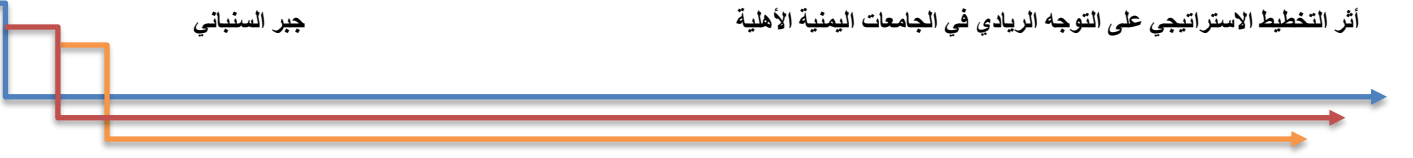


أثر التخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية

د. جبر عبد القوي إسماعيل السنباني
أستاذ إدارة الأعمال المساعد - الجامعة الإماراتية





Al-Yemenia University Journal

مجلة الجامعة اليمنية

أثر التخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية

د. جبر عبد القوي إسماعيل السنباني

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - الجامعة الإماراتية

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، وكذلك التعرف على مستوى ممارسة التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية في (أمانة العاصمة: صنعاء) ولتحقيق الهدف، تم استخدام) من خلال استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (317) مفردة من القيادات الأكاديمية والإدارية العاملة في خمس جامعات يمنية أهلية بأمانة العاصمة- صنعاء، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى تحقق التخطيط الاستراتيجي - على مستوى كل الأبعاد - مرتفع جداً. وجاء بعد التوجه الاستراتيجي أكثر الأبعاد ممارسة، وأقلها ممارسة بعد صياغة الاستراتيجية. كما إن مستوى ممارسة التوجه الريادي كان مرتفعاً بجميع أبعاده (الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة) كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي - بجميع أبعاده - على التوجه الريادي. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية (بين آراء عينة الدراسة) تُعزى إلى حجم الجامعة. وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي؛ لتحقيق التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة).

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التميز المنظمي.

Abstract

The study aimed to determine the impact of strategic planning on entrepreneurial orientation in private Yemeni universities. It also sought to assess the level of strategic planning practices and its dimensions, in addition to the level of entrepreneurial orientation within private universities located in the Capital Secretariat of Sana'a.

To achieve this, the study employed a quantitative descriptive-analytical methodology using a questionnaire distributed to a sample of 317 academic and administrative leaders from five private universities within the Capital Secretariat of Sana'a.

The results revealed that the level of strategic planning practice was very high across all dimensions. "Goal setting and mission formulation" ranked first, followed by "internal and external environmental analysis," and then "monitoring, evaluation, and risk management." The level of entrepreneurial orientation was also found to be high across its various dimensions: innovation, proactiveness, and risk-taking.

The findings further showed a statistically significant relationship between strategic planning and entrepreneurial orientation, as well as statistically significant differences in respondents' views based on university size. The study recommended enhancing strategic planning practices and increasing attention to entrepreneurial orientation to achieve organizational excellence in private universities.

Keywords:

Strategic Planning, Entrepreneurial Orientation, Organizational Excellence.

المقدمة:

أصبح التوجه الريادي مطلبًا أساسيًا، تسعى منظمات كثيرة للوصول إليه؛ فهناك منظمات تعتبر التوجه الريادي سمة ضرورية - ليس فقط لنجاحها - بل لاستمرار هذا النجاح، والحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المنظمة (عمار، 2016، 2) وذلك لأن استكشاف الإبداعات المستقبلية، يشكل قاعدة لتفوق المنظمة وتميزها على منافسيها مستقبلاً، إذ يمثل النشاط الذي ينشئ ويدير منظمة جديدة؛ من أجل استثمار فرصة مبتكرة ومتفردة، فهو يعتبر هدفاً أساسياً من أهداف استراتيجية منظمات الأعمال (يعقوب، 2021، 21) وله دور مهم في تحسين الأداء في المنظمات فهو يشمل: الإبداع، والابتكار، والاستباقية، وتحمل المخاطرة في تطوير وتقديم الأنشطة والخدمات. فقد أصبح التوجه الريادي وسيلة حيوية للمنظمات القائمة؛ كي تستمر في اكتشاف واستثمار الفرص، من أجل دخول هذه المنظمات في مشاريع ومنتجات وأسواق جديدة، لا سيما بعد أن زادت حاجة المنظمات لتكون أكثر ابتكاراً وإبداعاً، من أجل البقاء وتسريع النمو في بيئة عالمية شديدة التنافس والتغير.

إن التخطيط الاستراتيجي عملية ذهنية منهجية منظمة، تتضمن - من بين أمور كثيرة - دراسة وفحص المتغيرات البيئية وتصور الاتجاهات المستقبلية، ومن ثم تحدد رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية، وتحدد النشاطات والفعاليات والموارد والموازنات والخطط التشغيلية. فالخطة الاستراتيجية هي: أداة إدارية تقود المنظمة إلى التميز؛ لأنها تركز على طاقة وموارد ووقت كل فرد في المنظمة، وتدفعهم في نفس الاتجاه لتحقيق الأهداف؛ لأن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على وحدة معينة، بل يشمل جميع النشاطات في المنظمة، وبالتالي فإنها تشمل كل فرد.

وشهد التخطيط الاستراتيجي - على المستويين العلمي والتطبيقي - تطوراً كبيراً، وأصبح يمثل تخصصاً أساسياً في العديد من كليات الإدارة في مختلف الجامعات؛ إذ طور العديد من الأكاديميين والمديرين العديد من النماذج والأطر؛ للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، في سياق البيئات المعقدة شديدة التنافسية (حسين وعباس، 2018، 5) والجامعات اليمنية الأهلية - كغيرها من الجامعات - أحوج ما تكون للتخطيط الاستراتيجي؛ فهي من المنظمات التي تعمل في مجال المال والأعمال، وفي بيئة تتميز بعدم الاستقرار والتغير في المواقف، ما يجعلها عرضة لمخاطر الأزمات محلياً وعالمياً، كما إنها في الوقت الحاضر تخضع لعوامل تطور ونمو مستمرين. فهناك كثير من الجامعات اليمنية الأهلية - التي فتحت خلال السنوات الأخيرة - ما يتطلب من هذه الجامعات السعي لتطبيق مفاهيم حديثة في الأدب الإداري، لا سيما أن هذه الجامعات أيضاً، تعيش في ظل ثورات متعددة في مجالات مختلفة، منها ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا. وفي نفس الوقت، حصل تطور في المفاهيم الحديثة، لا سيما في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي؛ ولذا فإن هذه الجامعات بحاجة إلى توظيف كل ما هو جديد في الإدارة، بما يساهم في تطوير وتحقيق التوجه الريادي. وبوجود التخطيط الاستراتيجي تكون الجامعات اليمنية الأهلية قادرة على النهوض والمنافسة؛ باستخدام الموارد المحدودة والكفاءات المتوفرة، التي تمكنها من تحسين الفعالية التنظيمية، وتحسين الأداء، وتحقيق التوجه الريادي والتميز على منافسيها، وفق طرق علمية مدروسة.

وانطلاقاً من ذلك، جاء اختيار الباحث لموضوع هذه الدراسة، التي تتمحور حول معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي بالجامعات اليمنية الأهلية.

مشكلة الدراسة:

يحظى التوجه الريادي باهتمام متزايد من قبل الباحثين ومن قبل المنظمات، لا سيما في ظل البيئة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر؛ إذ لم تعد الأساليب التقليدية - في التعامل مع البيئة المحيطة - كافية، وأصبح لزاماً على هذه المنظمات أن تعتمد على أساليب حديثة؛ لتضمن النجاح. ولأهمية موضوع التوجه الريادي، فقد أوصت العديد من الدراسات والأبحاث السابقة، بضرورة إجراء مزيد من الأبحاث، حول التوجه الريادي والعوامل المؤثرة فيه، منها: (Rofiaty, et, al. (2022) دراسة (السفاري، 2021) و(شعيب، 2021) و(المشرفي، 2021) و(يعقوب، 2021) ودراسة (زيد وشجاع، 2021) Hilal و Okangi (2012)

كما إن 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 للتخطيط الاستراتيجي؛ بواسطة التحليل البيئي، والتوجه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، مع جميع أشكال التغيرات البيئية لتخفيف التهديدات، والاستفادة من الفرص المتاحة لتعزيز وتحسين مستوى التوجه الريادي.

وقد أشارت دراسة (يعقوب، 2021، 201) إلى أن الجامعات اليمنية الأهلية - على الرغم مما تبذله من جهود وتقديم أنشطة مختلفة لتحقيق التوجه الريادي - فإنها مازالت تواجه العديد من التحديات، التي تقف عائقاً تجاه قيادات الجامعات في تحقيق التوجه الريادي، وذلك لأن واقع تحقق التوجه الريادي لم يحظ بمستوى عالٍ؛ وذلك يرجع لخوفهم من خوض المخاطرة في اقتناص الفرص، وعدم توفير البيئة المناسبة والملائمة لمخاطر العملاء والمستفيدين، ووجود قصور في الاهتمام بالعمل الاستباقي.

وأشارت دراسة زيد وشجاع (2021، 87) إلى أن هناك تحديات تواجه تلك الجامعات، تتمثل في اتباع سياسات قد لا تتوافق مع مدخل التوجه الريادي، والخوف من الخوض في الأعمال التي تتسم بالمخاطرة في استغلال الفرص ومواجهة التحديات؛ ما أدى إلى خروجها من التصنيفات الدولية في الجودة والتميز. وأشارت دراسة سعيد (2020، 146) إلى وجود قصور وعدم اهتمام لدى الجامعات في دعم المبدعين فيها، واستخدامها

لتكنولوجيا متطورة، لتقديم خدماتها بما يتناسب مع احتياجات عملائها.

ومما سبق، يتضح أن الفجوة البحثية هي فجوة مفاهيمية وفجوة مكانية؛ إذ لا توجد دراسة تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي - لا سيما في الجامعات اليمنية الأهلية - (حسب علم الباحث)، من ثم فإن هذه الدراسة، تعد محاولة (أولى) للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية؟

وقد أُنبت عن السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية؟

- ما مستوى التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية؟

- ما أثر التخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة (إحصائية) بين إجابات عينة الدراسة حول مستوى التوجه الريادي، تعزى لمتغيرات المنظمة المتمثلة في (حجم الجامعة)؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

اولاً. الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية في الآتي:

- 1- تكتسب هذه الدراسة أهميتها؛ من كونها تعد من الدراسات القليلة والنادرة - حسب علم الباحث - التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي.
- 2- تقدم الدراسة تأصيلاً نظرياً علمياً لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي والتوجه الريادي.
- 3- تسهم الدراسة في إثراء الفكر الإداري، وإثراء المكتبة اليمنية والعربية؛ نظراً لاحتياجها لمثل هذه الدراسات.
- 4- تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الباحثين؛ للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في مجال التوجه الريادي - في منظمات أخرى - وخاصة الجامعات اليمنية.
- 5- تضيف هذه الدراسة الى المكتبة اليمنية، دراسة تطبيقية متخصصة في التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية؛ باستخدام التخطيط الاستراتيجي لتلك العلاقة، ما يسهم في اثرائها.

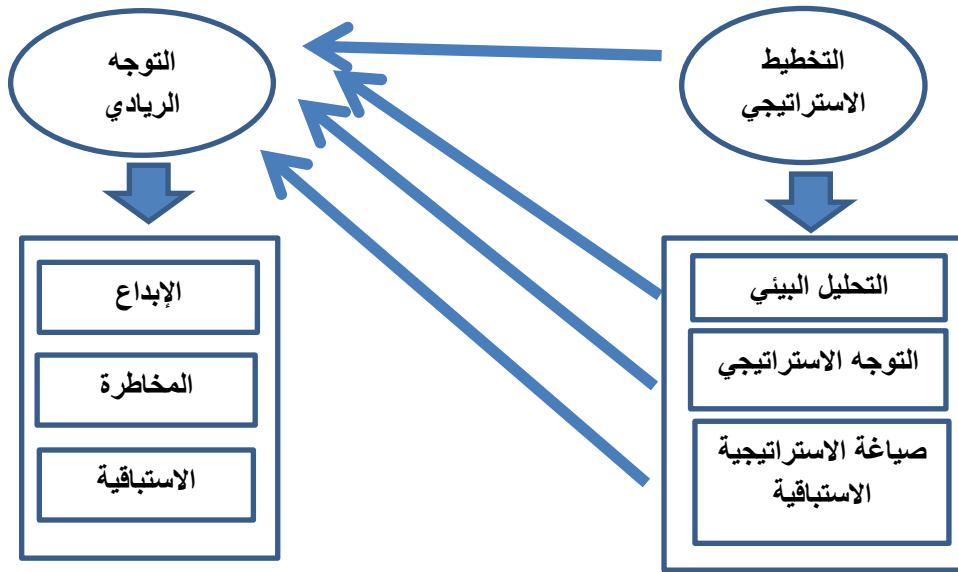
ثانياً. الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

- 1- نتائج الدراسة الميدانية، تساعد الجامعات اليمنية الأهلية على التعرف بمدى امتلاكها لأدوات التخطيط الاستراتيجي والتوجه الريادي.
- 2- نتائج الدراسة، تساعد صناع القرار - والمسؤولين في الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة) - في توجيه الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وتفعيل خططهم الاستراتيجية، التي تكفل تحقيق التوجه الريادي.
- 3- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وإمكان تعميمها على الجامعات اليمنية الأهلية والحكومية بشكل عام؛ نظراً لتشابه المتغيرات والظروف العامة المحيطة بعمل ونشاط تلك الجامعات.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بشكل عام، إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية، وهذا الهدف الرئيسي سيتم تحقيقه من خلال الأهداف الفرعية الآتية:
- تحديد مستوى تحقق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية.
 - تحديد مستوى تحقق التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية.
 - تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية.
 - معرفة مستوى الفروق ذات الدلالة الإحصائية، بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التوجه الريادي، التي تُعزى للمتغيرات المنظمية (حجم الجامعة) في الجامعات اليمنية الأهلية.
- النموذج المعرفي للدراسة:

تم اعتماد النموذج المعرفي للدراسة؛ بناء على الاطلاع على الدراسات السابقة كدراسة أبو جبارة (2020) وبويريحية (2022) وعيد (2021) والسميرات وآخرون (2021) والعجمي (2020) وعمر (2019) وقزة (2018) والمشرقي (2021) ويعقوب (2021) و Mirzah, et, al 2021، والديراوي (2017) و Rheyso, 2015، و Shamsuddin et al., 2012، كما يوضحه الشكل رقم (1):



شكل 1 النموذج المفاهيمي للدراسة

فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضيات الآتية:
الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، للتخطيط الاستراتيجي في التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي، في التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي، في التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية، في التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التوجه الريادي، التي تُعزى للمتغيرات المنظمية (حجم الجامعة) في الجامعات اليمنية الأهلية.

مصادر جمع المعلومات:

المصادر الأولية:

اعتمدت المصادر الأولية على البيانات، التي جرى جمعها من عينة الدارسة عن طريق الاستبانة.

المصادر الثانوية:

شملت المصادر الثانوية للدراسة، المراجع العلمية والكتب، والأبحاث المنشورة في المجالات والدوريات العلمية المحكمة، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. إضافة إلى التقارير الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجامعات المستهدفة في الدراسة.

حدود الدراسة:**أولاً. الحدود الموضوعية:**

تناولت الدراسة موضوع أثر التوجه الريادي بأبعاده المتمثلة في (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية) في التميز المنظمي بأبعاده المتمثلة في (التميز في القيادة، التميز في الموارد البشرية، والتميز في الثقافة التنظيمية، والتميز في الهيكل التنظيمي) بالجامعات اليمنية الأهلية

ثانياً. الحدود المكانية:

شملت الدراسة الجامعات اليمنية الأهلية بأمانة العاصمة: صنعاء، التي مضى على تأسيسها أكثر من عشرين سنة، وفيها أكثر من خمس كليات، وهي المعتمدة من قبل وزارة التعليم العالي والمتمثلة في (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة اليمنية، الجامعة الوطنية، جامعة سبأ، جامعة الملكة أروى)

ثالثاً. الحدود البشرية:

شملت الدراسة القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة)، وهي المتمثلة في (رؤساء الجامعات، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام، أمناء ومدراء العموم والإدارات)

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على الدراسات السابقة، التي تناولت متغيرات الدراسة وهي على النحو الآتي:

1- دراسة (بويريحية ، 2022) هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر التخطيط الاستراتيجي

على التميز التنظيمي بمديرية التوزيع الكهربائي بغرداية، واستخدمت الدراسة (المنهج الكمي بأسلوبه: الوصفي التحليلي) والاستبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية التوزيع الكهربائي بغرداية من (رؤساء أقسام، ورؤساء مصالح، ومساعدين إداريين، وموظفين موزعين على مختلف المكاتب والمصالح الإدارية) وقد بلغ حجم العينة 50 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة، وأثر ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي، والتميز التنظيمي بمديرية التوزيع والكهرباء بغرداية.

2- دراسة Rofiaty, et, al. (2022) هدفت الدراسة إلى قياس أثر التوجه الريادي والمرونة على

أداء المنظمات؛ من خلال (الابتكار) واستخدمت الدراسة المنهج (المنهج الكمي بأسلوبه: الوصفي التحليلي) واستخدمت المقابلة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الأعمال في (الأوركيد) بمدينة (مالانج) التي تسمى بمدينة الزهور، وقد بلغ حجم العينة (144) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود أثر إيجابي مباشر للتوجه الريادي على أداء المنظمات، وأن الابتكار هو متغير وسيط يؤثر في أداء المنظمات.

3- دراسة (السفاري، 2021) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الدور المعدل للتوجه الريادي

(الاستباقية، تحمل المخاطر) على العلاقة، بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في اليمن. واستخدمت الدراسة (المنهج الكمي بأسلوبه: الوصفي التحليلي) والاستبانة لجمع المعلومات. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين القياديين في البنوك اليمنية - من رئيس قسم فأعلى - والبالغ عددهم (19) بنكا تجاريا وإسلاميا من المسجلين في النشاط المصرفي بالجمهورية اليمنية؛ استنادا لتقارير البنك المركزي لعام 2015م، وقد بلغ حجم العينة (404) مفردة. وبينت الدراسة أن هناك أثرا إيجابيا، للتوجه الريادي في المنظمة المتعلمة لدى البنوك العاملة في اليمن.

- 4- دراسة (المشرفي، 2021) هدفت الدراسة، إلى اختبار أثر التوجه الريادي في القدرات الديناميكية في الشركات الصناعية اليمنية. واستخدمت الدراسة (المنهج السببي) وصممت استبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات في جميع المنظمات الصناعية اليمنية والبالغ عددهم (252) منظمة، وقد بلغ حجم العينة (252) مفردة بواقع استمارة لكل منظمة، وبينت الدراسة وجود أثر إيجابي جزئي للتوجه الريادي في القدرات الديناميكية.
- 5- دراسة (شعيب، 2021) هدفت الدراسة، إلى التعرف على العلاقة أو الدور المحتمل للتوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية. واستخدمت الدراسة (المنهج الكمي بأسلوبه: الوصفي التحليلي) والاستبانة لجمع المعلومات، تكون مجتمع الدراسة من العاملين (الموارد البشرية، المكاتب الأمامية، البيع، العلاقات) في (25) فندقاً من (43) فندقاً من الفنادق خمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ، وقد بلغ حجم العينة (385) مفردة. وبينت الدراسة وجود تباين في الأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي، والميزة التنافسية في الفنادق، ووجود ارتباط وتأثير إيجابي معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية.
- 6- دراسة Valdez et al. (2021) هدفت الدراسة إلى تحديد الأثر، الذي يحدثه التوجه الريادي والمسؤولية الاجتماعية، على أداء الأعمال في الشركات الصغيرة في المكسيك. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط بين التوجه الريادي والمسؤولية الاجتماعية لزيادة أداء الأعمال.
- 7- دراسة (يعقوب، 2021) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر زيادة المعرفة والتوجه الريادي في جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة: صنعاء. واستخدمت الدراسة (المنهج الكمي: بأسلوبه الوصفي التحليلي) وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة العليا (الإدارية، الطبية، الفنية) وقد بلغ حجم العينة (260) مفردة، وحللت البيانات باستخدام برنامج SPSS وبينت الدراسة أن درجة التحقق لجودة الخدمة الصحية - في المستشفيات مجال الدراسة - كبيرة جداً، ووجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة والتوجه الريادي، على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء.
- 8- دراسة (عبد الحميد، 2020) هدفت الدراسة، إلى قياس أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات. واستخدمت الدراسة (المنهج الوصفي) والاستبانة لجمع المعلومات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في المنظمة والبالغ عددهم (617) عاملاً. وقد بلغ حجم العينة (237) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات..
- 9- دراسة (Saeed & Others, 2019) هدفت الدراسة، إلى معرفة تأثير الإدارة الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية على التميز المنظمي بالمنظمة. واستخدمت الدراسة (المنهج الكمي بأسلوبه: الوصفي التحليلي) وتكون مجتمع العينة، من العاملين في منظمات القطاع الخاص في الدولة، وبلغ حجم العينة (218) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن الإدارة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية كانت إيجابية، وأن لها تأثيراً مهماً بالنسبة للتميز المنظمي، وأعطت نتائج الدراسة إضافة حول الاستراتيجيات الانتاجية، للوصول إلى التميز المنظمي في القطاعات العامة في الدولة.

10- دراسة (البكري، 2018) هدفت الدراسة إلى التعرف، على قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في المصارف العاملة في الجمهورية اليمنية. واستخدمت الدراسة (المنهج الكمي بأسلوبه: الوصفي التحليلي) والاستبانة لجمع المعلومات. وتكون مجتمع الدراسة، من العاملين في عدد في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية: من أعضاء مجلس الإدارة، ومديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام. وقد بلغ حجم العينة (385) مفردة، وبينت الدراسة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المنظمي.

11- دراسة (Clay et al., 2016) وهدفت الدراسة إلى التعرف على الصلة بين عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمية، ومرونة التخطيط الاستراتيجي، والقدرة على الابتكار بأداء الشركات، واستخدمت الدراسة (المنهج الوصفي) وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات متعددة الصناعة. وقد بلغ حجم العينة (448) مفردة، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن عمليات التخطيط الاستراتيجي الرسمية ومرونة التخطيط الاستراتيجي، ترتبط بشكل إيجابي مع أداء المنظمات، ولكل منهما علاقة إيجابية مع الابتكار والميزة التنافسية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الابتكار يتوسط تماما العلاقة بين أداء المنظمات، وعملية التخطيط الاستراتيجية الرسمية ومرونة التخطيط.

12- دراسة (Santana et al., 2013) وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى إسهام التخطيط الاستراتيجي، في أداء الجامعات البرازيلية في ولاية بارا. واستخدمت الدراسة (المنهج الكمي بأسلوبه: الوصفي التحليلي) والمقابلات والاستبانة والبحوث في (جامعتين) كأداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات البرازيلية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن الجامعة الأولى قد أنجزت (تقريباً) جميع خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي، وأسهمت بشكل إيجابي في تحقيق الأهداف المنظمة، والجامعة الثانية لم تتمكن من الإسهام في تحقيق الأهداف بشكل إيجابي.

13- دراسة (Hilal و Okangi 2012) هدفت الدراسة إلى معرفة دور التوجه الريادي، في تعزيز أداء الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة في سيرلانكا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين التوجه الريادي وزيادة أداء الأعمال.

14- دراسة (Hemsson and lay, 2012) وهدفت الدراسة، الى مناقشة استخدام الادارة الاستراتيجية من قبل الجامعات والمعاهد التقنية والمهنية في (تايوان) لتحقيق الميزة التنافسية، ومواجهة متطلبات السوق، وإدارة المصادر اللازمة. وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والأكاديمية للعاملين في الجامعات والمعاهد التقنية والمهنية في (تايوان) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن للإدارة الاستراتيجية أثراً إيجابياً، على تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات والمعاهد التقنية والمهنية في تايوان.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية: تناولت الدراسات السابقة متغيرات الدارسة الحالية في بيئات مختلفة، مثل الجامعات والبنوك والمالية والشركات الصناعية وشركات الأدوية وغيرها. ولكن لا توجد دراسة تناولت تلك المتغيرات في مجال الجامعات اليمنية الأهلية، لا سيما في البيئة اليمنية، وتأتي أهمية هذه الدارسة، من خلال تناسب بيئة البحث اليمنية مع التوجه الريادي؛ لما مرت به اليمن من أحداث خلال السنوات الأخيرة.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

1- التخطيط الاستراتيجي:

عرف Policastro (2003، 1) التخطيط الاستراتيجي بأنه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، والتوجه الفعلي للمنظمة في تحقيق أهدافها.

وعرفه جر جر (2015، 194) بأنه عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الاستراتيجية وسياساتها؛ بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي، إلى موقف مستقبلي مستهدف.

ولأغراض هذه الدراسة يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: تصور علمي لمستقبل الجامعات اليمنية الأهلية، ينطلق من تحليل الوضع الراهن لها؛ على ضوء تحديد رؤيتها وتوجهاتها المستقبلية، ووضع استراتيجيات تمكنها من بلوغ هذا الوضع المستقبلي المرغوب فيه.

2- التوجه الريادي:

التوجه الريادي هو: العمل في مجال الابتكار، والتجديد في سوق المنتج - وفي بيئة محفوفة بالمخاطر إلى حد ما - من أجل التوصل إلى استباقية الابتكار والفوز بالمنافسة (حمدان، 2017: 163)

ويعرف بأنه ظاهرة تنظيمية، تعكس القدرة الإدارية لدي المنظمة، والتي تباشر في استخدامها بشكل موسع؛ بغرض تغيير المشهد التنافسي لصالحها (عباس وآخرون، 2019: 73)

ولأغراض هذه الدراسة، يعرف التوجه الريادي بأنه: قدرة الجامعات اليمنية الأهلية على تبني الأعمال التي تتصف بالإبداع والابتكار والاستباقية في سوق العمل، والمحفوفة بالمخاطرة؛ من أجل تحقيق التميز.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

تعود جذور التخطيط الاستراتيجي - بمفهومه الحديث وخصائصه - إلى منتصف الخمسينيات من القرن الماضي؛ وذلك عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة، تطوير ما كان يُدعى (بأنظمة التخطيط بعيد المدى) ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بهذا المفهوم بوسائله وأدواته وتطويرها؛ ما أدى إلى اعتماده

من قبل عديد من المنظمات - باختلاف أحجامها - في عديد من دول العالم (المطيري، 2020: 400)

ويعرف التخطيط الاستراتيجي: بأنه "أسلوب أو منهج ينقل المنظمة من الوضع الحالي (واقع المنظمة) إلى وضع أفضل يحقق طموحها في المستقبل، وتنبأه المنظمة؛ في سبيل تحقيق رؤيتها المستقبلية بكفاءة

وفعالية" (إبراهيم، 2019: 235)

كما يعرف بأنه: "دراسة وتحليل وتقييم البيئة وتحديد الاتجاه الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية" (العريقي، 2017: 33)

ويرى Awino et al. (2012: 134) أنه "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"

كما عرفه Arasa و K'Obonyo (2012: 203) بأنه "عملية تكشف وتوضح المستقبل، والفرص والتهديدات، وتوفير إطارا للقرار في جميع أنحاء المنظمة، وتساعد المنظمات على صنع استراتيجيات

أفضل؛ من خلال استخدام منهج عمل منطقي وعقلاني للاستراتيجية".

وعرفه الشبخلي (2013: 23) بأنه "النظام الذي يبني على دراسة عميقة، للفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، أخذًا بنظر الاعتبار نقاط القوة والضعف لبيئة المنظمة الداخلية؛ من أجل

تنفيذ العمليات بالشكل الصحيح، والسيطرة عليها، وتقييم وتحسين الأداء؛ وذلك لأجل اختيار الموقع المستقبلي المناسب، ومواجهة التحديات والأزمات، والوصول إلى النتائج المرغوب فيها" وعرفه عباس (2018: 31) بأنه الخطة الشاملة، التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها. والتخطيط الاستراتيجي هو: نوع من أنواع التخطيط، الذي يستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية، ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها؛ لإظهار نقاط القوة، وإخفاء نقاط الضعف لحين معالجتها وتحويلها لنقاط قوة، وفهم بيئة المنظمة الخارجية، ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر، وذلك لاقتناص الفرص والتحايل وتجنب المخاطر قدر الإمكان (wright et al., 1998: 145)

ويرى Hunger وWheelen (1997: 10) أنه تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل؛ للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية. ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن القول: إن التخطيط الاستراتيجي عملية منهجية منظمة ومتسلسلة، تركز على عملية تحليل ودراسة البيئتين (الداخلية والخارجية) للمنظمات ومواجهة التحديات. وهذا ما أكدت عليه التعاريف السابقة، مع ضرورة الاعتماد على الوسائل والأساليب الحديثة في جمع المعلومات وتحليلها.

ومما سبق يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه: تصور علمي لمستقبل المنظمات، ينطلق من تحليل الوضع الراهن لها؛ على ضوء تحديد رؤيتها وتوجهاتها المستقبلية، ووضع استراتيجيات تمكنها من بلوغ هذا الوضع المستقبلي المرغوب فيه، من خلال صياغة الاستراتيجيات البديلة، التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة؛ لمواجهة التهديدات والصعوبات التي تعترضها.

2- مفهوم التوجه الريادي:

الريادة - في اللغة - تعني القيادة والرئاسة، وهي مشتقة من الفعل (راد) "وراد الكلاً، يروده رَوْدًا وريادًا، وارتاده ارتيادًا.. بمعنى أي: طلبه" والرائد: من كان يرسله قومه لاستكشاف أماكن جديدة من الكلاً ومساقط الأمطار، أو قاد القوم وتقدمهم، والرائد: اسم فاعل من (راد) وهو من يسبق غيره ويمهد السبل المستقبلية (ابن منظور، ج3: 187) وهي تعني تعهد الشيء أو طلبه، وفي اللغة الأجنبية مشتقة من الكلمة الفرنسية التي سادت في القرن السادس عشر (Entrepreneur) وتعني: أن تكون ذكيا في اتخاذ القرارات أو بدء مشاريع جديدة. أما في الإنجليزية فريادة الأعمال (Entrepreneurship) تعني: الاستعداد لإدارة المشروعات وتنظيمها وتطويرها، بالتزامن مع التأثر بالمخاطر؛ بهدف الوصول إلى الأرباح. وتعتمد ريادة الأعمال على المبادرة بإنشاء عمل جديد، عن طريق الاستفادة من الموارد المتاحة والعمل ورأس المال الذي يسهم في الحصول على الربح (جلاب وآخرون، 2016: 19) ويتضح مما سبق: أنه لا بد لمنظمات الأعمال أن تتبنى وتفعل التوجهات الريادية؛ لكي تصل إلى غاياتها وتحقيق أهدافها في النمو والنجاح المستمر للوصول إلى التميز. وعرف Lumpkin وDess (1996: 136) التوجه الريادي: بأنه عمليات وممارسات ونشاطات اتخاذ القرارات، التي تؤدي إلى إيجاد وابتكار مشاريع جديدة. وعرفه Lassen (2007: 124): أنه أساس للبدء بتحديد أو تمييز الفرص، وتنمية الإبداعية في المنظمة.

كما عرفه Tang et al (2009: 182) بأنه رغبة المنظمة لتبني السلوكيات الاستباقية والإبداعية وتحمل المخاطرة المحسوبة في محاولة منها لخلق واستثمار الفرص البيئية، أي أنه استراتيجية الإدارة العليا المتعلقة بالاستباقية والإبداعية وتبني المخاطرة (Fairoz et al, 2010: 36) ويرى Matanda (2011: 11) أنه يعبر عن التزام المنظمة بمتابعة الأعمال الجديدة، ويستعمل لوصف مجموعة من الأنشطة كالتخطيط، التحليل، واتخاذ القرارات، وثقافة المنظمة، والنظام التقييمي، والرؤية، وأورد Dess et al (2007: 454) أنه الممارسات الهادفة لصياغة الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة في التميز والبدء بالمشاريع الجديدة، وهو الإطار الفعلي والتصوري للريادي، الذي ينعكس من خلال العمليات المستمرة وثقافة المنظمة.

ويرى رشيد والزيادي (2013: 206) أنه يعبر عن ميل المنظمة لتبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات، أو خدمات، أو عمليات، أو أنظمة، أو إجراءات جديدة.. والاستعداد لتقبل المخاطر المرتبطة بها، فضلا عن الاستباقية في معرفة التغيرات في البيئة الخارجية، بما يمكنها من خلق قيمة للمنظمة وعمالها.

ويشير القبيلات (2019: 22) إلى أنه سلوك مرير في عملية اتخاذ القرار، وطرائق وممارسات لكل من المديرين والعاملين في المنظمة، بما يؤدي إلى الأداء المتميز للمنظمة، وأنه إحداث قاعدة لخطة الأعمال الاستراتيجية لأي منظمة تعتمد على مواردها، فضلا عن قابليتها. كما إنه يمثل توجهها استراتيجيا يرتبط بالأساس باغتنام الفرص، وخلق مجموعة من الموارد واستغلالها، واكتساب سمات ريادية محدودة تتعلق بنمط القرارات والطرق والممارسات (Galetic & Milovanovic, 2008: 22).

ويؤكد التميمي (2016: 12) أنه أسلوب العمل الاستراتيجي الذي يعتمد منهجية التغيير المستمر، وتوليد الأفكار الابتكارية وتوظيفها، في الاستجابة لمتطلبات بيئة العمل بطريقة استباقية، تضع المنظمة في مركز الصدارة والقيادة السوقية في مجال إدارة الأعمال.

ويشير المختار (2018: 215) إلى أنه عبارة عن ميل المنظمة؛ لأن تكون مبدعة وسباقية في اقتناص الفرص في السوق، ومستعدة لتحمل المخاطر المحتملة، وذات نزعة لتحدي المنافسين بشدة وبشكل مباشر؛ من أجل تحسين أدائها، وتحقيق القيمة الاستراتيجية في بناء رأسمالها البشري بشكل مستمر.

ومما سبق، تعرّف الدراسة الحالية التوجه الريادي: بأنه منهجية تُلبي رغبة المنظمات في بناء استراتيجية منمنهجة، تقوم على أسس علمية لاتخاذ القرارات المناسبة، في الاستفادة من الموارد والإمكانيات لديها، وتوليد الأفكار الابتكارية واستغلال الفرص لاكتساب سمات ريادية في تبني الأعمال، التي تتصف بالإبداع والابتكار والاستباقية المحفوفة بالمخاطر، التي تعمل جميعها على التوجه لتغيير المنظمة، أو سوقها من خلال أنشطتها الجديدة المتنوعة والمختلفة.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام (المنهج الكمي بأسلوبه: الوصفي التحليلي) الذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة (محل الدراسة)، ودراسة أثر المتغير المستقل في التابع، وهو أثر التخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي، وصولاً إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في فهم الظاهرة المدروسة. وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات (الأكاديمية والإدارية) العاملة في (5) جامعات يمنية أهلية في أمانة العاصمة: صنعاء ممثلة بـ (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة الوطنية، الجامعة اليمنية، جامعة سبأ، جامعة الملكة أروى) واعتمدت الدراسة ثلاثة معايير لاختيار الجامعات هي: 1- أن يكون مضى على تأسيسها أكثر من عشرين عاماً-2- وأن يكون عدد الكليات فيها أكثر من خمس كليات 3- وأن تكون معتمدة بالبوابة الإلكترونية لدى وزارة التعليم العالي والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

جدول رقم (1) مجتمع الدراسة

م	الجامعة	المحافظة	سنة التأسيس	الكليات	الأقسام العلمية	موقع الجامعة
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	صنعاء	1994	9	30	https://www.ust.edu/usty/ar
2	الجامعة اليمنية	صنعاء	1996	7	16	/https://yuniv.net
3	الجامعة الوطنية	صنعاء	1994	6	15	https://www.wikiwand.com/ar
4	جامعة سبأ	صنعاء	1994	6	10	http://sabauni.net/
5	جامعة الملكة أروى	صنعاء	1996	7	17	/https://www.qau.edu.ye

المصدر: موقع البوابة الإلكترونية للتعليم العالي للجامعات المعتمدة ومواقع الجامعات اليمنية الأهلية

عينة الدراسة:

استخدمت أسلوب الحصر الشامل لعدد 317 قيادة أكاديمية وإدارية في (5) جامعات يمنية أهلية (جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجامعة الوطنية، الجامعة اليمنية، جامعة سبأ، جامعة الملكة أروى) والمكونة من (رؤساء وعمداء الجامعات، أمناء عموم، مدراء إدارات، رؤساء الأقسام) في أمانة العاصمة: صنعاء.

جدول رقم (2) أعداد القيادات الأكاديمية والإدارية

الجامعة	عدد القيادات الأكاديمية والإدارية
العلوم والتكنولوجيا	109
الجامعة اليمنية	69
الجامعة الوطنية	51
جامعة سبأ	34
جامعة الملكة أروى	54
الإجمالي	317

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، التي شملت عدد (34) فقرة في التخطيط الاستراتيجي، و(18) فقرة في التوجه الريادي، وتم تحكيم الاستبانة من قبل عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية.

جدول رقم (4) معامل الارتباط

Durbin-Watson
2.056

يبين الجدول (4) عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي؛ إذ كانت قيمة اختبار درين وتسن أكبر من (1) وأصغر من (3) وقريب من (2) وبالتالي تحقق الافتراض. ويشير هذا إلى جدية المستجيبين، وعدم وجود تشابه كبير بين فقرات الاستبانة.

خصائص مجتمع الدراسة:

أولاً. توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النسبة	العدد	النوع الاجتماعي
82.3%	247	ذكر
17.7%	53	انثى

يتبين من الجدول (5) أن 82.3% من عينة الدراسة ذكور، بينما 17.7% من عينة الدراسة إناث، أي أن توظيف الإناث أقل من الرجال في الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة) ويُعزى ذلك إلى ثقافة المجتمع خلال العقود الماضية، التي كانت تحرم الإناث من التعليم في سن معينة. وأيضاً كانت تفرض على الإناث العمل في قطاعات محددة، مما أدى إلى الالتحاق المتأخر للمرأة في الوظائف المختلفة. ثانياً. توزيع عينة الدراسة بحسب العمر:

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	العدد	العمر
5.7%	17	أقل من 25
30.3%	91	من 25-35 سنة
59.0%	177	من 36-50 سنة
5.0%	15	50 سنة فأكثر

يتضح من الجدول (6) أن 5.7% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من (25) سنة، و(30.3%) أعمارهم من (25-35) سنة، وما نسبته (59%) أعمارهم من (36-50) سنة وما نسبته (5%) أعمارهم فوق (50) سنة، أي أن الفئة الثالثة التي ما بين (36) إلى (50) سنة جاءت أعلى النسب ويمثلون ما نسبته (59%) ثم الفئة الثانية التي ما بين (25) إلى (35) سنة ويمثلون ما نسبته (37.9%) وهذا يدل على أن غالبية الموظفين في مجتمع الدراسة هم في سن الشباب، وهي مرحلة النشاط والعطاء والإبداع وهي الفئة المنتجة في كل المنظمات. ثانياً. توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل:

جدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل

النسبة	العدد	المؤهل
61.0%	5	ثانوية فأقل
28.0%	84	بكالوريوس
17.7%	53	ماجستير
52.7%	158	دكتورة

يتبين من الجدول (7) يتضح أن (1.6%) من عينة الدراسة مؤهلهم ثانوية فأقل، و(28%) منهم مؤهلهم بكالوريوس، و(17.7%) مؤهلهم ماجستير، و(52.7%) مؤهلهم دكتوراة، أي أن ما يتعلق الفئة الرابعة دكتوراة جاءت بالمرتبة الأولى بعدد (158) ويمثلون ما نسبته (52.7%) من عينة الدراسة، والفئة الثانية البكالوريوس بعدد (84) ويمثلون ما نسبته (28%) من العينة، ثم مؤهل الماجستير بنسبة تتجاوز (17.7%) من العينة، ويتفق هذا مع التوزيع الطبيعي للعاملين في الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة) ويعد مؤهل الدكتوراة هو المؤهل الأكثر استحوادًا على الوظائف في الجامعات، ويُعزى ذلك إلى حرص الجامعات (محل الدراسة) على استقطاب الكفاءات، وذوي المؤهلات المناسبة لطبيعة نشاطها، وإن مجتمع الدراسة من ذوي المستوى التعليمي المرتفع؛ ما يعزز نتائج من صدق نتائج الدراسة.

ثالثًا. توزيع عينة الدراسة بحسب الخدمة:

جدول (8) توزيع عينة الدراسة بحسب الخدمة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
16.0%	48	أقل من 5 سنوات
30.0%	90	5-10 سنوات
41.7%	125	1-151 سنة
12.3%	37	أكثر من 15 سنة

يبين الجدول (8) أن (16%) من عينة الدراسة خدمتهم أقل من (5) سنوات، و(30%) خدمتهم من (5-10) سنوات، و(41.7%) خدمتهم من (11-15) سنة، و(12.3%) خدمتهم أكثر من (15) سنة، أي أن العاملين في الجامعات اليمنية الأهلية - الذين لديهم سنوات الخدمة من 10 إلى 15 سنوات - هي الفئة الأولى، وجاءت بنسبة (41.7%) من العينة، وهذا يدل أن هناك استقراراً وظيفياً في الجامعات (محل الدراسة) والفئة الثانية وهي التي لديها الخدمة من 5 إلى 10 سنوات هي الفئة التالية بنسبة (30%) وذلك يدل على أن سنوات الخدمة، مرتفعة للفئة للأكثر من خمس سنوات، وذلك دليل على أن الاستقرار الوظيفي المرتفع لدى مجتمع الدراسة. كما إن حصول الفئة الرابعة (لأكثر من 15 سنة) على نسبة (12.3%) يؤكد أن الجامعات اليمنية الأهلية، تحرص على الاحتفاظ بكوادرها ذوي الخبرة العالية للاستفادة من خبراتهم السابقة.

رابعًا. توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة:

جدول (9) توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

النسبة	العدد	طبيعة الوظيفة
42.7%	128	أكاديمي
38.0%	114	إداري
19.3%	58	أكاديمي وإداري

يبين الجدول (9) أن (42.7%) من عينة الدراسة أكاديميين و(38%) إداريين و (19.3%) يعملون أكاديميين وإداريين، ومما سبق يتضح لنا ما يتعلق بطبيعة الوظيفة: إن الفئة الثانية هي الفئة الأعلى بنسبة (42.7%) من العينة وهم الذي يعملون بوظائف أكاديمية، وكانت الفئة الثانية هي الفئة التالية بنسبة (38%) الذي يعملون بوظائف إدارية، وتعزو الدراسة ذلك إلى أن طبيعة الوظائف الأكاديمية والإدارية في الجامعات (محل الدراسة) تتطلب ذلك.

خامسا. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (10) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
19.3%	58	رؤساء الجامعات وعمداء كليات
14.3%	43	أمناء عموم ومديرو إدارات
45.4%	163	رؤساء أقسام أكاديمية وإدارية
12.0%	36	وظائف إشرافية أخرى (مسؤولو وحدات - مشرفين شعب)

يتضح من الجدول (10) أن (19.3%) من عينة الدراسة رؤساء جامعات وعمداء كليات ونوابهم، و(14.3%) أمناء عموم ومدراء إدارات أو نوابهم، و(54.4%) رؤساء أقسام أكاديمية وإدارية أو نوابهم، و(12%) يعملون بوظائف إشرافية (مسؤولي وحدات - أو مشرفي شعب) أي أن الفئة الثالثة رؤساء أقسام أكاديمية وإدارية هي الأولى، ويمثلون ما نسبته (54.4%) من العينة. وجاءت في المرتبة الثانية فئة رؤساء الجامعات وعمداء الكليات، ويمثلون ما نسبته (19.3%) من العينة، وهذه النتيجة توضح أن الفئة التنفيذية من رؤساء أقسام هي الفئة الأكبر في عينة الدراسة، وهذا نتاج طبيعي كون القاعدة الأكبر لأي منظمة تعليمية تكون للجانب التنفيذي.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها

أولا. مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة:

مستوى تحقق الأبعاد الكلية للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة)

جدول (11) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتخطيط الاستراتيجي

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
التحليل البيئي	6.273	0.840	89.62%	مرتفع جدا
التوجه الاستراتيجي	6.355	0.828	90.79%	مرتفع جدا
صياغة الاستراتيجية	6.169	0.973	88.12%	مرتفع جدا
التخطيط الاستراتيجي	6.301	0.822	90.02%	مرتفع جدا

يبين جدول (11) التحليل الاحصائي لمتغير التخطيط الاستراتيجي، فقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة)، جاء مرتفعاً جداً بمتوسط (6.301) وانحراف معياري (0.822) وبنسبة مئوية كبيرة (90.02%) وجاء بعد التوجه الاستراتيجي الأكثر بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي بمتوسط (6.355) وانحراف معياري (0.880) وبنسبة مئوية عالية بلغت (90.79%) وهي نسبة تعتبر كبيرة، ويعزى ذلك إلى إدراك الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة) لأهمية التوجه الاستراتيجي، وامتلاكها للرؤية والرسالة والأهداف، ولأنها أيضاً تعد من معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، المعتمدة من (مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم) بينما جاء بعد (صياغة الاستراتيجية) في المرتبة الأدنى بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي بمتوسط (6.169) وانحراف معياري (0.973) وبنسبة مئوية بلغت (90.02%) وهي نسبة مرتفعة جداً، ويعزى ذلك إلى التغيرات البيئية السريعة التي تحيط بالجامعات (محل الدراسة) ما يشكل صعوبة لديها في إعداد البدائل المناسبة. واتفقت نوعاً ما مع دراسة عمر (2019، 176) التي أظهرت أن

ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الاهلية بدرجة عالية وبنسبة بلغت (80.3%) كما اتفقت مع دراسة الزعيبي (2014) والتي أظهرت أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية جاء بدرجة مرتفعة.

ثانياً. مستوى ممارسة التوجه الريادي من وجهة نظر عينة الدراسة:

مستوى تحقق الأبعاد الكلية للتوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة)، كما هو موضح في الجدول (12) الآتي.

جدول رقم (12) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتوجه الريادي

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
الإبداع	6.263	0.880	89.47%	مرتفع جداً
المخاطرة	5.968	1.125	85.26%	مرتفع
الاستباقية	6.131	1.059	87.58%	مرتفع
التوجه الريادي	6.121	0.953	87.44%	مرتفع

يبين جدول (12) التحليل الاحصائي لمتغير التوجه الريادي، فقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة) جاء مرتفعاً بمتوسط (6.121) وانحراف معياري (0.953) وبنسبة مئوية كبيرة (87.44) وجاء بُعد الإبداع الأكثر بين ممارسات التوجه الريادي بمتوسط (6.263) وانحراف معياري (0.880) وبنسبة مئوية عالية بلغت (89.4%) وهي نسبة تعتبر كبيرة، ويعزى ذلك إلى اهتمام الجامعات اليمني بتقديم خدمات ذات جودة عالية؛ من خلال تشجيع ودعم الأعمال الإبداعية من أجل تحقيق ميزة تنافسية. بينما جاء بُعد (المخاطرة) في المرتبة الأقل بين ممارسات التوجه الريادي بمتوسط (5.968) وانحراف معياري (1.125) وبنسبة مئوية بلغت (85.26%) وهي نسبة مرتفعة. ويعزى ذلك إلى حرص الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة) على تحمل المخاطرة في توسيع أنشطتها بفتح اقسام أو فروع جديدة في ظل عدم التأكد البيئي ما أمكن؛ لأن الجامعات (محل الدراسة) أحياناً لا تحبذ الدخول في مخاطرة تؤثر على مواردها المالية أو البشرية أو المادية وغير ذلك من الموارد. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة السفاري (2021، 155) والتي توصلت في نتائجها، إلى أن مستوى ممارسة التوجه الريادي في البنوك اليمنية كان مرتفعاً، وبنسبة تحقق بلغت (74.3%) وكذلك دراسة رشيد والسلطاني (20، دت) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة التوجه الريادي في (جامعة الامارات العربية المتحدة) كان مرتفعاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.11) ودراسة رشيد والزيادي (2013، 21) والتي أظهرت أن مستوى ممارسة التوجه الريادي في كليات جامعات الفرات الأوسط مرتفع؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.60)

ثالثاً. اختبار الفرضية الاولى:

أولاً. العلاقة بين المتغير المستقل وأخطاء المتغير التابع (Endogeneity):

تحدث هذه عندما يكون هناك علاقة بين المتغير المستقل وبين الأخطاء في النموذج، أو حينما يكون للمتغير التابع أيضاً أثر على المتغير المستقل، وليس فقط نتيجة له. ووفقاً لـ (Hair et al., 2019) يتم استخدام طريقة (GC) Gaussian Copual لمعرفة إذا كان هناك علاقة بين المتغيرات المستقلة وأخطاء المتغيرات التابعة.

جدول (13) العلاقة بين المتغير المستقل وأخطاء المتغير التابع

المتغيرات	بيتا	الانحراف	ت	الدلالة
GC التخطيط الاستراتيجي -> (التوجه الريادي)	-0.040	0.073	0.552	0.581

يبين الجدول (13) أنه لا يوجد ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛ إذ أظهرت النتائج أن قيمة GC كانت غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وبالتالي لا يمكن توقع أن يؤثر التوجه الريادي على التخطيط الاستراتيجي؛ نتيجة وجود متغيرات خفية مشوشة، تربك العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ثانياً. اختبار الفرضية الأولى:

تم الحصول على تقدير لعلاقات النموذج الهيكلي أي (معاملات المسار) التي تمثل العلاقات والتأثيرات المفترضة بين المتغيرات ومعاملات المسار لها قيم موحدة تقريباً بين (-1) و (+1) حيث تمثل معاملات المسار المقدر الأقرب من (+1) أثر إيجابي قوي، والقيم المقدر الأقرب من (-1) أثر سلبي قوي، وتكون عادة ذات دلالة إحصائية، وكلما كانت المعاملات المقدر أقرب إلى الصفر، كانت العلاقات أضعف والقيم المنخفضة جداً القريبة من الصفر عادة لا تكون ذات دلالة إحصائية، وتكون العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، إذا كانت قيمة (value-p) الخاصة بمعامل التقدير الخاص بهذه العلاقة أقل من (0.05)

- الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي، على التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية.

جدول (14) معاملات المسار للفرضية الرئيسية الأولى

المسار	2R	بيتا	الخطأ المعياري	ت	الدلالة
التخطيط الاستراتيجي -> التوجه الريادي	0.752	670.8	70.01	52.444	0.000

يوضح الجدول (14) وجود أثر دال احصائياً للتخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي؛ إذ بلغت قيمة Beta في المسار الرئيسي (0.867) مما يدل على وجود أثر قوي للتخطيط الاستراتيجي على التوجه الريادي للجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى، فإن الزيادة في التخطيط الاستراتيجي بدرجة واحدة سيعمل على تحقيق (86%) من خصائص التوجه الريادي للجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة)، ويعزز ذلك قيمة (ت) التي بلغت (55.444) وقيمة (value-p) الخاصة بمعامل التقدير أقل من (0.001) وهي دالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بويريحية (2022: 77) التي أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية، بين التخطيط الاستراتيجي والتميز التنظيمي بمديرية التوزيع والكهرباء بغرداية. ودراسة شكري (2021:) التي أظهرت وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي، على التنمية المستدامة للتجربة الماليزية في المجتمع الماليزي، ودراسة أبو جبارة (2020: 121) والتي توصلت نتائجها الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرقابة الاستراتيجية، وتعزيز التوجه الريادي لدى العاملين في المواقع الإشرافية في جامعات قطاع غزة، و دراسة الشخلي (2013، 115) التي أكدت أن هنالك أثراً إيجابياً للتخطيط الاستراتيجي

على المنظمات غير الربحية في الأردن، كما أظهرت نتائج الدراسة أن التوجه الريادي، يتحقق من خلال وجود مراحل وخطوات معينة؛ لتمكن المنظمة من البقاء والاستمرار بناءً على متطلبات السوق..

- الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى:

لاختبار الفرضيات، تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلة البنائية؛ باستخدام المربعات الصغرى بعد التأكد من افتراضاته، إذ تبين وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وكان هناك استقلالية في البواقي. إذ كانت قيمة اختبار Durbin-Watson أصغر من 1 وأكبر من 3 وقريبة من 2 كما في الجدول (13) وجرى التأكد من عدم وجود ارتباط خطي عالٍ بين المتغيرات التابعة والمستقلة. إذ كانت قيم معامل تضخم التباين أقل من 5 كما في الجدول (14)

جدول (15) معاملات مسار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

المسار	بيتا	الانحراف	ت	الدلالة
التحليل البيئي -> التوجه الريادي	0.228	0.065	3.488	0.001
التوجه الاستراتيجي -> التوجه الريادي	0.315	0.093	3.374	0.001
صياغة الاستراتيجية -> التوجه الريادي	0.366	0.098	3.721	0.000

من الجدول (15) يتضح الآتي:

- وجود أثر دال إحصائياً للتحليل البيئي على التوجه الريادي، إذ كانت قيمة بيتا (0.228)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى، فإن الزيادة في التحليل البيئي بدرجة واحدة سيعمل على تحقيق (23%) من خصائص التوجه الريادي للجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة). ويعزز ذلك قيمة (ت) التي بلغت (3.488) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عمر (2019: 179) التي أظهرت نتائجها أن التحليل البيئي، يساعد المنظمة على تحديد التغيرات الرئيسية في البيئة الخارجية، ودراسة عثمان (2017: 123) والتي أظهرت أن هناك علاقة مؤثرة بين التحليل البيئي ورضا العمل بمنظمات الاتصالات السودانية. ودراسة جرار ودويكات (2013) والتي أكدت أن هناك أثراً إيجابياً للتحليل البيئي على التميز في الأداء.

- وجود أثر دال إحصائياً للتوجه الاستراتيجي على التوجه الريادي حيث كانت قيمة بيتا (0.315)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى، فإن الزيادة في التوجه الاستراتيجي بدرجة واحدة سيعمل على تحقيق (32%) من خصائص التوجه الريادي للجامعات اليمنية الأهلية، ويعزز ذلك قيمة (ت) التي بلغت (3.374) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى. واتفقت الدراسة مع دراسة عثمان (2017: 123) التي أظهرت أن هناك علاقة طردية ومؤثرة، بين الرؤية والرسالة ورضا العمل بمنظمات الاتصالات السودانية. ودراسة لغصيم (د: 2) التي أظهرت وجود أثر للتوجه الاستراتيجي، على التوجه الريادي في جامعات المنطقة الشرقية بالسعودية.

- وجود أثر دال إحصائياً للصياغة الاستراتيجية على التوجه الريادي؛ إذ جاءت قيمة بيتا (0.366) وهذا يعني أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى، فإن الزيادة في الصياغة الاستراتيجية بدرجة واحدة ستعمل على تحقيق (37%) من خصائص التوجه الريادي للجامعات اليمنية الأهلية، ويعزز ذلك قيمة (ت) التي بلغت (3.721) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية

الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى، واتفقت الدراسة مع دراسة عمر (2019) التي أظهرت وجود أثر إيجابي للسياغة الاستراتيجية، على أداء العاملين في الجامعات اليمنية الأهلية، ودراسة صيام (2010)، (123) التي أوضحت أن هناك أثرا إيجابيا للسياغة الاستراتيجية على الأداء في المنظمات الأهلية في غزة.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول التوجه الريادي تعزى للمتغيرات المنظرية (حجم الجامعة) في الجامعات اليمنية الأهلية.

جدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) حسب حجم الجامعة

الدلالة	ف	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
<.001	10.034	.55619	6.4751	107	كبير
		1.12933	5.9499	114	متوسط
		.78820	6.1936	79	صغير
		.89703	6.2014	300	Total

يبين جدول (16) أنه تم استخدام التباين الأحادي الاتجاه؛ لمعرفة إن كان هناك فروق في آراء عينة الدراسة، وفقا لحجم الجامعة التي تبين وجود فروق دالة إحصائية في درجة موافقتهم على التوجه الريادي؛ إذ جاءت قيمة (ف) دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) ولمعرفة لصالح من تؤول الفروق تم استخدام الاختبار البعدي للمقارنة المتعددة Tukey كما يبين الجدول التالي:

جدول (17) نتائج الاختبار البعدي للمقارنة المتعددة (Tukey)

Sig.	Mean Difference (I-J)	حجم الجامعة (J)	حجم الجامعة (I)
<.001	.52515*	متوسط	كبير
74.0	.28151*	صغير	كبير

يبين الجدول (17) أن الفروق تؤول لصالح آراء الذي يعملون في الجامعات الكبيرة على الجامعات المتوسطة؛ إذ كانت قيمة فرق المتوسط دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) إذ جاءت قيمة فارق المتوسط دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) ويعزى ذلك إلى أن الجامعات اليمنية الأهلية الكبيرة (محل الدراسة) لديها اهتمام كبير بالبنى التحتية للجامعات؛ فهي تمتلك المباني والمعامل، بالإضافة إلى حرصها على امتلاك وسائل التكنولوجيا الحديثة، لتوسيع وتنويع أنشطتها، من خلال فتح كليات وتخصصات أكثر، وهي أيضا تمتلك كادر أكبر من العاملين الأكفاء. واتفقت الدراسة مع دراسة يعقوب (2021: 189) التي أظهرت نتائجها وجود فروق جوهرية في آراء مجتمع الدراسة، تعزى إلى حجم المستشفيات الأهلية.

النتائج:

1- بينت النتائج، أن هناك ممارسات مرتفعة جدا للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة).

- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتماما مرتفعا - من قبل الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة) - في تحقيق التوجه الريادي، وأن أعلى الأبعاد تحققا هو بعد الإبداع يليه بعد الاستباقية.
- 3- هناك أثر إيجابي قوي للتخطيط الاستراتيجي، على التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة).
- 4- هناك تأثير إيجابي دال إحصائياً لأبعاد التخطيط الاستراتيجي، على التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة).
- 5- توجد فروق دالة إحصائياً في مستوى ممارسة التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة) تعزى إلى متغير حجم الجامعة، أي كلما كبرت الجامعة، جاء مستوى ممارسة التوجه الريادي أعلى.

التوصيات:

- الاستمرار في ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل الجامعات اليمنية الأهلية، وتعزيز هذه الممارسة باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في التخطيط الاستراتيجي؛ لضمان تحسين مستوى التوجه الريادي في الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة).
- ضرورة الاهتمام بصياغة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية بشكل أكبر مما هي عليه الآن، لا سيما وهي لها تأثيرا في التوجه الريادي، وهي الأقل ممارسة من قبل الجامعات اليمنية الأهلية.
- زيادة الاهتمام بتحديد نقاط القوة، في ضوء عملية تحليل البيئة الداخلية.
- الاهتمام بزيادة العمل على إشراك العاملين ذوي العلاقة، في عملية التحليل البيئي.
- الاهتمام بإشراك الأطراف الأساسية ذات العلاقة في إعداد رسالتها.
- الاهتمام بنتائج التحليل البيئي؛ من خلال وضع استراتيجيات بديلة للحالات الطارئة.
- زيادة الاهتمام بممارسة المخاطرة وتعزيز هذه الممارسة؛ بالتركيز على دراسة الفرص ذات المخاطر العالية، التي تحتوي على عوائد مالية عالية، من خلال تجهيز البدائل المختلفة للتعامل مع المخاطر المحيطة.
- زيادة الاهتمام من قبل الجامعات (محل الدراسة) بصورة مستمرة بتطوير خدماتها الحالية، في ضوء احتياجات العملاء وتوقعاتهم.
- الاهتمام والعمل على تشجيع ودعم الأعمال الإبداعية، التي تتماشى مع رؤيتها الاستراتيجية؛ من خلال تشجيع ممارسة العاملين للتفكير الإبداعي في أعمالهم.
- زيادة الاهتمام باتخاذ قرارات جريئة؛ لمواجهة التهديدات التي تعرقل توسع نطاق عملها.
- الاهتمام بتشجيع العاملين على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة.
- زيادة الاهتمام بتعزيز قدرات الجامعات (محل الدراسة) المالية؛ من خلال تقديم خدماتها للمجتمع بصورة أسرع من المنافسين لتحقيق عوائد أكثر.
- الاهتمام برضا العملاء؛ من خلال تطوير وتحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم تفوق احتياجاتهم وتوقعاتهم.

- أن تراعي الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة) التوجه الريادي عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي.
- العمل على تعزيز قدرات الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة) في عملية التحليل البيئي؛ من خلال الاستفادة من مواردها المتاحة، وتطوير أنظمتها وسياساتها، بما يتواءم مع التغيرات في البيئة المحيطة.
- زيادة الاهتمام من قبل قيادات الجامعات (محل الدراسة) بالتوجه الاستراتيجي؛ فيما يتعلق برؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- زيادة الاهتمام بصياغة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة) بشكل أكبر مما هي عليه الآن، لا سيما وهي الأكثر تأثيراً في التوجه الريادي.
- ضرورة الاهتمام من قبل القيادات في الجامعات (محل الدراسة) بالأعمال التي تنسم بالمخاطرة، والتي تحقق أرباحاً وعوائد مالية للجامعات.
- زيادة تفعيل وحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الأهلية (محل الدراسة) بما يحقق الأهداف، ويحسن من مستوى تحقق التميز المنظمي.

قائمة المراجع:

1. إبراهيم، محمد خليل. (2019) أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الإدارية في جامعة ميسان. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة ميسان كلية الإدارة والاقتصاد، 42 (122): 233-247.
2. البكري، غالب ناصر قاسم سعيد (2018) " أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي " رسالة دكتوراة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا دائرة العلوم الإدارية، السودان.
3. بويرحية، رضا (2022) " أثر التخطيط الاستراتيجي على التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة، بشركة توزيع الكهرباء والغاز غرداية" رسالة دكتوراة، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غرداية، الجزائر.
4. التميمي، رأفت عواد موسى (2016) التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورها في تحقق التمايز بأداء الأعمال: دراسة تحليله في مصرف الرشيد والرافدين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 18 (2) 39- 58.
5. حسين، أمينة محمود وعباس، أمل عبد الحكيم (2018) الإدارة الاستراتيجية، مكتبة نت، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
6. حمدان، شونة حسام (2017) دور التوجه الريادي ي تحسين أداء مصرف الخليج التجاري، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9 (20) ص 159- 181.
7. أبو جبارة، علي زهير علي (2020) الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.
8. جرار، ذياب ودويكات، سعيد يوسف (2013) قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالأداء في مصانع الأدوية الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين الاستراتيجيين، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الانسانية، 15(1) 211- 242
9. جرجر، إبراهيم، البشير عبد الحميد (2015) متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبحوث البيئية، المجلد 6، العدد 1، ص 192- 211.
10. جلاب، إحسان دهش وجنة، طيبة فارس (2016) المقدرات الريادي ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء الادارات الجامعية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18 (3) 23- 53.
11. الديراوي، أيمن حسن (2017) أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 3، ص 76 – 98.
12. رشيد، صالح عبد الرضا والزيادي، صباح حسين شنودة (2013)، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، ص 198- 233.

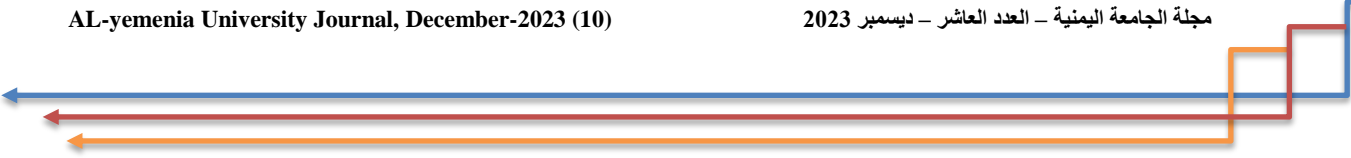
13. رشيد صالح عبد الرضا والسلطاني، علي عصام (د.ت) التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 38، ص ص 1- 34.
14. الزعبي، رحمة (2014)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائري (من منظور بطاقة الأداء المتوازن): دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر.
15. زيد، جمال درهم أحمد والشجاع، حنان حسين ناجي. (2020). أثر التوجه الريادي في التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد 14، العدد 50، ص ص 71-93.
16. السفاري، أماني عبد الله محمد سعيد (2021) أثر التوجه الريادي المعدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن، رسالة دكتوراة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الإدارية، صنعاء، اليمن.
17. سعيد، فيصل هزاع قايد (2020) أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، جامعة العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الإدارية، صنعاء، اليمن.
18. السميرات، محمد علي خليل وآخرون (2021) الإدارة الاستراتيجية والحوكمة في القطاع العام"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 8، ص ص 13 - 25.
19. الشخلي، أسيل أمين إبراهيم (2013) أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.
20. شعيب، محمد محمود (2021) دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصري، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 21، العدد 1، ص ص 267- 282.
21. شكري، رند طاهر (2021) دور التخطيط الاستراتيجي في التجربة التنموية الماليزية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.
22. صيام، أمال (2010) تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
23. عباس، أنس عبدالباسط (2018) الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة. دار النشر الدولية، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، السعودية.
24. عباس، كاطع عطية وآخرون (2019) "تأثير التوجه الاستراتيجي في استدامة نجاح الاستراتيجيات التنافسية، العدد 16، المجلد 66، ص ص 67- 97.
25. عبد الحميد، محمد عبد الحميد يوسف (2020) أثر ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، بنغازي، ليبيا.

26. عثمان، داؤود عبد الله محمد (2017) التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بالسودان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، السودان.
27. العجمي، فهد عيد سالم (2020) متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت كمدخل للإصلاح، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، كلية التربية، حلوان، مصر.
28. العريفي، منصور محمد إسماعيل. (2017) الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل (ط1). مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
29. عمر، عمر حسن محمد عبدالله مهدي (2019) التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الاستراتيجية، رسالة دكتوراة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الإدارية، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، صنعاء، اليمن.
30. عيد، أيمن عادل (2019) الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 5، العدد 6، ص 551-596.
31. القبيلات، فادي عبد المجيد (2019). أثر راس المال الفكري على التوجه الريادي في البنوك الاسلامية الاردنية. جامعة الإسراء، الاردن.
32. قرزة، حميدة أبو صباغ (2018) متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر هيئة التدريس: دراسة ميدانية في جامعة طرابلس (دولة ليبيا) رسالة دكتوراة، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، كلية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
33. لغصيم، سعود عبدالله (د.ت) أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة، جامعة مؤتة، الأردن.
34. المختار، جمال عبدالله مخلف. (2018) أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، (41) 207-231.
35. المشرقي، أحمد عبدالله أحمد (2021) أثر التوجه الريادي في القدرات الديناميكية للشركات الصناعية اليمنية، مجلة كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة الرازي، العدد 1، يونيو، ص 4-30.
36. المطيري، نايف لافي بطي (2020) درجة ممارسة مدراء الحكومية في دولة الكويت لمبادئ التخطيط الاستراتيجي. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، أكتوبر (188، الجزء 3) 390-418، مصر.
37. ابن منظور، أبو الفضل جمال محمد بن مكرم. لسان العرب: المجلد الثالث. دار لسان العرب، بيروت، لبنان.
38. يعقوب، جميلة محمد محمد (2021) أثر إدارة المعرفة والتوجه الريادي في جودة الخدمة الصحية دراسة ميدانية في المستشفيات الأهلية بالعاصمة صنعاء، رسالة دكتوراة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الإدارية، صنعاء، اليمن.

المراجع باللغة الانجليزية:

1. Arasa, R., & K'Obonyo, P. (2012). The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22), 201-213.
2. 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
3. Clay, Dibrell and Justin Craig and Donald Neubaum, (2016) Linking the formal strategic planning process, planning flexibility and innovativeness to firm performance, *Journal of Business research*, Vol. 67 No. 9, PP. 2000-2007.
4. Dess, Gregory, G., Lumpkin, G. T. & Eisner, Alan, B., (2007), "Strategic management crating competitive advantages" 3th edition, McGraw- Hill Companies, Inc, United States
5. Gottfried, J. (2022.). Autocorrelation screening: A potentially efficient method for detecting repetitive response patterns in questionnaire data. *ScholarWorks@UMass Amherst*.
<https://scholarworks.umass.edu/pare/vol27/iss1/2/> .
6. Hair JF, Sarstedt M and Ringle CM. (2019) Rethinking Some of the Rethinking of Partial Least Squares. *European Journal of Marketing* forthcoming.
7. Hemsson, Hong and Chenige, lay, (2012), Strategic management for competitive advantage: a case study of technical and vocational higher education in Taiwan, *Joural if highr education, Policy and Management*, vol 34, no 6, Taiwan, pag 611-628.
8. Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015), "A new criterion for assessing discriminant validity invariance-based structural equation modeling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1): 115-135.
9. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1997). *Essentials of Strategic Management*. Reading, Massachusetts: AddisonWesley
10. Lassen, A.H.(2007). "Corporate entrepreneurship: An empirical study of the importance of strategic considerations in the creation of radical

- innovation". *Managing Global Transitions*,5 (2):109-131.
11. Matanda, otenyo, Margaret., (2011), *Entrepreneurial orientation and Access to New Markets by small – scale Earthenware manufacturers in Kenya*, Inve. Investment elimate and Business Environment (ICBE) Research Fund.ww.trustafrica.org/ICbe.
 12. Mirzah. Ardiansyah, Risna. Wijayanti, Sudjatno.(2021). THE EFFECT OF STRATEGIC PLANNING AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON THE PERFORMANCE OF COFFEE SHOP BUSINESS THROUGH INNOVATION AS INTERVENING VARIABLE. *International Journal of Business, Economics and Law*,25(1), (December) ,ISSN 2289-1552.
 13. Okangi, A. L. M. A., & Hilal, M. I. M. (2021). Exploring the nexus of entrepreneurial orientation and market orientation on business performance and the role of innovation among the MSMES in Sri Lanka. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27 (3) 1-16.
 14. Policastro, Michael, (2003) "Introduction to strategic planning", SBA, U.S. Small Business Administration.
 15. Rheyso, Sari (2015), *Integration of Key performance Indicator into corporate Strategic planning: case study at pT. Into LuhurFujoAbadi, pasuruan, East Java, Indonesia, Agriculture and Agricultural Science procedia*, Vol.3.
 16. Rofiaty, Rofiaty1*, Siti Aisjah2, Christine Susilowati3 (2022), The effect of entrepreneurship orientation and flexibility toward adaptive innovation and improved firm performance, *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, Volume 15, Issue 1, October Page 96–118 DOI: 10.26740/bisma/v15n1.p96-118 .
 17. Saeed Alhefiti, Ali Ameen, Amiya Bhaumik (2019), *Im pact of Strategy Management and Organizational Culture on Organizational Excellence*, *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*.
 18. 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*, Vol. 3,No. 3, PP. 1-17.
 19. Shamsuddin, Sofian & Othman, Jaizah & Asmady Shahadan, Mohamad & Zakaria, Zukarnain. (2012). *The dimensions of corporate*

- 
- entrepreneurship and the performance of established organization. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1,(2), 111-131.
20. Valdez-Juárez, L. E., Gallardo-Vázquez, D., & Ramos-Escobar, E. A. (2021). Entrepreneurial orientation and CSR: A dynamic capability in the corporate performance of Mexican SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8 (3), 654-680.
21. Wright, Peter and Kroll, M. and Parnell, J.A. (1998). "Strategic Management: concepts", Prentice- Hall international, U.S.A

