في تحقيق أهدافها، ومعرفة المعوقات التي تحد من استخدام تلك المنهجية، والتوصل إلى استراتيجيات تتخذها الجامعة لتفعيل دورها في تحقيق أهدافها، وقد توصلت الدراسة إلى أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي مغيّب عن واقع الممارسات الإدارية في جامعة عدن.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغير التابع (الأداء) كدراسة عامر (2013)، والجانبني (2016)، وصبري (2010)، وكذلك في تحديد أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) كدراسة عامر (2013)، Abdalkrim (2013)، وعايض والغزي (2015)، وتشابهت مع بعض الدراسات السابقة في تحديد المتغير المستقل بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء كدراسة عابر (2013) وصبري (2010)، Abdalkrim (2013)، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في دراستها لأثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية الأهلية والحكومية، إذ لم تتطرق أي من الدراسات اليمنية السابقة لهذا الموضوع.

مشكلة الدراسة:

لقد أصبح بقاء واستمرار المنظمات والمؤسسات في المجتمع الذي نعيش فيه عملاً ليس سهلاً، حيث لم تعد الأساليب التقليدية في التعامل مع البيئة المحيطة كافية، وأصبح لزاماً على هذه المؤسسات أن تعتمد على أساليب حديثة لتضمن النجاح والاستمرار في بيئتها، وأكدت عدد من الدراسات على أهمية دراسة الأداء وقياسه بمؤشرات محددة والمنظمات، منها دراسة Abdalkrim (2013)، وعامر (2013)، وصبري (2010).

كما أن زيادة عدم التأكد البيئي الذي يواجه المنظمات بسبب التغيرات في البيئة العالمية والمحلية، إضافة إلى المستوى العالي من المنافسة بين تلك المنظمات وإدراك الواقع المحيط بها، كل ذلك يجعلها بحاجة إلى الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بهدف التعامل مع التغيرات البيئية المختلفة لتخفيف التهديدات، والاستفادة من الفرص المتاحة، لتعزيز وتحسين مستوى الأداء، ومن هنا زاد اهتمام المؤسسات التعليمية بعملية التخطيط الاستراتيجي في الفترة الأخيرة، وقد يعود هذا الاهتمام إلى أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى أداء هذه المنظمات.

ولقد أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى أن تطور التخطيط الاستراتيجي يؤثر في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي بشكل مباشر ويسهم في الارتقاء بكفاءة وجودة النظم التعليمية، وأكدت كذلك على ضرورة إدخال نماذج وأساليب جديدة في عملية التخطيط الاستراتيجي، كدراسة الجندي (1999)، وPotman وMaasseng (1990)، Kaderi، Aljardali، وLevy-Tadjine (2012)، وIkuing (2007). كما أشارت عدد من الدراسات إلى وجود إشكالات عملية تتعلق بتطبيق الخطط الاستراتيجية في الجامعات نتيجة لضعف المتابعة والرقابة. وأكدت دراسة Akingbola (2013) على أن المشكلة الأساسية لدى مؤسسات التعليم العالي تتمثل في عدم وجود نماذج واضحة لخارطة المستقبل ودور كل وحدة في مؤسسات التعليم العالي، والتي تعد من القضايا المهمة في تطوير هذه المؤسسات.

وبينت الدراسات الحديثة خلال العقدين الماضيين أن درجة التخطيط الاستراتيجي في المنظمات يكون لها تأثير مباشر على أداء الأعمال وتقييمها، إذ أوضحت هذه الدراسات أن هناك روابط بارزة تبين انتهاج المنظمات للتخطيط الاستراتيجي، سواء كان ذلك في المنظمات الصغيرة أو في المنظمات الكبيرة (Anderson, 2000).

ومن هنا زاد اهتمام المؤسسات التعليمية بعملية التخطيط الاستراتيجي في الفترة الأخيرة، خصوصاً مع وجود العديد من التغيرات البيئية والتطور العلمي، وكذلك التنافس الشديد بين المؤسسات التعليمية، ومحاولة كل جامعة استقطاب أكبر عدد ممكن من الطلبة، إضافة إلى سعي كل جامعة إلى المحافظة على البقاء والاستمرار، وزيادة حصتها السوقية، وتقديم الخدمات التعليمية وفق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، وكذلك تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.

ومن خلال الإطلاع على واقع الجامعات اليمنية من خلال الدراسات وتقارير الأداء اتضح أنها تعاني من ضعف في تطوير وتحسين مستوى أدائها، نظراً لعدم اهتمام بعض هذه الجامعات بعملية التخطيط الاستراتيجي، الذي يسهم في دراسة وضع هذه الجامعات، وعمل المعالجات التي تؤدي إلى زيادة مستوى أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبناءً على ذلك تظهر الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية محل الدراسة، ويمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

1. معرفة مستوى تحقق الأداء في الجامعات اليمنية.
2. معرفة مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية.
3. قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

1. أنها حللت واقع كل من الأداء والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال البيانات التي تم جمعها وتحليلها.
2. أنها سعت إلى قياس مجموعة من الأهداف المتعلقة بمتغيري الدراسة والمتمثل أهمها في قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية.
3. أنها قد تساعد صانعي السياسات ومتخذي القرارات في الجامعات في تحسين مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومن ثم زيادة أدائها من خلال الاستفادة من النتائج التي توصلت لها الدراسة والتوصيات والمقترحات المقدمة في هذا المجال.
4. قد تمثل إضافة للمكتبة العربية في موضوع الدراسة.
5. تناولت الدراسة قطاعاً مهماً وحيوياً وهو قطاع الجامعات الذي له أثر كبير في مستوى المجتمع.

مصطلحات الدراسة:

1. الأداء:

يعرف بأنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية" (حميد، 2013، 187).

ولأغراض هذه الدراسة يعرف بأنه: عبارة عن النتائج أو المخرجات النهائية التي تسعى الجامعات اليمنية إلى تحقيقها، والمتمثلة في الربحية، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق رضا العملاء، والمسؤولية المجتمعية، والبحث العلمي.

2. التخطيط الاستراتيجي:

يعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه: منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبل للمؤسسات، ويختار الوسائل والعمليات اللازمة، ورصد جوانب القوة والضعف والتحديات والفرص المتاحة والممكنة، وتحليلها، وتفسيرها، ووضع مجموعة من البدائل والخيارات لتحقيق هذا المستقبل (الهلال، 2009). ويعرفه Thompson (2005) بأنه: التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية قصيرة الأمد وطويلة الأمد المؤثرة في المؤسسة، والتكيف مع هذه الاتجاهات لتحقيق النتائج والأهداف واستراتيجيات العمل المطلوبة لنجاح المؤسسة.

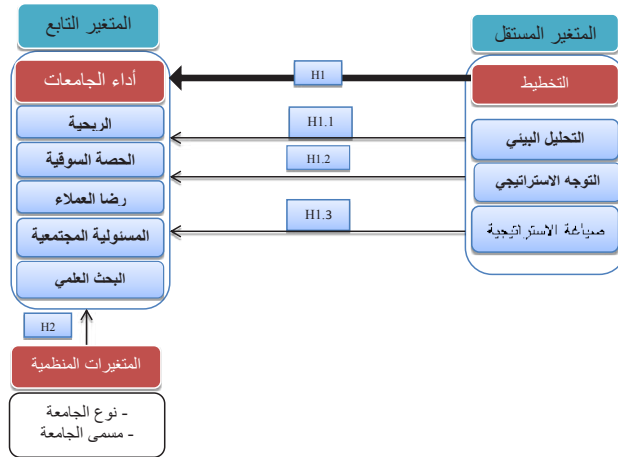
ولأغراض هذه الدراسة يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: مجموعة من العمليات والأنشطة التي تمارسها الجامعات اليمنية والمتعلقة بتحليل ودراسة البيئة المحيطة بها، وتحديد توجهها الاستراتيجي، ووضع الاستراتيجيات المناسبة بما يساهم في تحقيق أهدافها وتحسين مستوى أدائها.

3. الجامعات اليمنية:

هي الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية التي لديها تخطيط استراتيجي، وتقدم برامج علمية معترف بها، وتمنح درجة علمية محددة.

نموذج الدراسة:

اعتمدت الدراسة في بناء النموذج المعرفي للدراسة على مشكلة الدراسة وأهدافها، ويتكون النموذج المعرفي للدراسة من المتغير التابع المتمثل في: أداء الجامعات، وكذلك المتغير المستقل المتمثل في: التخطيط الاستراتيجي، وقد حددت الدراسة أبعاد المتغير التابع (أداء الجامعات) في (الريحية - الحصة السوقية - رضا العملاء - المسؤولية المجتمعية - البحث العلمي)، استناداً إلى مجموعة من الدراسات مثل دراسة عامر (2013)، وصبري (2010)، وAbdalkrim (2013)، وعابر (2013)، ودوسة وحسين (2008)، وكذلك في ضوء نماذج كل من Wright et al. (1994)، وWelsh وDavis (1994)، وKreitner وKinicki (1995) وByars وRue (1995)، وبالنسبة للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) فقد تم تحديد أبعاده في (التحليل البيئي - التوجه الاستراتيجي - صياغة الاستراتيجية (الخيار الاستراتيجي))، بالاستفادة من عدة دراسات منها دراسة عابر (2013)، وصبري (2010)، وAbdalkrim (2013)، وعايض والغزي (2015)، والدجني (2011)، والشكل (2) يوضح النموذج المعرفي للدراسة.



شكل (2): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية، وتفرعت من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية تتمثل في الآتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في أداء الجامعات اليمنية محل الدراسة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية محل الدراسة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية محل الدراسة.

حدود الدراسة:

◀ الحدود المكانية: تتمثل في الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية التي لديها تخطيط استراتيجي وهي: العلوم والتكنولوجيا، عدن، تعز، حضرموت، آزال للتنمية البشرية.

◀ الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية.

◀ الحدود البشرية: تتمثل في (عمداء الكليات - رؤساء الأقسام - أمناء ومديري العموم والإدارات).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب لهذه الدراسة، حيث تم وصف وقياس أثر التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل في الأداء كمتغير تابع في الجامعات اليمنية محل الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية التي تطبق استراتيجية، والمتمثلة في (جامعة عدن، جامعة تعز، جامعة حضرموت) كجامعات حكومية و(جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة آزال للتنمية البشرية) كجامعات أهلية، والجدول (3) يوضح مجتمع الدراسة وعينته.

جدول (3): مجتمع الدراسة وعينته

م	الجامعة	عدد القيادات الأكاديمية	عدد القيادات الإدارية	الإجمالي	العينة
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	40	42	83	83
2	جامعة آزال للتنمية البشرية	13	6	19	19
3	جامعة عدن	81	51	132	79
4	جامعة تعز	58	40	98	70
5	جامعة حضرموت	50	31	81	50
	الإجمالي	242	170	413	301

المصدر: (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم- صنعاء، 2013، 173).

وتم اختيار أفراد عينة الدراسة بأسلوب الحصر الشامل بواقع (301) مفردة منهم (172) من القيادات الأكاديمية والمتمثلة في (عمداء الكليات، رؤساء الأقسام)، و(129) من القيادات الإدارية والمتمثلة في (أمناء عموم، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام).

وقد تم استبعاد الكليات البعيدة والمناظرة لبعض كليات جامعة عدن وعددها (9) كليات، وكذلك جامعة حضرموت وعددها (5)، وأيضا كليات جامعة تعز وعددها (4)، حيث لم يتم التمكن من الوصول إلى جميع الكليات في الجامعات الحكومية وذلك بسبب الوضع الأمني الاستثنائي في البلاد، كما تعذر جمع البيانات من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الحكومية: (عدن، تعز، حضرموت) بسبب عدم تجاوب

البعض في هذه الجامعات، في حين تم جمع البيانات من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية المستهدفة (جامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة أزال للتنمية البشرية).

وحدة التحليل :

اعتمدت هذه الدراسة وحدة التحليل على مستوى الجامعة، وقد تم جمع المعلومات من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات محل الدراسة.

أداة الدراسة :

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم تصميمها وبنائها من خلال الرجوع إلى الأدبيات العلمية المختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين، هما :

القسم الأول: عبارة عن البيانات العامة، وقد شملت المتغيرات الشخصية والديمغرافية المتمثلة في: نوع الجامعة، النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع الوظيفة، المسمى الوظيفي.

القسم الثاني: وتضمن أسئلة ومؤشرات الدراسة التي تم من خلالها استطلاع آراء عينة الدراسة حول متغيري الدراسة المتغير التابع، والمتغير المستقل، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي، لمنح الإجابات الدرجات الآتية: موافق بشدة (5) درجات، وموافق (4) درجات، ومحايد (3) درجات، وغير موافق درجتان، وغير موافق بشدة درجة واحدة.

اختبارات الصدق والثبات الإحصائي :

أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة :

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصص إدارة الأعمال في عدد من الجامعات المحلية والعربية، وعددهم (14) محكماً، للاستفادة من خبراتهم في اختصاصاتهم، وقد أخذت آراؤهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار، وأصبحت عدد فقرات الاستبانة بعد التحكيم (89) فقرة مقارنة بعدد (87) فقرة قبل التحكيم.

ثانياً: اختبار ثبات ومصداقية الاستبانة :

لمعرفة درجة ثبات متغيرات الاستبانة ومصداقية إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) (Cronbach's Alpha)، وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وصدق آراء العينة فيه، كما في الجدول (4).

جدول (4): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لمتغيرات الاستبانة

متغيرات الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصداقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
التخطيط الاستراتيجي	41	0.969	0.985
أداء الجامعات	48	0.975	0.987

يتضح من الجدول (4) أن متغيرات الدراسة جاءت بدرجة ثبات تراوحت بين (0.969) و(0.975) وبدرجة مصداقية تتراوح بين (0.985) و(0.987)، والجدول (5) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) على مستوى جميع الأبعاد في الاستبانة.

جدول (5): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأبعاد الاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصادقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
التخطيط الاستراتيجي	التحليل البيئي	6	0.914	0.956
	التوجه الاستراتيجي	24	0.957	0.979
	صياغة الاستراتيجية	11	0.946	0.973
أداء الجامعات	الربحية	7	0.905	0.951
	الحصة السوقية	5	0.884	0.940
	رضا العملاء	15	0.955	0.977
	المسؤولية المجتمعية	9	0.925	0.962
	البحث العلمي	12	0.952	0.976

يتضح من الجدول (5) أن درجة الثبات لجميع أبعاد الدراسة تراوحت بين (0.884) و(0.957)، بينما تراوحت درجة المصادقية لإجابات العينة بين (0.940) و(0.979)، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على مستوى جميع الأبعاد، مما يمكن الوثوق في الإجابات على فقرات الاستبانة.

الأساليب الإحصائية :

لقد تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

لمعرفة مستوى تحقق أداء الجامعات محل الدراسة، ومعرفة مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار الخطي البسيط، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مستوى تحقق أداء الجامعات:

جدول (6): مستوى تحقق أداء الجامعات

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير مدى التحقق لدى	
					مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95%	مستوى التحقق
					الدرجة العليا	الدرجة الدنيا
1	الحصة السوقية	3.968	0.627	79.4 %	81.0 %	77.7 %
2	المسؤولية المجتمعية	3.805	0.699	76.1 %	77.9 %	74.3 %
3	البحث العلمي	3.718	0.785	74.4 %	76.4 %	72.3 %
4	رضا العملاء	3.679	0.678	73.6 %	75.4 %	71.8 %
5	الربحية	3.553	0.699	71.1 %	72.9 %	69.2 %
	متوسط أداء الجامعات	3.745	0.583	74.9 %	76.4 %	73.4 %

يتضح من الجدول (6) أن مستوى تحقق أداء الجامعات محل الدراسة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.745) وبانحراف معياري (0.583) ونسبة مئوية (74.9%)، كما يتضح أن مستوى التحقق لأبعاد الأداء يتراوح بين (79.4%) و(71.1%)، حيث تشير النتائج إلى أن بعد الحصة السوقية جاء في المرتبة الأولى من حيث التحقق، حيث كان بمتوسط حسابي (3.968) وبانحراف معياري (0.627) وبنسبة (79.4%)،

وقد يعود ذلك إلى إدراك الجامعات محل الدراسة لأهمية الحصة السوقية في استمرارها وبقائها، وسعي كل جامعة إلى الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد الربحية بمتوسط حسابي (3.553)، وبانحراف معياري (0.699) وبنسبة مئوية (71.1)، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن أكثر من 50% من عينة الدراسة ينتمون إلى الجامعات الحكومية التي ليس من أهدافها تحقيق الأرباح، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ببة وبن ساسي (2017) التي توصلت إلى أن مستوى الأداء في الجامعات الجزائرية كان مرتفعاً، وتتفق كذلك مع نتائج دراسة الدهدار (2017) التي أظهرت أن مستوى الأداء في الجامعات بقطاع غزة كان بدرجة جيدة.

ثانياً: مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات:

جدول (7): مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي

الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير مدى التطبيق لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95%		مستوى الممارسة
					الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	التوجه الاستراتيجي	4.002	0.543	80.0%	81.5%	78.6%	عالٍ
2	التحليل البيئي	3.968	0.688	79.4%	81.2%	77.6%	عالٍ
3	صياغة الاستراتيجية	3.856	0.703	77.1%	78.9%	75.3%	عالٍ
	متوسط ممارسة التخطيط الاستراتيجي	3.942	0.565	78.8%	80.3%	77.4%	عالٍ

يتضح من الجدول (7) أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات محل الدراسة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.942) وبانحراف معياري (0.565) وبنسبة مئوية (78.8%)، كما يتضح من الجدول أن مستوى الممارسة للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة يتراوح بين (80% - 77.1%) وأن بعد التوجه الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، حيث بلغ متوسط الحسابي (4.002) وبانحراف معياري (0.543) وبنسبة مئوية (80.0%)، وقد يعود ذلك إلى إدراك الجامعات محل الدراسة لأهمية التوجه الاستراتيجي وامتلاكها للرؤية والرسالة والأهداف، ولأنها أيضاً تعد من معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي المعتمدة من قبل مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد صياغة الاستراتيجية بمتوسط (3.856) وبانحراف معياري (0.703) وبنسبة مئوية (77.1%)، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الجامعات محل الدراسة تركز اهتمامها على إعداد الرؤية والرسالة والأهداف لأنها تتعلق بفترة زمنية طويلة مقارنة بصياغة الاستراتيجية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بدرخان (2014) التي أظهرت أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية كان بدرجة مرتفعة، وكذلك دراسة بشر (2012) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم والتكنولوجيا كان بدرجة مرتفعة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج اختبار الفرضية:

نصت الفرضية الرئيسية للدراسة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات محل الدراسة"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (8).

جدول (8): أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات

الفرضية	R	R ²	F-Test**	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات	0.780	0.608	347.072	0.000*	0.780	18.630	0.000*

يتضح من الجدول (8) أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل في أداء الجامعات محل الدراسة كمتغير تابع، وقد بلغ معامل التحديد R^2 (0.608)، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته (0.608) من التباين أو التغيرات في أداء الجامعات محل الدراسة، ما يشير إلى أن (60.8%) من أداء الجامعات محل الدراسة ناتج عن ممارسة التخطيط الاستراتيجي في هذه الجامعات، بينما (39.2%) من تحقق الأداء تعود لعوامل أو متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.780)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى ستؤدي الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي إلى زيادة في أداء الجامعات محل الدراسة بمقدار (78%)، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات محل الدراسة، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Abdalkrim (2013) التي أوضحت أن جميع أنشطة التخطيط الاستراتيجي ترتبط بشكل إيجابي مع الأداء في منظمات القطاع الخاص السودانية، ومع دراسة Santana et al. (2013) التي أظهرت نتائجها أن هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف المؤسسية، ودراسة عابر (2013) التي أظهرت وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في الأداء، وفيما يأتي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية للدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في أداء الجامعات محل الدراسة"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (9).

جدول (9): أثر التحليل البيئي في أداء الجامعات

الفرضية	R	R ²	F-Test**	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
أثر التحليل البيئي في أداء الجامعات	0.652	0.425	165.677	0.000*	0.652	12.872	0.000*

يتضح من الجدول (9) أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في أداء الجامعات محل الدراسة، وقد بلغ معامل التحديد R^2 (0.425)، وهذا يعني أن التحليل البيئي يفسر ما نسبته (0.425) من التباين أو التغيرات في أداء الجامعات محل الدراسة. ما يشير إلى أن (42.5%) من أداء الجامعات محل الدراسة ناتج عن عملية ممارسة التحليل البيئي في هذه الجامعات، بينما (57.5%) من تحقق الأداء تعود لعوامل أو متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.652)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة التحليل البيئي إلى زيادة في أداء الجامعات محل الدراسة بمقدار (65.2%)، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في أداء الجامعات محل الدراسة"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (10).

جدول (10): أثر التوجه الاستراتيجي في أداء الجامعات

الفرضية	R	R ²	F _{Test**}	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
أثر التوجه الاستراتيجي في أداء الجامعات	0.644	0.415	158.773	0.000*	0.644	12.601	0.000*

يتضح من الجدول (10) أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في أداء الجامعات محل الدراسة، وقد بلغ معامل التحديد R^2 (0.415)، وهذا يعني أن التوجه الاستراتيجي يفسر ما نسبته (0.415) من التباين أو التغيرات في أداء الجامعات محل الدراسة، ما يشير إلى أن (41.5%) من أداء الجامعات محل الدراسة ناتج من عملية ممارسة التوجه الاستراتيجي في هذه الجامعات، بينما (58.5%) من تحقق الأداء تعود لعوامل أو متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.644)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات؛ ستؤدي الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة التوجه الاستراتيجي إلى زيادة في أداء الجامعات محل الدراسة بمقدار (64.4%)، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في أداء الجامعات محل الدراسة"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما يوضح ذلك الجدول (11).

جدول (11): أثر صياغة الاستراتيجية في أداء الجامعات

الفرضية	R	R ²	F _{Test**}	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
أثر صياغة الاستراتيجية في أداء الجامعات	0.745	0.554	278.718	0.000*	0.745	16.695	0.000*

يتضح من الجدول (11) أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في أداء الجامعات محل الدراسة، وقد بلغ معامل التحديد R^2 (0.554) وهذا يعني أن صياغة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (0.454) من التباين أو التغيرات في أداء الجامعات محل الدراسة، ما يشير إلى أن (55.4%) من أداء الجامعات محل الدراسة ناتج عن عملية ممارسة صياغة الاستراتيجية في هذه الجامعات، بينما (45.6%) من تحقق الأداء تعود لعوامل أو متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.745)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستؤدي الزيادة بدرجة واحدة في ممارسة صياغة الاستراتيجية إلى زيادة في أداء الجامعات محل الدراسة بمقدار (74.5%)، وبالتالي فقد ثبتت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الاستنتاجات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. تهتم الجامعات محل الدراسة بشكل كبير بممارسة التخطيط الاستراتيجي، بأبعاده المختلفة.
2. هناك توجه استراتيجي لدى الجامعات محل الدراسة فيما يتعلق برؤيتها ورسالتها وأهدافها.
3. يوجد تفاوت في مستوى ممارسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الجامعات محل الدراسة، حيث إن أكثرها ممارسة هو بُعد التوجه الاستراتيجي، وأقلها ممارسة هو بُعد صياغة الاستراتيجية.
4. وجود قصور لدى الجامعات محل الدراسة في تخصيص المبالغ المالية الكافية التي تمكنها من مواجهة منافسيها.
5. يوجد لدى الجامعات محل الدراسة اهتمام بالتوسع في طبيعة البرامج والتخصصات العلمية.

6. وجود قصور لدى الجامعات محل الدراسة في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للطلبة لتلبية توقعاتهم وتطلعاتهم.
7. يوجد لدى الجامعات محل الدراسة اهتمام بتقديم خدمات مجانية للمجتمع، وإقامة تعاون وشراكة مع الجامعات والمؤسسات الأخرى.
8. وجود قصور لدى الجامعات محل الدراسة في تحسين مستوى الأجور والحوافز لزيادة رضا العاملين فيها.
9. يوجد لدى الجامعات محل الدراسة اهتمام بنشر الأبحاث العلمية، وإصدار المجلات العلمية المحكمة.
10. يوجد تفاوت في مستوى تحقق أداء الجامعات محل الدراسة، حيث كان أكثرها تحققاً بعد الحصة السوقية وأقلها بعد الربحية.
11. أن هناك أثراً إيجابياً للتخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات محل الدراسة.
12. أن أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيراً في أداء الجامعات محل الدراسة هو بُعد صياغة الاستراتيجية، وأقلها هو بُعد التوجه الاستراتيجي.

التوصيات:

1. الاستمرار في ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل الجامعات محل الدراسة، وتعزيز هذه الممارسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في التخطيط الاستراتيجي لضمان تحسين مستوى أداؤها.
2. ضرورة الاهتمام بصياغة الاستراتيجية في الجامعات بشكل أكبر مما هي عليه الآن، لا سيما وهي الأكثر تأثيراً في أداء الجامعات والأقل ممارسة من قبل الجامعات محل الدراسة.
3. العمل على تعزيز قدرات الجامعات من خلال الاستفادة من مواردها المتاحة، وتطوير أنظمتها وسياساتها بما يتواءم مع التغيرات في البيئة المحيطة.
4. العمل على زيادة الاهتمام بالبحث العلمي في الجامعات، وإنشاء المراكز البحثية المتخصصة، وتوفير التمويل اللازم لذلك.
5. ضرورة تعزيز الجامعات من قدراتها المالية لمواجهة التحديات، وتخصيص جزء من إيراداتها لتلبية متطلبات التوسع والنمو.
6. الاهتمام برضا العملاء من خلال تطوير وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم وفق احتياجاتهم وتوقعاتهم.
7. العمل على زيادة رضا العاملين في الجامعات من خلال تحسين مستوى الأجور والحوافز.
8. ضرورة استمرار الجامعات في تقديم خدمات مجانية للمجتمع والعمل على تطويرها.
9. الاستمرار في إقامة علاقات تعاون وشراكة مع الجامعات والمؤسسات والعمل على توسيعها وتطويرها.
10. إنشاء وحدات أو إدارات للتخطيط الاستراتيجي والتطوير في جميع الجامعات التي لا يوجد فيها.
11. تفعيل وحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والأهلية بما يحقق الأهداف ويحسن من مستوى الأداء.

المراجع:

- أبو موسى، رسمية أحمد أمين (2000). أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية: دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، الأردن.
- أحمد، محمود (2001). تسويق الخدمات المصرفية: مدخل نظري تطبيقي (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار البركة للنشر والتوزيع.
- إدريس، وائل محمد، والغالب، طاهر محسن (2009). المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.

- ببسة، إيمان، وبن ساسي، إلياس (2017). قياس ومقارنة التباين في أداء الجامعات الجزائرية باستخدام نماذج مقارنة عوائد الحجم، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 10 (30)، 125-154.
- بدرخان، سوسن سعد الدين (2016). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والأهلية في ضوء معايير الجودة الشاملة. المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، 9-11 فبراير، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
- بشر، عادل محمد (2012). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن (رسالة ماجستير). الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.
- الجابني، عكاب محمد (2016). أثر تنفيذ الاستراتيجية في الأداء المنظمي: دراسة حالة في المستشفيات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الجبوري، علاء أحمد حسن (2005). أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة (رسالة ماجستير)، جامعة الموصل، العراق.
- حبيشي، عادل محمود عبد الله (2005). التحليل الاستراتيجي لتفعيل دور الإدارة الجامعية اليمنية في تحقيق أهدافها (أطروحة دكتوراه)، جامعة عدن، اليمن.
- الحسيني، فلاح حسن عداي (2006). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة (الطبعة الثانية)، عمان، الأردن؛ دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- الحمادني، فؤاد محمد حسين (2003). الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك؛ دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في اليمن (أطروحة دكتوراه) الجامعة المستنصرية، العراق.
- الدجني، إياد علي (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية (أطروحة دكتوراه)، جامعة دمشق، سوريا.
- الدهدار، مرون حمودة (2017). تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج بالدريج: دراسة استكشافية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 25 (2)، 67-95.
- الدوري، زكريا (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان، الأردن؛ دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال (2010). التخطيط الاستراتيجي. عمان، الأردن؛ دار المسيرة.
- الشعبي، محمد الصغير قاسم (2004). تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الأدوية؛ دراسة استطلاعية على عينة من المديرين في شركات الأدوية الأردنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة الموصل، العراق.
- صبري، داليا محمد (2010). العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الصميدعي، محمود جاسم محمد (2004). استراتيجيات التسويق؛ مدخل كمي وتحليلي. عمان، الأردن؛ دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الطائي، رعد عبد الله، ومهدي، أحمد غازي (2015). أثر الأساليب التنافسية في الأداء المنظمي: بحث تطبيقي في دائرة مدينة الطب في بغداد، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 103 (1)، 68-83.
- عابر، سعد عبد (2013). أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في الأداء المنظمي دراسة استطلاعية في قطاع الصناعات النسيجية في بغداد، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 97 (1)، 134-157.
- عايض، عبد اللطيف مصلح، والغزي، نبيل علي (2015). أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح البنوك اليمنية الإسلامية، *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 21 (4)، 103-158.
- عبدالرضا، فتحية مزر (2001). تحول عمليات المصرف العقاري من الصيرفة المتخصصة إلى الصيرفة الشاملة كأداة لتحسين الربحية. بغداد، العراق؛ دار الكتب والوثائق العراقية.

- عبدالله، حاتم علي، وكامل، وسام هاشم (2017). أثر موارد إدارة المعرفة في الأداء المنظمي- دراسة تحليلية لأراء عينته من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 13 (39)، 58-84.
- عبدالله، نعمان أحمد علي (2012). التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة أسيوط، مصر.
- عبيد، نعم حسين (2000). أثر استثمار رأس المال المعرفي في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في عينته من شركات القطاع المختلط (رسالة ماجستير) جامعة بغداد، العراق.
- العريقي، منصور محمد (2017). الإدارة الاستراتيجية، صنعاء، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- المحمدي، سعد علي رحيم (2011). العلاقة بين الخيار الاستراتيجي وهيكل المنظمة وتأثيرها في فاعلية المنظمة: دراسة لأراء عينته من المديرين في الشركات الصناعية العراقية (أطروحة دكتوراه)، جامعة سانت كلمنتس العالمية، بريطانيا.
- مسلم، بسام (2017). قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في جامعتي صنعاء وعدن، مجلة الدراسات الاجتماعية، 23 (4)، 55-83.
- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (1999). الإدارة الاستراتيجية. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.
- التمر، سعود، حمزازي، محمد، خاشقجي، هاني، ومحمود، محمد (2011). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. جدة، السعودية: مكتبة الشقري للنشر والتوزيع.
- الهاللي، الهاللي الشربيني (2009). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربوية النوعية، 14، 511-537.
- الدليمي، انتصار (1998). الموازنة بين النسيج الثقلي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء (أطروحة دكتوراه)، جامعة بغداد، العراق.
- الجندي، عادل السيد (1999). التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفعالية النظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، 4-5 (16/17)، 37-76.
- حميد، محمد عبدالله (2013). تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي في الجامعات اليمنية، جامعة الناصر، صنعاء، اليمن: مكتب البحوث والنشر.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2013). مؤشرات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية للعام 2012-2013م، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، الجمهورية اليمنية.

Abdalkrim, G. M. (2013). The impact of strategic planning activities on private sector. *International Journal of Business and Management*, 8(10), 134-143.

Akingbola, K. (2013). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 214-240.

Aljardali, H., Kaderi, M., & Levy-Tadjine, T. (2012). The implementation of the balanced scorecard in lebanese public higher education institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 98-108.

Al-Shaikh, F., & Hamami, Y. (1994). Strategic planning in Jordanian business organisations. *International Journal of Management*, 11(4), 932-939.

- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Anderson, T. J. (2000). Strategic Planning, Autonomous Action and Corporate Performance. *Long Range Planning*, 33(2), 184-200.
- Ansoff, I. H., & McDonnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management* (2nd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Awino, Z. B., Muturia, J. M., & Oeba, L. K. (2012). Strategic Planning, Planning Outcomes and Organizational Performance: An Empirical Study of Commercial Banks in Kenya. *DBA Africa Management Review*, 2(3), 134-149.
- Beach, R. (2004). Adopting Internet technology in manufacturing: a strategic perspective. *Production Planning & Control*, 15(1), 80-89.
- Brown, D. R., & Harvey, D. (2006). *An Experiential Approach to Organization Development* (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Daft, R. L. (2008). *The leadership experience* (4th ed.). Mason: Thomson South-Western.
- David, F. R. (1995). *Strategic Management* (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- David, F. R. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases* (8th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Ikuing, A. B. (2007). *Awareness of the planning committees and the Community College of the State of California to the entrance of the impact of shared responsibility on the strategic planning process* (Doctoral dissertation). Capella University, Minneapolis, Minnesota.
- Jauch, L. R., & Glueck, W. F. (1988). *Business Policy and Strategic Management* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management* (10th ed.). India: Prentice Hall of India.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior* (3rd ed.). Ontario, Canada: Irwin.
- Maassen, P. A., & Potman, H. P. (1990). Strategic decision making in Higher Education. *Higher Education*, 20(4), 393-410.
- Miller, A. R., & Dess, G. G. (1996). *Strategic management* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Román, S. (2003). The Impact of Ethical Sales Behaviour on Customer Satisfaction, Trust and Loyalty to the Company: An Empirical Study in the Financial Services Industry. *Journal of Marketing Management*, 19(9-10), 915-939.

- Rue, L. W., & Byars, L. L. (1995). *Management: Skills and Application* (7th ed.). Ontario, Canada: Irwin.
- Santana, T., Diniz, F., & Fernandes, A. J. (2013). Strategic Planning in Universities from Pará, Brazil. Contributions to the Achievement of Institutional Objectives. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 3(3) 1-17.
- Thompson, A. (2005). *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Welsh, T., & Davis, J. E. (1994). Best and Worst Corporate Reputation. *Fortune*, 192(3), 58-66.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- White, G. P. (1996). A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(3), 42-61.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.