

أثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الأداء دراسة ميدانية في الجامعات الاهلية في محافظة تعز

الاستلام: ٥ / أغسطس / ٢٠٢٤م
التحكيم: ١٦ / أغسطس / ٢٠٢٤م
القبول: ١٤ / سبتمبر / ٢٠٢٤م

صلاح عبده خالد (*)⁽¹⁾

عبد الله صالح الحاج⁽²⁾

فيصل علي محمد⁽³⁾

© 2024 University of Science and Technology, Aden, 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.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ باحث ماجستير إدارة أعمال بكلية العلوم الادارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا عدن

² الاستاذ المشارك في إدارة الأعمال كلية المجتمع وجامعة العلوم والتكنولوجيا عدن، ورئيس المجلس التنفيذي لكليات المجتمع بالجمهورية.

³ الاستاذ المساعد بقسم علوم البيانات وتكنولوجيا المعلومات بكلية العلوم الادارية جامعة تعز faalmh@gmail.com

* عنوان المراسلة: salah.abduh4344@gmail.com

أثر أبعاد الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الأداء دراسة ميدانية في الجامعات الاهلية في محافظة تعز

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر أبعاد عمليات الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الأداء لدى قيادات الجامعات اليمنية الاهلية في محافظة تعز. تم جمع البيانات الأولية من (99) قيادياً وذلك وفق طريقة علمية تسمى كرة الثلج في خمس جامعات أهلية مراكزها الرئيسية تقع في مدينة تعز وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) تشير نتائج الدراسة الى أن هناك أثر ذا دلالة معنوية لأبعاد الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الأداء في الجامعات الاهلية في محافظة تعز. وبالتالي يمكن للجامعات والكليات تكييف وضبط أساليب التدريس وأنشطتها لدمج تلك الأبعاد ودراسة كيفية ارتباطها وسبل تمكين الإدارة الاستراتيجية لمزيد من التعزيز في كفاءة الأداء لدى مؤسسات التعليم العالي باليمن، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- العمل وبشكل مستمر على زيادة فعالية تطبيق عمليات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الاستراتيجي البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، ورقابة وتقييم الاستراتيجية) في الجامعات الأهلية محل الدراسة. هذا يعني أن الجامعات يجب أن تستثمر في تطوير وتنفيذ استراتيجيات فعالة تتوافق مع البيئة الخارجية والداخلية.
- العمل وبشكل مستمر على تحسين ورفع كفاءة الأداء. هذا يعني أن الجامعات يجب أن تستمر في تحسين أدائها من خلال تحسين الأساليب والأنشطة التعليمية، وتحسين القدرات الإدارية والقيادية، وتحسين البنية التحتية والمرافق. هذه التوصيات تهدف إلى تعزيز الأداء والكفاءة في الجامعات الاهلية في محافظة تعز باليمن.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإدارة الاستراتيجية، كفاءة الأداء، الجامعات الاهلية باليمن.

The impact of the Dimensions of Strategic Management on The Efficiency of Performance in The Private Universities in Taiz

Salah Abdo Khalid (* 1)

Abdullah Saleh Al -Hajj (2)

Faisal A.M Ali (3)

Abstract

Purpose - This study evaluates the Impact of Strategic Management process practices on the performance efficiency of Leaders of Yemeni private universities in the city of Taiz. Initial data was collected from (99) leaders using a sampling strategy according to a scientific method called (Snowball effect) in five private universities whose main centers are located in the city of Taiz. The researchers focused on the Questionnaire as a main tool for collect Data. To analyze the data, structural equation modeling (PLS-SEM) was used. The results of the study indicate that there is a significant effect of the dimensions of strategic management on performance efficiency in private universities in the city of Taiz. and thus universities and colleges can adapt and control teaching methods and activities to integrate these dimensions and study how they relate and ways to enable strategic management to further enhance the efficiency of performance in Higher education in Yemen. The study stated the following several recommendations include:
-Working continuously to increase the effectiveness of the application of dimensions' strategic management with its dimensions (analysis, formulation, implementation, monitoring and evaluation) in the universities under study.
-Working continuously to improve and raise the efficiency of performance.

Keywords: *MANAGEMENT, STRATEGIC MANAGEMENT, THE EFFICIENCY OF PERFORMANCE.*

¹ Master Researcher Business Administration at the Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology Aden.

² Master Researcher Business Administration at the Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology Aden. , salah.abduh4344@gmail.com

³ Assistant Professor at the Department of Data Science and Technology Information at the Faculty of Administrative Sciences, Taiz University. faalmh@gmail.com

* Corresponding Email Address: salah.abduh4344@gmail.com

المقدمة:

تواجه المنظمات في العصر الراهن تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. (الروبي ومصطفى وزهران، 2018) ويمثل نموذج الإدارة الاستراتيجية النموذج الحالي والمستقبلي لمنظمات الأعمال الذي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكاناتها التنافسية وإدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة والفرص والتهديدات الموجودة فيها وذلك لأن تحقيق النجاح والتفوق والتميز في ظل هذا العصر يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية ذات فكر استراتيجي راسخ ورصين يقوم على استراتيجية قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءة توقعات المستقبل، والتعامل مع حالات عدم التأكد في ظل البيئة التنافسية سريعة التغير التي تعمل فيها منظمات الأعمال اليوم كل ذلك من أجل إنجاز الأهداف التي من أجلها قامت هذه المنظمات. حيث يساهم هذا النموذج من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير كفاءتها ورفع من مستوى أدائها وتأتي هذه الدراسة لتوضح أثر الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الأداء في الجامعات اليمنية الأهلية والتعرف عليها ودراستها وتحليلها للحد من الآثار السالبة ومن ثم تقديم الحلول والتوصيات والمقترحات المناسبة.

الإطار العام للدراسة:

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

منظمات الأعمال بشكل عام ومؤسسات التعليم الجامعي الحكومية والأهلية بشكل خاص تواجه تحديات متعددة، وأبرزها التحدي الإداري الذي يتصاعد بشكل ملحوظ في ظل بيئة الأعمال المتغيرة بشكل مستمر. هذه التحديات تتضمن التطور التكنولوجي والتقني السريع، والمنافسة الشديدة على الموارد (أبو شيخ ومساعد، 2018). هذا يتطلب من الإدارات تبني وتطبيق أساليب الإدارة الاستراتيجية للتعامل بكفاءة وفعالية مع التغيرات البيئية، سواء كانت داخلية مثل الهيكل التنظيمي، الموارد المتاحة، الثقافة والقيم التنظيمية، والقيادة الفعالة أو خارجية، مثل العوامل الاقتصادية، التنافسية، التكنولوجية، المعلوماتية، الثقافية والاجتماعية (Santos, 2021). الإدارة الاستراتيجية تعد أداة حاسمة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أي منظمة. ومع ذلك، يبدو أن هناك نقصاً في الدراسات التي تستكشف تأثير أبعاد الإدارة الاستراتيجية على كفاءة الأداء، خاصة في سياق الجامعات الأهلية باليمن. هذا النقص في البحث يعرقل القدرة على تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال وتحسين الأداء في هذه الجامعات. ولتغطية هذه الفجوة العلمية تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية وكفاءة الأداء في الجامعات الأهلية بمدينة تعز باليمن، ومعرفة مستوى تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية. وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات بالجامعات اليمنية الأهلية في محافظة تعز اليمن؟
2. ما مستوى كفاءة الأداء في الجامعات اليمنية الأهلية في مدينة تعز؟

3. ما أثر تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الاستراتيجي، والصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، ورقابة وتقييم الاستراتيجية) في رفع كفاءة الأداء لدى القيادات بالجامعات اليمنية الاهلية في مدينة تعز؟

أهداف الدراسة:

يمكن تحديد الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة الأداء؛ ويتفرع من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية:

1. التعرف إلى مستوى تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الاستراتيجي، والصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، ورقابة وتقييم الاستراتيجية) لدى القيادات بالجامعات اليمنية الاهلية في مدينة تعز.
2. التعرف إلى مستوى كفاءة الأداء في الجامعات اليمنية الاهلية في مدينة تعز.
3. الكشف عن أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الاستراتيجي، والصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، ورقابة وتقييم الاستراتيجية) في تحسين كفاءة الأداء لدى قيادات الجامعات اليمنية الاهلية في تعز.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في الآتي:

يمكن أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز فهمنا لممارسات الإدارة الاستراتيجية، وكيفية تأثيرها على تحسين الأداء. من خلال التحقق من النموذج النظري المقترح لقياس تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على كفاءة الأداء، يمكننا توفير أداة قيمة للباحثين والمديرين في الجامعات الاهلية بالجمهورية اليمنية كونها تعد من اول الدراسات التي طبقت على الجامعات الاهلية باليمن. وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة قد تكون خطوة عملية تساعد الباحثين في تصميم وتنفيذ دراسات بحثية مستقبلية حول ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية والبلدان العربية الأخرى. بالإضافة إلى ذلك يمكن أن توفر هذه الدراسة أفكاراً ومعرفة قيمة للمديرين في الجامعات الأهلية، مما يمكنهم من تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية لتحسين الأداء. بالتأكيد ستقدم نتائج هذه الدراسة فهماً أعمق للجانب الإيجابي من ممارسات الإدارة الاستراتيجية وأبعادها المختلفة - التحليل الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، ورقابة والتقييم الاستراتيجي - وكيف يمكن أن تؤثر هذه الأبعاد في تحسين كفاءة الأداء في الجامعات الاهلية اليمنية، خاصة في مدينة تعز.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بشكل واضح في ثلاثة مجالات رئيسية:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على دراسة ممارسات عمليات الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في التحليل الاستراتيجي البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، ورقابة وتقييم الاستراتيجية باعتبارها متغيرات مستقلة، وكفاءة الأداء باعتباره متغيراً تابعاً.

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في الجامعات اليمنية الاهلية (المراكز الرئيسية) في مدينة تعز.

الحد البشري؛ اهتمت بالتعرف على آراء القيادات في الجامعات الاهلية (المراكز الرئيسية) من (رؤساء الجامعات ونوابهم، وعمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام العلمية، والأمناء العامون، ومديري الإدارات والوحدات والمراكز، وأخرى مثل مستشار، مختص، وسكرتارية).

منهجية الدراسة:

لتحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة اعتمد على الآتي:

1. الجانب النظري: أعد الجانب النظري اعتماداً على المقالات العلمية المحكمة والدراسات السابقة، مع الاعتماد على ما توفر من مراجع أجنبية.
2. الجانب التطبيقي: عمد الباحثون إلى جمع البيانات للتحقق من أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على كفاءة الأداء وكان ذلك وفق: المنهج الوصفي الوثائقي، الذي يتضمن جمع المعلومات والاستدلال من الدراسات السابقة والنظريات المتعلقة بالمتغيرات المدروسة. هذا المنهج يتضمن أيضاً التحليل الشامل للمحتوى بهدف استنتاج المعلومات ذات الصلة بمشكلة الدراسة. تم ترتيب منهجية الدراسة بناءً على الفجوات العلمية المشار إليها في الدراسات السابقة التي أكدت على نقص الدراسات التي تتناول موضوع الدراسة خاصة في البيئة العربية بشكل عام، والبيئة اليمنية بشكل خاص، هذا المنهج يساعد في توفير فهم أعمق للموضوع، ويسمح بتحليل مفصل للمتغيرات المرتبطة بالمشكلة المدروسة.

فرضيات الدراسة:

بناءً على مراجعة الأدبيات يتم عرض الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة في الشكل (1) حيث تقترح هذه الدراسة أن أبعاد الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في (التحليل الاستراتيجي البيئي، والصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، ورقابة وتقييم الاستراتيجية) لها تأثير إيجابي مباشر في كفاءة الأداء. ويتفق هذا الافتراض مع الدراسات السابقة على سبيل المثال دراسة (الشتنت وقفه، 2019) ودراسة (ابو شيخة ومساعد، 2019) في ضوء النقاش السابق، تقترح هذه الدراسة الفرضية الرئيسية الآتية:

H₀: "لا يوجد أثر معنوي لممارسات الإدارة الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي البيئي، والصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، ورقابة وتقييم الاستراتيجية) في كفاءة الأداء لدى القيادات بالجامعات الأهلية بمدينة تعز" وتنتزع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

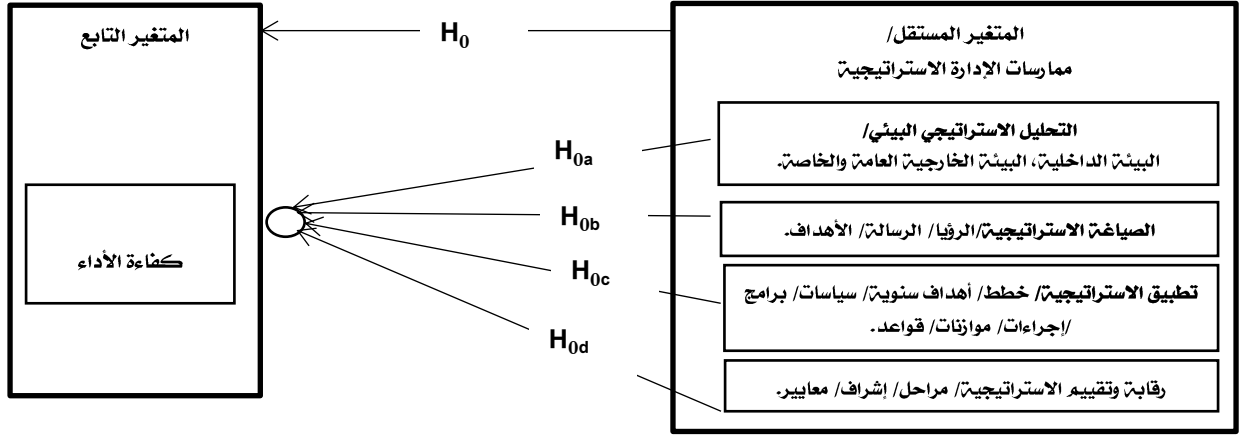
H_{0a}: لا يوجد أثر للتحليل الاستراتيجي البيئي في كفاءة الأداء لدى القيادات بالجامعات الأهلية بمدينة تعز.

H_{0b}: لا يوجد أثر للصياغة الاستراتيجية في كفاءة الأداء لدى القيادات بالجامعات الأهلية بمدينة تعز.

H_{0c}: لا يوجد أثر لتطبيق الاستراتيجية في كفاءة الأداء لدى القيادات بالجامعات الأهلية بمدينة تعز.

H_{0d}: لا يوجد أثر لرقابة وتقييم الاستراتيجية في كفاءة الأداء لدى القيادات بالجامعات الأهلية بمدينة تعز.

وتعكس الفرضيات سابقة الذكر النموذج المتكامل الذي يجمع عدة عوامل لممارسات الإدارة الاستراتيجية، وهذا التكامل يمكن أن يحسن فهمنا لكيفية قياس كفاءة الأداء في مؤسسات التعليم العالي، وسيساعد هذا الإطار الباحثين على فهم كيف يمكن لممارسات الإدارة الاستراتيجية أن تعزز كفاءة الأداء.



شكل (1) نموذج الدراسة

مصطلحات الدراسة:

- الاستراتيجية، تتمثل الاستراتيجية في الخطّة الشاملة والمتكاملة للمنظمة والتي تدرس مجموعة العوامل الطبيعية المختلفة والمحيطية بالمنظمة لبناء خطة طويلة المدى تتطلب التزاما طويل الأجل (العواسا وجواد، 2016، 63) ويعرف الباحثون الاستراتيجية في الجامعات الأهلية اليمنية بأنها خطة طويلة الأجل تهدف إلى تحديد وتوضيح نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية. الهدف من هذه الاستراتيجية هو تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها. هذا التعريف الإجرائي للاستراتيجية يساعد الجامعات على تحديد الاتجاه الذي يجب أن يتبعوه لتحقيق أهدافهم ورسالتهم ويتضمن هذا التحليل الاستراتيجي البيئي الذي يتطلب فهما عميقا للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة التي يمكن أن تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها.

- الإدارة الاستراتيجية: الإدارة الاستراتيجية "تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة" (الشميلي، 2017: 26)

- كفاءة الأداء: تعرف الكفاءة بأنها "النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام" (الحاج وحامد، 2021: 49)

ويعرف الباحثون الكفاءة في الجامعات اليمنية الأهلية تعريفاً إجرائياً بأنها تعني: الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والاقتصادية والمعلوماتية المتوفرة في الجامعات، وذلك عن طريق عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة.

- الأداء يعني "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها" (مفيدة ودنيا، 2018: 107)

ويعرف الباحثون الأداء في الجامعات الاهلية اليمنية بأنه: القدرة على أداء الأعمال المطلوبة بالطريقة الصحيحة ودرجة عالية من الإتقان والانضباط، دون ترك مجال للخطأ أو الانحراف ويتضمن هذا الأداء وجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة، ومهارات قادرة على إنجاز نتائج غير مسبوقة.

الإطار النظري:

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

شهد مفهوم الإدارة الاستراتيجية تطوراً سريعاً في المنظمات المختلفة وذلك لأنها تؤكد على تكاملية عمل المنظمة، ومحاولتها التعامل الفعال مع الإشكاليات الإدارية المختلفة حتى أصبحت تمثل أحد المداخل الإدارية المعاصرة اللازمة لفهم عمل هذه المنظمات وسبل الارتقاء بأدائها، حيث تمكنها من الاعتماد على التوجهات والخطط المستقبلية، وذلك من خلال الاستناد إلى رؤية استراتيجية واضحة بعيدة المدى، تحدد من خلالها أهدافاً طويلة الأجل وطرق تقويم منهجية متنوعة، بما يمكنها من اكتساب القدرة على مواكبة متطلبات طبيعة العصر المتغيرة، وتحقيق كفاءة الأداء (أحمد ومخلوف ومحمد، 2018:230)

والإدارة الاستراتيجية تعني "فكرة موحدة تربط بين الهدف والعمل، إنه التخطيط المستمر والمراقبة والتحليل والتقييم لجميع الضروريات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها" (العاشق، 2022:130) وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "مجموعة قرارات وأعمال ينتج عنها وضع وتنفيذ استراتيجيات مصممة لتحقيق أهداف المنظمة، وتركز الإدارة الاستراتيجية على القضايا الرئيسية بعيدة المدى التي تؤثر على المنظمة، وهي تتضمن تخطيط استراتيجيات المنظمة وتنفيذها ومتابعتها" (درة وجرادات، 2014:18)

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق النجاح والكفاءة في المنظمات. وفقاً (أحمد وآخرون، 2018:231) و(بو سهمين وعياط، 2017:97) و(الرشود، 2017:160) للأبحاث المشار إليها، هناك عدة أسباب تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية:

- 1) الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليست ترفاً. تساهم في زيادة كفاءة أداء المنظمات في الحاضر والمستقبل، مما يعزز قدرتها على التنافس والاستدامة.
- 2) في ظل الظروف البيئية الحالية المعقدة والمتغيرة، تزداد الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية. تتطلب الظروف الحالية دراسات مستمرة ومتعمقة لجميع العناصر البيئية المحيطة بالمنظمة، مما يساعد في تحديد الفرص والتهديدات.
- 3) الإدارة الاستراتيجية تمكن المنظمات من وضع رؤية وتخييل لمستقبلها البعيد، هذا يساعد المنظمات على التخطيط والاستعداد للمستقبل.
- 4) الإدارة الاستراتيجية تمكن المنظمات من دراسة بيئتها، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، هذا يساعد المنظمات على استثمار نقاط القوة بشكل صحيح ومعالجة نقاط الضعف.
- 5) الإدارة الاستراتيجية تساعد في تحقيق المبادرة والابتكار. تساعد الجامعات في صياغة استراتيجيات أفضل من خلال منهج منظم ومنطقي. كما تساهم في توفير فهم متكامل للعاملين وزيادة التعاون بين الإدارات داخل

الجامعة وتحسين عمليات الرقابة والتنسيق لضمان جودة الجامعات وتوضيح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والمساعدة في إحداث التغيير، وتنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المديرين.

6) الإدارة الاستراتيجية تمكن المسؤولين في المنظمة من توجيهها بدءاً من العمليات الإدارية اليومية، ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة.

يرى الباحثون أن أهمية الإدارة الاستراتيجية لا تقتصر على تحليل الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة، ولا على تحليل عناصر القوة ومواطن الضعف في البيئة الداخلية لها، بل تشمل الدراسات العلمية والتقييم الدقيق والمستمر للظروف والعوامل المحيطة، لتحقيق الكفاءة في الأداء وتطويره، بما يحسن من الأداء الكلي للمنظمة على الأمد الطويل، ويسهم بقوة في إيجاد مستقبل إيجابي للمنظمة.

أبعاد الإدارة الاستراتيجية:

مهما اختلفت الآراء بشأن أبعاد الإدارة الاستراتيجية، فإنها تصب جميعاً في الأبعاد الآتية:

التحليل الاستراتيجي البيئي:

تعد عملية التحليل البيئي المهمة الأولى والأساسية للمنظمة، وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر وتتميز بأدائها فينبغي لها أن تتكيف مع بيئة العمل التي تعمل بها، وعليها أن تقوم بعمل مسح تحليلي لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها، والتهديدات لتتحداه أو مواجهتها أو تحويلها إلى فرص متاح، كما تقوم بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في بيئة العمل الخارجية وعناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل بها، وتحقق الكفاءة في أدائها (العايب والطاوس، 2016:418)

الصياغة الاستراتيجية:

تعني عملية صياغة الاستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، بأسلوب فعال. وتشتمل هذه المرحلة على مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحديد رسالة المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية، وتحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل ودراسة البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات، ودراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف، وتحديد السياسات الملائمة، ووضع البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل الاستراتيجي الملائم. (ابو شيخته ومساعد، 2018:291)

تطبيق الاستراتيجية:

إن عملية تطبيق الاستراتيجية هي عملية تتم من خلال ترجمتها إلى خطط تكتيكية وأخرى تشغيلية متضمنة البرامج والموازنات، وإجراءات العمل المختلفة، وتخصيص الموارد المادية والبشرية، وبيشار للبرامج، والموازنات، والإجراءات على أنها الوسائل، والآليات، والأدوات التي بواسطتها تصبح الاستراتيجية قابلة للتطبيق ضمن المنظمة (الشتنق وقفه، 2019:415)

رقابة وتقييم الاستراتيجية:

إن رقابة وتقييم الاستراتيجية تعني "عملية مراقبة النتائج المترتبة على مرحلتها الصياغة والتنفيذ، وتشتمل على ثلاثة أنشطة رئيسية، وهي مراجعة العوامل الداخلية والخارجية، وقياس الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة" (العواسا وجواد، 2016:67) وتعد عملية رقابة وتقييم الاستراتيجية "عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء تم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، من خلال قياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح" (مبارك، 2019:39) كفاءة الأداء:

عرف الأداء بأنه قدرة المنظمة على إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، حيث إن الأداء يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، التي تكون محورا للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية، وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة (مبارك، 2019:41) ويعني الأداء بأنه "قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها وأهداف القائمين عليها، بما تقدمه من خدمات تعليمية تتناسب مع سوق العمل وخدمات اجتماعية بما تنجزه من أبحاث علمية تعالج مشكلات المجتمع، مع الالتزام بمعايير الجودة الشاملة" (الركابي، والعامري، ورحيمت، 2020:5)

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

الدراسة الاولى (العلي، 2020) "أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة الأداء"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء. واستهدفت المديرين والعاملين في وزارة الإعلام (هيئة الإذاعة والتلفزيون) واستخدمت العينة العشوائية البسيطة والمنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، واهم نتائجها أن مستوى التخطيط الاستراتيجي كان متوسطاً، وكذلك وجود علاقة قوية بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة أداء العاملين، واهم توصيات هذه الدراسة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية فعالة لتحسين الأداء.

الدراسة الثانية (الشنتف وقفه، 2019) "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي"

هدفت الدراسة إلى فهم كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تساهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي. تم توجيه الدراسة إلى العاملين في الكليات الجامعية الحكومية. اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية طبقية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. تم جمع البيانات باستخدام استبانة، أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن هناك توافقاً على جميع محاور الإدارة الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ 3.4 كما وجدت الدراسة أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على الأداء. ومن بين التوصيات الرئيسية التي أدلى بها الباحثون هي الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في جميع مراحلها، لتأثيرها المباشر على تحسين مستوى الأداء. كما أوصوا بالاستعانة بمستشارين متخصصين في عملية التحليل.

الدراسة الثالثة (الديراوي، 2018) "أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: زيادة المنظمات كمتغير وسيط"

دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية والأداء. واستهدفت المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. واعتمدت الدراسة على العينة الغرضية والمنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة، وأهم النتائج موافقة لجميع محاور الإدارة الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ 3.92 كذلك وجود علاقة طردية بين الإدارة الاستراتيجية وبين أداء المنظمات. وأهم توصيات الدراسة التأكيد على إشراك العاملين في عملية الإدارة الاستراتيجية وتحديد مؤشرات الأداء وقياسها من وقت لآخر.

الدراسة الرابعة (ابو شيخة ومساعد، 2018) "أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جودة التعليم الجامعي في الجامعات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية وبيان أثر تطبيقها في تطوير جودة التعليم الجامعي، واستهدفت مجتمع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الزرقاء، واعتمدت العينة العشوائية الطبقية، والمنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة، ومن نتائجها أن مستوى تطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية كان مرتفعاً. إضافة إلى وجود أثر لتطبيق مراحل الإدارة الاستراتيجية في تطوير جودة التعليم الجامعي، ومن توصيات هذه الدراسة رفع مستوى اهتمام الجامعات الأردنية بمراحل الإدارة الاستراتيجية، وعقد دورات حول أهمية الإدارة الاستراتيجية.

الدراسة الخامسة (مزهري، 2017) "الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية: دراسة ميدانية مقارنة"

هدفت الدراسة إلى فهم كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تساهم في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية في ثلاث جامعات عربية وأجنبية مختلفة. اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية طبقية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن. تم جمع البيانات باستخدام استبانة ومقابلات. وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن هناك تأثيراً معنوياً للإدارة الاستراتيجية على جودة الخدمات التعليمية والبحثية من وجهة نظر الإدارة العليا في الجامعات المدروسة. ومن بين التوصيات الرئيسية التي أدلى بها الباحثون هي زيادة فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جميع أبعادها، بدءاً من صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وحتى تقييمها.

الدراسة السادسة (زعبي، 2014) "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم الجزائرية"

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات المبحوثين نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى الأداء، واستهدفت الموظفين والإداريين في جامعة محمد بسكرة، واعتمدت العينة العشوائية والمنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وأداة الاستبانة، وشملت أهم نتائجها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخطيط الاستراتيجي على الأداء، إضافة إلى وجود فروق دالة تعزى لمتغيري المؤهل والوظيفة، وشملت أهم توصياتها على الجامعة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة المؤثرة عليها مستقبلاً.

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى (Santos, 2021) "الإدارة الاستراتيجية وخلق القيمة المضافة في المنظمات غير الهادفة للربح"

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير الإدارة الاستراتيجية على خلق القيمة في المؤسسات غير الهادفة للربح في مقاطعة ليريا، والتي تقع في المنطقة الوسطى من البرتغال. استخدمت الدراسة المنهج الكمي وجمعت البيانات باستخدام استبانة. أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تؤثر بشكل مباشر على خلق القيمة تشير إلى الأهمية المتزايدة للإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء وخلق القيمة. من بين التوصيات

الرئيسية التي أدلى بها الباحثون هي الحاجة إلى تحديد مؤشرات أخرى في كل بعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية التي يمكن أن تساعد في خلق قيمة أكبر.

الدراسة الثانية (Pramandit et al, 2021) "تأثير القيادة الحقيقية ومهارات الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمة بواسطة إدارة المعرفة في أكاديمية القوات المسلحة الأندونيسية"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الحقيقية ومهارات الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي بواسطة إدارة المعرفة. استهدفت الدراسة أكاديمية القوات المسلحة الأندونيسية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ونمذجة المعادلات الهيكلية. أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أنه تم رفض فرضية التأثير المباشر لمهارات الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي. ومع ذلك كانت فرضية التأثير غير المباشر لمهارات الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي من خلال إدارة المعرفة مقبولة. ومن بين التوصيات الرئيسية التي أدلى بها الباحثون هي الحاجة إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكل صحيح للتغلب على ضعف تأثير مهارات الإدارة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي.

الدراسة الثالثة (Abodunde, 2020) "الإدارة الاستراتيجية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة: دليل من ولاية لاغوس، نيجيريا"

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في ولاية لاغوس، نيجيريا. استهدفت الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة في ولاية لاغوس نيجيريا، واعتمدت على العينة العشوائية البسيطة والمنهج التحليلي. أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن الالتزام بالإدارة الاستراتيجية له تأثير إيجابي على الأداء، ولكنه ليس مهماً. ومع ذلك وجدت الدراسة أن مشاركة وإدراج الموظفين في عملية الإدارة الاستراتيجية له تأثير إيجابي ومهم على الأداء.

الدراسة الرابعة (Sang, 2018) "ممارسات الإدارة الاستراتيجية وأداء لافند كشركت حكومية في كينيا" هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء في الشركات الحكومية في كينيا. استهدفت الدراسة الشركات الحكومية في كينيا واعتمدت التحليل الوصفي وجمعت البيانات باستخدام المقابلات. أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية (الصياغة والتحليل والتقييم والتنفيذ) تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي. ومن بين التوصيات الرئيسية التي أدلى بها الباحثون هي الحاجة إلى أن تقوم الشركات الحكومية بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الحاسمة وطويلة الأجل التي تؤثر على الشركة بأكملها.

الدراسة الميدانية:

أداة المسح:

لتقييم النهج البحثي، استخدم الباحثون استبياناً مكوناً من جزئين. الجزء الأول من الاستبيان يتضمن المعلومات الشخصية للمشاركين في الدراسة، بينما يركز الجزء الثاني على مقاييس نموذج الدراسة. تم تقديم عوامل البناء من البحوث التي توفر دليلاً على صحة العناصر. الاستبيان المستخدم في الدراسة تألف من عناصر من مصادر مختلفة. تم اعتماد العناصر التي تقيس أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية من الدراسات المرجعية، مثل (الشتت وقفه،

(2019) و (ابو شيخة ومساعد، 2019) تم قياس الردود باستخدام مقياس Likert من 1 الى 5 نقاط، وتم تضمين ما مجموعه (39) عنصراً في القياس.

إطار أخذ العينات:

حدد (Churchill & Iacobucci, 2006) مجموعة من العمليات المكونة من خمس خطوات لعملية أخذ العينات، التي يمكن أن تكون بمثابة مبادئ توجيهية مفيدة لهذه الدراسة. المرحلة الأولى تستلزم تحديد مجتمع الدراسة. (Sekaran & Bougie, 2016) يشير مجتمع الدراسة إلى مجموعة كاملة من الأفراد أو المنظمات التي تهتم الباحثين شملت الدراسة مجتمع الدراسة المحدد في مختلف الجامعات الأهلية في مدينة تعز التي تظفر ما يقارب من (500) شخص موظف بوظائف مختلفة أكاديمية وإدارية يمثلون إجمالي مجتمع الدراسة في مختلف الوظائف من (رئيس جامعة، ونائب رئيس جامعة، وعميد، ونائب عميد، ورئيس قسم علمي، وأمين عام، ومدير إدارة/ وحدة/ مركز وأخرى). تم الحصول على هذه البيانات من تقارير الجامعات المقصودة في الدراسة الحالية حيث تمثل إجمالي عدد الجامعات الأهلية التي مراكزها الرئيسية تقع في مدينة تعز بـ (5) جامعات وهي (جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة السعيد، والجامعة الوطنية، وجامعة العطاء للعلوم والتكنولوجيا) في الفترة الزمنية المحددة في العام الجامعي (2022) في الجمهورية اليمنية. وتتضمن المرحلة الثانية تحديد إطار أخذ العينات، حيث تم الحصول على البيانات في هذه الدراسة من خلال نموذج مسح مغلق، مع اختيار الجامعات الأهلية في إطار مدينة تعز والمحددة في الجامعات السابق ذكرها كدراسة الحالة. تستلزم المرحلة الثالثة اختيار استراتيجية أخذ العينات، التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحديد إطار العينة. يعتمد اختيار تقنية أخذ العينات على تحديد نموذج العينة الذي يتيح من خلاله الحصول على معلومات حول وحدات العينة المحددة. وهي الخطوة التي حدد فيها الباحثون إطار عينة. تم استخدام استراتيجية أخذ عينات وفق طريقة علمية تسمى (كرة الثلج) في هذه الدراسة لاختيار العينة. وكانت أداة التواصل الاجتماعي المستخدمة (WhatsApp) التي تعمل على نطاق واسع من قبل العديد من منتسبي الجامعات وهذه الطريقة كفضيلة في أن تنشر أداة الدراسة الاستقصائية بسرعة بسبب ارتباطها القوي بالمشاركين في البحث. تتضمن المرحلة الرابعة حساب حجم العينة الذي يشير إلى عدد الوحدات التي تحتاج إلى مسح من أجل الحصول على استنتاجات جديدة بالثقة ودقيقة (Fink, 1995) تم تحديد حجم العينة لهذه الدراسة بناءً على الإرشادات التي قدمتها (Sekaran & Bougie, 2016) والتي تعد كافية لاستخدام منهج نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) حيث تم اختيار مستوى الثقة بنسبة 99% مما أدى إلى حجم عينة من (99) من المستجيبين. يعد هذا الحجم كافياً لإجراء التحليل متعدد المتغيرات كما اقترحه (Baruch & Holtom, 2008) و (Hair, Ringle. & Sarstedt, 2013) وتستلزم المرحلة الخامسة عملية اختيار عناصر العينة. تم جمع البيانات مع منهجية أخذ عينات (كرة الثلج) من خلال مسح الإنترنت التي أجريت في الأشهر الستة الأولى من عام (2022) تم جمع البيانات من خلال دراسة استقصائية باستخدام الإنترنت من الأفراد المشمولين في تحديد حجم العينة المطلوبة.

توزيع مخرجات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والشخصية:

يوضح الجدول (1) أن معظم المبحوثين من الذكور، إذ يمثلون نسبة (67%) بينما تأتي نسبة الإناث بنسبة (33%). ويعزو الباحثون ذلك إلى أن هذه الزيادة في نسبة الذكور مقارنة بنسبة الإناث تعود إلى أن هناك توجه لتعيين الذكور أكثر من الإناث، وذلك يرجع إلى العوامل الثقافية السائدة. يتضح أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة تتراوح

أعمارهم بين (40 - 50) سنة بنسبة (37.5%) من حجم المجتمع، يليهم الذين تتراوح أعمارهم بين (30 - 40) سنة، بنسبة (34.3%) يليهم الذين تتراوح أعمارهم بين (أقل من 30 سنة) بنسبة (21.2%) وأخيراً تأتي فئة الذين يزيد عمرهم على (50 سنة) بنسبة (7%). ويرى الباحثون أنه من الطبيعي أن تكون الأعمار قد تجاوزت فئة الشباب (أقل من 30 سنة) ذلك لأن الباحثين استهدفوا القيادات الجامعية، ولأهمية المنصب وحساسيته الذي يحتاج لخبرة واسعة في مجال العمل، التي تتحقق من خلال السلم الوظيفي داخل الجامعات. ويتضح من الجدول كذلك أن الترتيب الأول لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة للذين تتراوح فترة خبرتهم أقل من (5 سنوات) حيث بلغ عددهم (31) عاملاً وبنسبة (31.3%) يلي ذلك الذين تتراوح فترة خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (30) عاملاً وبنسبة (30.3%) يلي ذلك الذين تتراوح فترة خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) حيث بلغ عددهم (23) عاملاً وبنسبة (23.2%) وفي المرتبة الأخيرة الذين تتراوح فترة خبرتهم (15 سنة فأكثر) وبلغ عددهم (15) وبنسبة (15.1%)

ويرى الباحثون أن هذه النسب تعكس مدى تمتع الموظفين بالخبرة التي تؤهلهم لممارسات عمليات الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية محل الدراسة، مما يعطي مؤشرات جيدة تلائم طبيعة هذه الدراسة، حيث إن سنوات الخبرة الطويلة من شأنها أن تنتج قيادات فعالة قادرة على تحديد وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة. كما يتضح من الجدول أن الترتيب الأول لأفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية غير محدد (أخرى) بنسبة (41.5%) ويقصد بأخرى من يحمل مسمى وظيفي مستشار، ومختص، وسكرتارية، أو يجمع بين عميد ورئيس قسم، وغيرهم، فتم إلحاقهم بهذه المسميات الوظيفية، يلي ذلك الذين يشغلون وظيفة (مدير إدارة / مدير وحدة / مدير مركز) حيث بلغ عددهم (29) عاملاً بنسبة (29.3%) يلي ذلك الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم علمي وبنسبة (10.1%) يلي ذلك (نائب عميد) البالغ عددهم (6) بنسبة (6.1%) يلي ذلك الذين يشغلون وظيفة (عميد) وبلغ عددهم (5) وبنسبة (5.1%) وفي الترتيب قبل الأخير الذي يشغل وظيفة أمين عام البالغ عددهم (4) وبنسبة (4.04%) وفي الترتيب الأخير الذي يشغل وظيفتي رئيس جامعة ونائب رئيس جامعة وبلغ عددهم (4) وبنسبة (4.04%). وتجدر الإشارة أن الباحثين تمكنوا من مقابلة وتوزيع الاستبيان على أربعة من رؤساء الجامعات ونوابهم، وتفاعل مع الباحثين عدد (2) رئيس جامعة و(2) نائب رئيس جامعة والبقية لم يتفاعلوا رغم الذهاب مراراً لأخذ الاستبيانات، وذلك لانشغال البعض، وتحفظ البعض الآخر.

جدول (1) المتغيرات الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة (النوع، والعمر، والخبرة، والمؤهل، والوظيفة الحالية)

الرقم	المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	66	67%
		أنثى	33	33%
2	العمر	أقل من 30 سنة	21	21.2%
		30 إلى أقل من 40 سنة	34	34.4%
		40 إلى أقل من 50 سنة	37	37.5%
		50 سنة فأكثر	7	7%
3		أقل من 5 سنوات	31	31.3%

الخبرة	من 5 الى أقل من 10سنوات	30	30.3%
	من 11 الى أقل من 15 سنت	23	23.2%
	15 سنت فأكثر	15	15.1%
	دبلوم	2	2.0%
	بكالوريوس	40	40.4%
المؤهل	دبلوم عالي	12	12.1%
	ماجستير	21	21.3%
	دكتوراه	24	24.3%
	رئيس جامعة	2	2.01%
	نائب رئيس	2	2.01%
	عميد	5	5.05%
	نائب عميد	6	6.06%
الوظيفة لحالية	رئيس قسم علمي	10	10.01%
	أمين عام	4	4.04%
	مدير إدارة/وحدة/مركز	29	29.29%
	أخرى	41	41.4%

نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين المشترك (SEM) :

تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية ((PLS-SEM)، والتي تم تنفيذها باستخدام برنامج (Smart PLS V.3.2.9) يتم استخدام (PLS-SEM) عادة في سيناريوهات البحث، حيث يكون الهدف الأساسي هو صياغة نظرية وتقديم تنبؤات بشأن مكوناتها (Hair et al, 2016). يتمتع (PLSSEM) بكفاءة عالية في التعامل مع النماذج المعقدة دون فرض أي افتراضات فيما يتعلق بتوزيع البيانات غير الموزعة بشكل طبيعي. علاوة على ذلك يعد (PLSSEM) طريقة مناسبة وفعالة لتوسيع النظرية الهيكلية الموجودة (Hair et al, 2011) يعد (PLS-SEM) بديلاً عالي الكفاءة لنمذجة المعادلات الهيكلية الكلاسيكية القائمة على التباين (CBSEM)، خاصة عندما تكون الروابط بين النموذج الهيكلية قد تم إنشاؤها بالفعل. تعد (PLS-SEM) طريقة مناسبة لهذه الدراسة الاستكشافية لتقييم القياسات والنماذج الهيكلية نظراً لاعتمادها على افتراضات محددة مسبقاً وفعاليتها المعترف بها.

تحليل الموثوقية لأداة الدراسة:

جدول (2) نتائج تحليل الموثوقية

متغيرات الدراسة	معامل الثبات الفا كرونباخ	معامل التجانس	درجة معامل الثقة	متوسط التباين المضمر
مدى المؤشر	أكبر من 0.60	أكبر من 0.70	أكبر من 0.70	أكبر من 0.50

0.552	0.879	0.847	0.832	التحليل الاستراتيجي البيئي
0.559	0.864	0.803	0.802	الصياغة الاستراتيجية
0.641	0.899	0.868	0.859	تطبيق الاستراتيجية
0.676	0.913	0.881	0.880	رقابة وتقييم الاستراتيجية
0.713	0.925	0.900	0.899	كفاءة الأداء

يبين الجدول (2) مؤشرات الموثوقية للمتغيرات الكامنة المعبرة عن أبعاد ومحاوير الدراسة التي تقريبا في مجملها قد تجاوزت الحدود الدنيا لمدى كل مؤشر، حيث نلاحظ بأن معامل الثبات قد تجاوز الحد الأدنى (0.60) لجميع الأبعاد، مما يدل على أن مقياس أداة الدراسة يتمتع بمستويات ثبات مقبولة لأغراض البحث العلمي، وكذلك الحال بالنسبة لمعامل التجانس فقد تجاوز الحد الأدنى (0.70) مما يدل على أن المتغيرات المقاسة لكل بعد متجانسة مع المتغير الكامن الذي تقيسه والممثل لها، كما أن معامل الثقة تجاوز الحد الأدنى (0.70) مما يعني أن جميع المتغيرات الكامنة الداخلية في نموذج الدراسة قد مثلت المتغيرات المقاسة المكونة لها بدرجة عالية، وأخيراً متوسط التباين المفسر الذي كان ضمن المدى (>0.50) المسموح لمعظم أبعاد الدراسة أو يقترب منها، مما يدل على أن المتغيرات المقاسة لكل متغير كامن تفسر معظم التباين له.

تحليل أبعاد متغيرات الدراسة بشكل كلي؛

يبين الجدول (3) الدلالة الإحصائية لاختبار الإشارة حول تساوي نسبة تكرارات مستويات الموافقة الأعلى (موافق - موافق بشدة) مع نسبة تكرارات مستويات الموافقة الأدنى (محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) بحسب مقياس أداة الدراسة على مستوى مجمل كل بعد، الذي نلاحظ معنوية الاختلاف بين المجموعتين الأدنى والأعلى عن النسبة (50%) مما يشير إلى أن جميع الأبعاد تتمتع بنسبة موافقة أعلى من (50%) بحسب آراء أفراد مجتمع الدراسة.

جدول (3) اختبار الإشارة لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أبعاد متغيرات الدراسة

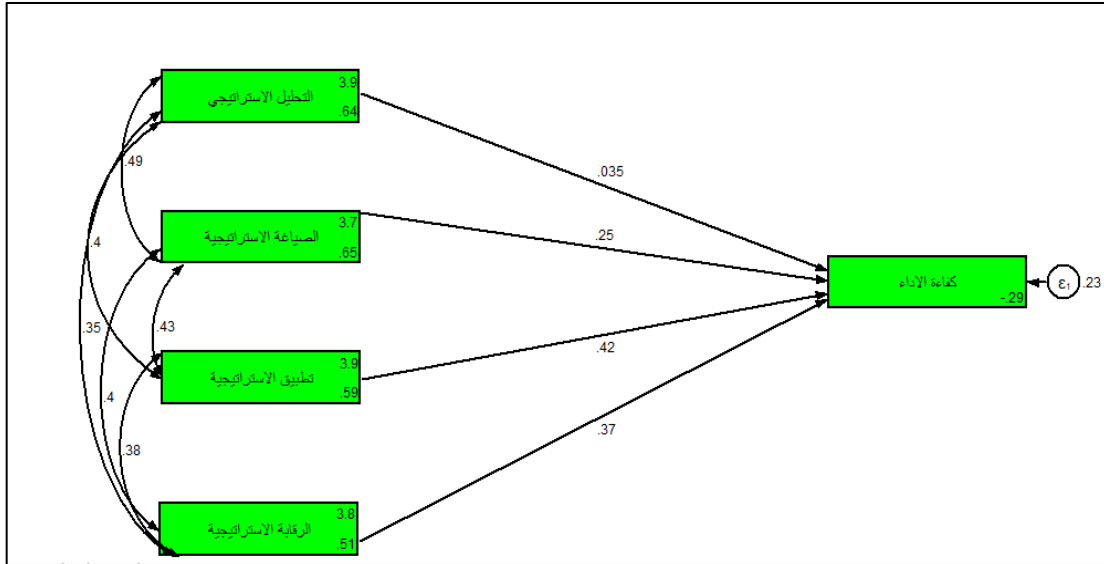
اختبار الإشارة		مستوى المقياس		الدلالة	
النسبة	التكرار	محايد فأقل	موافق فأكثر		
0.000	0.13	13	محايد فأقل	التحليل الاستراتيجي البيئي	
	0.87	86	موافق فأكثر		
	1.00	99	المجموع		
0.000	0.14	11	محايد فأقل	تطبيق الاستراتيجية	
	0.86	88	موافق فأكثر		
	1.00	99	المجموع		
0.000	0.18	19	محايد فأقل	الصياغة الاستراتيجية	
	0.82	80	موافق فأكثر		
	1.00	99	المجموع		

	1.00	99	المجموع	
	0.24	24	محايد فأقل	المجموعة أ
0.000	0.76	75	موافق فأكثر	المجموعة ب
	1.00	99	المجموع	رقابة وتقييم الاستراتيجية
	0.27	28	محايد فأقل	المجموعة أ
0.000	0.73	71	موافق فأكثر	المجموعة ب
	1.00	99	المجموع	كفاءة الأداء

نموذج الدراسة واختبار الفرضيات:

تقييم النموذج الهيكلي:

يُظهر النموذج الهيكلي، المعروف باسم (النموذج الداخلي) العلاقات بين التركيبات الكامنة. يتمثل جوهر النموذج الهيكلي في تقييم القدرات التنبؤية والعلاقات المتبادلة (المسارات) وقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين التركيبات الكامنة (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014) (PLS-SEM) تم تقييم النموذج الهيكلي بناءً على المعايير الآتية: أهمية معاملات المسار الهيكلي، معامل التحديد (R^2) حجم التأثير (f^2) والأهمية التنبؤية لتقديرات (PLS) على مستوى البناء (Hair, Risher, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2019) و (Sanchez-Franco, Cepeda, & Roldan, 2019) و (Roldan, N. 2016) وفي هذه الدراسة يتكون النموذج الهيكلي من التأثيرات الرئيسية التي جرى فيها فحص العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة. وتم تحليل تأثيرات التفاعل لكل من الوسيط (الوعي بالإدارة الاستراتيجية ASP) وفقاً (Hair, Joseph, and Marko, 2021) و (Henseler & Fassott, 2009) تم استخدام إجراء يسمى (bootstrapping) مع (99) أفراد العينة تمهيداً لتقييم أهمية معاملات المسار لتوليد قيم بيتا، والأخطاء المعيارية، وقيم (t) وقيم (p) للتقدير لتحديد دقة نموذج (PLS) وفقاً لـ (Hair et al, 2019). والشكل (2) الآتي يوضح ذلك. حيث يشير إلى أن هناك ترميز يتوافق مع ترميز البحوث الكمية حيث قام الباحثون بترميز جميع عناصر الاستبيان باستخدام (1 أو 3) أحرف لتسهيل التعرف عليها في كل من (SPSS و PLS) على وجه التحديد، تم ترميز عناصر كفاءة الأداء (من Y1 إلى Y16) ورمزت عناصر بعد التحليل الاستراتيجي البيئي (من a1 إلى a13)، ورمزت فقرات بعد صياغة الاستراتيجية (من b1 إلى b14) ورمزت فقرات بعد تطبيق الاستراتيجية (من C1 إلى C11) بينما تم ترميز بعد رقابة وتقييم الاستراتيجية (من d1 إلى d11) ويوضح الشكل (2) الآثار المباشرة وغير المباشرة بين التركيبات الكامنة في النموذج الهيكلي ومعاملات التحديد عند المتغير الكامن المؤثر والمتغير الكامن التابع.



شكل (2) الرسم البياني لنموذج القياس النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات

النموذج القياسي:

تم تحميل الأصناف، وتسيط الضوء على الموثوقية المركبة والصدق التنبؤي (الصلاحية المتقاربة) ومتوسط نسبة التباين المستخرج للمتغيرات، من خلال الجدول (4).

جدول (4) تحميل الأصناف، والموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخرج للمتغيرات

العناصر	معامل التحميل	CR	الصدق التنبؤي AVE	العناصر	معامل التحميل	CR	الصدق التنبؤي AVE	العناصر	معامل التحميل	CR	AVE
a1	0.942			c1	0.893			y1	0.807		
a2	0.967			c2	0.878			y2	0.871		
a3	0.928			c3	0.922			y3	0.889		
a4	0.942			c4	0.921			y4	0.936		
a5	0.987			c5	0.893			y5	0.919		
a6	0.950	0.954	0.804	c6	0.878	0.918	0.692	y6	0.827	0.865	0.701
a7	0.926			c7	0.922			y7	0.936		
a8	0.987			c8	0.921			y8	0.871		
a9	0.946			c9	0.893			y9	0.889		
a10	0.989			c10	0.878			y10	0.936		
a11	0.946			c11	0.922			y11	0.919		
a12	0.987			d1	0.921	0.904	0.616	y12	0.827		

a13	0.942			d2	0.889		y13	0.871
b1	0.930			d3	0.806		y14	0.889
b2	0.899			d4	0.792		y15	0.936
b3	0.910			d5	0.863		y16	0.919
b4	0.948			d6	0.807			
b5	0.847			d7	0.676			
b6	0.930			d8	0.499			
b7	0.899			d9	0.889			
b8	0.910	0.904	0.703	d10	0.806			
b9	0.948			d11	0.792			
b10	0.847			d12	0.863			
b11	0.930							
b12	0.899							
b13	0.910							
b14	0.948							

Note: AVE= Average Variance Extracted and CR= Composite reliability

نتائج تقييم الصلاحية المتقارب:

في هذه الدراسة استخدم متوسط التباين المستخرج (AVE) لتقييم الصلاحية المتقاربة للتركيبات الكامنة، والتحقق من مدى تقارب الفقرات بعضها ببعض، حيث وصفت قيم (AVE) متوسط التباين المشترك بين الإدارة الاستراتيجية والعناصر المتصلة بها، وتراوحت قيم (AVE) بين (0.616 و0.804) أي أكبر من (0.50) لذلك يمكن استنتاج أن الصلاحية المتقاربة قد تم تأسيسها. ويتضح من الجدول (4) كذلك أن قيم (CR) قد سجلت قيم أعلى (0.70) حيث تعد القيم (من 0.60 إلى 0.70) قيم مقبولة، مما يدل على مدى صلاحية البيانات وأن موثوقية القياسات في النموذج جيدة.

نتائج تقييم فحص العنصرية (الصدق التمييزي):

تم إثبات صلاحية التمييز في هذه الدراسة باستخدام معيار (فورنال لاركر) حيث يقارن هذا المعيار الجذر التربيعي لـ (AVES) الإدخالات القطرية بالارتباطات بين التركيبات (الإدخالات خارج القطر) وللدلالة على تحقق صدق التمايز، يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخرج لكل بناء أكبر من أعلى ارتباط له مع أي بناء آخر، حيث إن صلاحية التمييز الكافية تتحقق إذا كانت العناصر القطرية أكبر بكثير من العناصر غير القطرية في الصفوف والأعمدة المقابلة. يقدم الجدول (5) نتيجة لمعيار فورنال لاركر.

جدول (5) نتيجة معيار فورنال لاركر

أبعاد متغيرات الدراسة	A	B	C	D	E
كفاءة الأداء A	0.887				
B التحليل الاستراتيجي البيئي	0.536	0.828			
C الصياغة الاستراتيجية	0.645	0.639	0.832		
D تطبيق الاستراتيجية	0.458	0.612	0.579	0.799	

0.838 0.547 0.686 0.479 0.660 رقابة وتقييم الاستراتيجية E

تشير النتائج في الجدول (5) الى توفر الصدق التمييزي للمقاييس لأن قيمة متوسط التباين المستخرج لكل بعد مع ذاته هي أكبر من قيمته مع بقية الأبعاد، حيث تراوحت ما بين (0.799 و 0.887).

نتائج تقييم العلاقة الخطية المتعددة:

في هذه الدراسة تم استخدام عامل تضخم التباين وتقنية قيم التسامح لاختبار مسألة العلاقة الخطية المتداخلة، ووفقاً لـ (Hair et al,2014) لا تعد العلاقة الخطية المتعددة مشكلة عندما تكون قيمة عامل تضخم التباين أقل من (0.50)

ويكون التسامح أعلى من (0.20). والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) قيم التسامح وقيم عامل تضخم التباين لاختبار العلاقة الخطية المتعددة

أبعاد المتغير المستقل	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Aaa	0.383	2.611
Bbb	0.321	3.118
Ccc	0.416	2.402
Ddd	0.426	2.349

تشير النتائج في الجدول (6) أن قيم التسامح، وقيم عامل تضخم التباين كانت ضمن المستويات المقبولة، حيث تراوحت قيم التفاوت من (0.321) الى (0.426) وتراوحت قيم عامل تضخم التباين (من 2.349) إلى (3.118) لذلك قدمت نتائج اختبار تشخيص العلاقة الخطية المتداخلة دليلاً على عدم وجود علاقة خطية متعددة في بيانات هذه الدراسة.

نتائج اختبار التحيز للطريقة الشائعة:

تم تقييم التحيز وفق الطريقة الشائعة بناءً على القيمة الاحتمالية، وتظهر النتائج في الجدول (7) أنه لا يوجد عامل واحد يمثل أكثر من (50%) من التباين، وأعلى نسبة تباين مفسرة بعامل واحد كانت (45.276%) من التباين الكلي، ومن ثم تشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تحيز شائع للطريقة في بيانات الدراسة الحالية. والجدول (7) يوضح التباين الكلي.

جدول (7) التباين الكلي

العنصر	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	%of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	20.319	45.276	45.276	20.419	45.276	45.276
2	3.014	6.721	52.087			
3	2.112	4.715	56.812			
4	1.687	3.762	60.485			
5	1.332	2.973	63.558			
6	1.098	2.431	66.01			

7	1.031	2.304	68.313
8	0.900	2	70.313
9	0.843	1.885	72.208

نتائج تقييم النموذج الهيكلي:

يتمثل جوهر النموذج الهيكلي في تقييم القدرات التنبؤية والعلاقات المتبادلة (المسارات) بين التركيبات الكامنة. وفي هذه الدراسة يتكون النموذج الهيكلي من التأثيرات الرئيسية التي تم فيها فحص العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة، وبالاعتماد على أدبيات (PLS-SEM) تم تقييم النموذج الهيكلي بناءً على المعايير المشار إليها سابقاً والمتمثلة في أهمية معاملات المسار الهيكلي، معامل التحديد (R^2) حجم التأثير (f^2) والأهمية التنبؤية لتقديرات برنامج (PLS) على مستوى البناء. ووفقاً للنتائج الموضحة في الجدول (11) أن حجم التأثير قد يكون منعدماً، أو يمكن القول إنه ضعيف عند بعد التحليل الاستراتيجي البيئي، وبعد صياغة الاستراتيجية، حيث بلغ حجم التأثير f^2 (0.001, 0.059) كما يأتي حجم التأثير بدرجة متوسطة لبعدي تطبيق الاستراتيجية ورقابة وتقييم الاستراتيجية على المتغير التابع كفاءة الأداء، حيث بلغ حجم التأثير المباشر وفقاً لمعامل (f^2) (0.123,) (0.126) وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن متغيرات النموذج لها قدرة تفسيرية بنسبة (68%) بينما (32%) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

سيتم عرض نتائج الدراسة في ضوء تساؤلات وأهداف الدراسة والفرضيات الداعمة.

النتائج في ضوء سؤال الدراسة الهادف إلى قياس مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية:

للإجابة عن السؤال الأول ونصه ما مستوى تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات بالجامعات اليمنية الأهلية في مدينة تعز؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والأهمية النسبية والمستوى والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8) المتوسط الحسابي، والأهمية النسبية، والمستوى لإجابات المبحوثين حول أبعاد المتغير المستقل

المستوى	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي المرجح	أبعاد المتغير المستقل
مرتفع	0.774	3.87	التحليل الاستراتيجي البيئي
متوسط	0.729	3.65	الصياغة الاستراتيجية
مرتفع	0.770	3.85	تطبيق الاستراتيجية
مرتفع	0.756	3.78	رقابة وتقييم الاستراتيجية
مرتفع	0.756	3.78	مستوى تبني ممارسات عمليات الإدارة الاستراتيجية (الكلية)

تظهر النتائج في الجدول (8) أن مستوى تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية (الكلية) من وجهة نظر القيادات في الجامعات اليمنية الأهلية في مدينة تعز قد جاء ضمن مستوى التبني المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد المجتمع (3.78) وبأهمية نسبية تبلغ (76%) وبالنسبة لمستوى تبني أبعاد ممارسات عمليات الإدارة الاستراتيجية، فقد حصل بعد ممارسات التحليل الاستراتيجي البيئي على الترتيب الأول من حيث التبني، بمتوسط حسابي (3.87) وبمستوى مرتفع، وحصل بعد تطبيق الاستراتيجية على الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي مرجح (3.85) وبأهمية نسبية بلغت (77%) كما جاء بعد رقابة وتقييم الاستراتيجية في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي

مرجع (3.78) وبأهمية نسبية (76%) يلي ذلك بعد الصياغة الاستراتيجية بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.65) ووفقاً لـ (Creswell, 2005) فإن الدليل التفسيري لترتيب إجابات المبحوثين وفق متوسط الموافقة، يتمثل (من 3.68 الى 5) أعلى درجة للموافقة، و(من 2.50 الى 3.67) يمثل درجة متوسطة المستوى للموافقة، بينما أقل تقييم لمستوى الموافقة عندما يكون المتوسط (1.5 الى 2.49) مما يعني أن جميع أبعاد المتغير المستقل تحظى بالموافقة العالية والمتوسطة وفق الدليل المعتمد لتحديد مستوى تبني ممارسات عمليات الإدارة الاستراتيجية في هذه الدراسات.

النتائج في ضوء السؤال الهادف إلى تقييم مستوى كفاءة الأداء:

للإجابة عن السؤال الثاني ونصه: ما مستوى كفاءة الأداء في الجامعات اليمينية الاهلية في مدينة تعز؟

تم استخدام المتوسط الحسابي، والأهمية النسبية، حيث كان المتوسط الحسابي الإجمالي يساوي (3.75) والأهمية النسبية تساوي (75%) وبمستوى مرتفع.

النتائج في ضوء سؤال الدراسة الثالث والفرضية الرئيسية الأولى الداعمة له:

للإجابة عن السؤال الثالث ونصه:

ما أثر تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الاستراتيجي البيئي، والصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، ورقابة وتقييم الاستراتيجية) في كفاءة الأداء لدى القيادات بالجامعات اليمينية الاهلية في مدينة تعز؟ وفي ضوء ذلك تم صياغة الفرضية الرئيسية التي تنص على الآتي:

H0: لا يوجد أثر معنوي لممارسات الإدارة الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي البيئي، والصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، ورقابة وتقييم الاستراتيجية) في كفاءة الأداء لدى القيادات بالجامعات الاهلية بمدينة تعز. حيث تم التحقق من الفرضية سابقة الذكر والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، كما في الجدول (9).

جدول (9) نتائج تحليل المسار للعلاقة المباشرة بين كفاءة الأداء والأبعاد المؤثرة للمتغير المستقل

جودة مطابقتة النموذج			R square (R2)	Sig	(بيتا β)			المتغيرات المستقلة
TLI	SRMR	CFI			معلمة التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة	المتغير التابع	التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة	
1	0.07	1	0.059	0.727	0.350	0.035	←	التحليل الاستراتيجي
1	0.0	1	0.001	0.024	2.301	0.248	←	الصياغة
1	0.0	1	0.120	0.000	4.257	0.424	←	الاستراتيجية
1	0.0	1	0.126	0.001	3.501	0.372	←	تطبيق الاستراتيجية
1	0.0	1	0.126	0.001	3.501	0.372	←	رقابة الاستراتيجية

يتضح من الجدول (9) عدم وجود تأثيراً مباشراً ذا دلالة إحصائية بين بعد المتغير المستقل "التحليل الاستراتيجي البيئي" والمتغير التابع "كفاءة الاداء" بالجامعات اليمينية الاهلية بمدينة تعز، إذ بلغت معلمة التأثير المباشر

(0.035) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) حيث تمثل مستوى المعنوية (0.727) وهي أكبر من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05). ووفقاً لمعامل (R^2) فإن القدرة التفسيرية لتأثير أبعاد المتغير المستقل ممارسات عمليات الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الأداء تتمثل بـ ($R^2 = 0.68$) أما ما نسبته (32%) فتعود لعوامل وأبعاد أخرى غير مدرجة في النموذج. كما يتضح من الجدول مطابقتة النموذج المقترح لبيانات الدراسة، فقد حققت أهم مؤشرات المطابقتة للنموذج المعتمد في المقارنة ($SRMR < 1$, $TLI > 0.90$, $CFI > 0.90$) وعليه نقبل فرض العدم الذي ينص على H_01 : لا يوجد أثر للتحليل الاستراتيجي البيئي في كفاءة الأداء لدى القيادات بالجامعات الأهلية بمدينة تعز عند مستوى المعنوية (0.05) ونرفض الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر للتحليل الاستراتيجي البيئي في كفاءة الأداء، وبينما نجد أثر مباشر بين أبعاد المتغير المستقل الأخرى المتمثلة في (الصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، ورقابة وتقييم الاستراتيجية) والمتغير التابع كفاءة الأداء لدى القيادات بالجامعات الأهلية بمدينة تعز، فقد بلغت معاملات التأثير المباشر (0.372, 0.424, 0.248) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) ووفقاً لاختبار (t) المصاحبة للمعاملات بلغت مستويات المعنوية (0.001, 0.000, 0.024) على التوالي، وهي قيم أقل من المستوى المعتمد في المقارنة (0.05) بينما ليس هناك تأثير لبعده التحليل الاستراتيجي البيئي في كفاءة الأداء، كون مستوى الدلالة (0.727) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى عدم تحقق تأثير مباشر، وهنا نقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل للفرضية الفرعية التي تنص على وجود أثر للتحليل الاستراتيجي البيئي في كفاءة الأداء لدى القيادات بالجامعات الأهلية بمدينة تعز، أي ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التحليل الاستراتيجي البيئي في كفاءة الأداء. وبشكل عام، فإن أبعاد المتغير المستقل لها قدرة تفسيرية في المتغير التابع، وتتمثل $R^2 = 0.68$ أما ما نسبته (32%) تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما يتضح من الجدول مطابقتة النموذج المقترح لبيانات الدراسة، إذ حققت أهم مؤشرات المطابقتة للنموذج المعتمد في المقارنة ($SRMR < 1$, $TLI > 0.90$, $CFI > 0.90$) وعليه نرفض فرض العدم لكل الفرضيات الفرعية، ونقبل الفرض البديل لكل منها. وبشكل عام ووفقاً للفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد أثر معنوي لممارسات عمليات الإدارة الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي البيئي، والصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، ورقابة وتقييم الاستراتيجية) في كفاءة الأداء لدى القيادات بالجامعات الأهلية بمدينة تعز. كما تم احتساب حجم التأثير الذي يعرف (f^2) بأن تأثير متغير خارجي كامن على متغير داخلي كامن من خلال التغييرات التي تحدث في قيمة R -Squared (Chin, 1998) ووفقاً لتصنيف (Chin) لتأثيرات قيم (f^2) يعد (0.02) صغيراً، و(0.10) يعد متوسطاً و(0.35) يعد مرتفعاً. يتم إنشاء (f^2) تلقائياً في خوارزمية برنامج (PLS) ولا حاجة لاستخدام المعادلات الرسمية. ووفقاً للنتائج الموضحة في الجدول (9) أن حجم التأثير قد يكون منعدماً أو يمكن القول إنه ضعيف عند كل من التحليل الاستراتيجي البيئي، وصياغة الاستراتيجية، إذ بلغ حجم التأثير (f^2) (0.001, 0.059) على التوالي، بينما يأتي حجم التأثير بدرجة متوسطة لبعده تطبيق الاستراتيجية وبعده رقابة وتقييم الاستراتيجية على المتغير التابع كفاءة الأداء، حيث بلغ حجم التأثير المباشر وفقاً لمعامل (f^2) (0.120, 0.126) وبشكل عام هناك قبول للفرض البديل ورفض للفرض العدمي، أي هناك آثار إيجابية لجميع أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بطريقة مباشرة.

مناقشة نتائج الدراسة:

مناقشة النتائج في ضوء الإجابة عن السؤال الأول

ينص السؤال الأول على الآتي ما مستوى تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات بالجامعات اليمينية الاهلية في مدينة تعز؟

وفقاً للنتائج الموجودة في الجدول (8) يظهر أن مستوى تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية الكلي في الجامعات الاهلية يقع ضمن المستوى المرتفع. هذه النتيجة تعكس الدور الذي تلعبه الجامعات الاهلية في تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية. هذا يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية في الجامعات التي تمت دراستها تهتم بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين يعملون في مجال تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. بالإضافة إلى ذلك، أكد المتخصصون أن تطبيق السياسات الاستراتيجية في مجال التحليل الاستراتيجي البيئي والصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، ورقابة وتقييم الاستراتيجية يعد أدوات قوية لمواكبة الموظفين مع ممارسات عمليات الإدارة الاستراتيجية للجامعات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الديراوي، 2018) ودراسة (ابو شيخته ومساعد، 2018) ودراسة (مزهري، 2017) التي أظهرت أن مستوى تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية كان مرتفعاً. وتختلف عن دراسة (الشتنتف وقفة، 2019) ودراسة (Pramandit et al, 2021) التي أظهرت مستوى متوسطاً وضعيفاً في تبني التخطيط الاستراتيجي وممارسات عمليات الإدارة الاستراتيجية.

مناقشة النتائج في ضوء الإجابة عن السؤال الثاني

ينص السؤال الثاني على الآتي ما مستوى كفاءة الأداء في الجامعات اليمينية الاهلية في مدينة تعز؟ جاء مستوى كفاءة الأداء الكلي في الجامعات الاهلية ضمن المستوى المرتفع بمتوسط إجمالي يساوي (3.75) وتستنتج الدراسة أن هذه النتيجة تعكس موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على جميع فقرات كفاءة الأداء، وأن هناك رضا عن الأداء وأن الجامعات تسعى للتطوير، ويعزو الباحثون ذلك إلى أن هذه الجامعات تمتلك خططاً استراتيجية تتضمن توجهاتها الاستراتيجية، كما تقوم الجامعات الأهلية بتنفيذ خططها الاستراتيجية والتنفيذية وفق نظام متابعة وتقييم تستفيد من نتائجه في تطوير وتحسين كفاءة أدائها، أي تمارس عمليات الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة الأمر الذي يسهم في تحسين الأداء ليصل إلى (75%) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ابو شيخته ومساعد، 2018) ودراسة (الشتنتف وقفة، 2019).

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنه:

للإجابة على سؤال الدراسة الثالث، الذي يتساءل عن أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الاستراتيجي البيئي، والصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، ورقابة وتقييم الاستراتيجية) في كفاءة الأداء لدى القيادات بالجامعات اليمينية الاهلية في مدينة تعز، تم صياغة الفرضية الرئيسية. تشير الدراسة إلى أربعة أبعاد للمتغير المستقل التي تمثل العوامل الأساسية التي تؤثر في كفاءة الأداء. ويمكن ترتيب هذه الأبعاد من حيث الأثر من الأعلى إلى الأقل وفقاً لنتائج القياس المقدر ونموذج المعادلات الهيكلية كالتالي تطبيق الاستراتيجية، ورقابة وتقييم الاستراتيجية، الصياغة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي البيئي. بلغ معامل التأثير (0.424)، (0.372، 0.248، 0.035) على التوالي وجميعها ذات دلالة إحصائية (عدا بعد التحليل الاستراتيجي البيئي) تؤكد الدراسة أن وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية لجميع العاملين بالجامعات وللقائمين على عملية التخطيط الاستراتيجي سيكون له تأثير مباشر على تحديد أهداف واضحة ودقيقة تمكن الجامعات من أداء رسالتها، وتوصيلها

في ضوء رؤيتها المحددة. تتوافق نتائج الدراسات الحالية مع دراسات الديراوي (2018) العلي (2020) وزعبي (2014) التي أظهرت أن العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء في المنظمة تأتي بمعامل تأثير منخفض ومتوسط ومرتفع وفق الأربعة العوامل نفسها المشار إليها.

ووفق اختبار الفرضيات التي تم تطويرها في النموذج المقترح بناءً على معادلات النمذجة البنائية في هذه الدراسة، والموضح في الشكل (2) يتم تلخيص نتائج الفرضيات البديلة في هذه الدراسة في الجدول (10) من أصل أربع فرضيات، ثلاث مدعومة، والفرضية الأخرى غير مدعومة إحصائياً.

جدول (10) ملخص نتائج الفرضيات البديلة في الدراسة

الرقم	الفرضيات البديلة	القرار
H ₁	يوجد أثر للتحليل الاستراتيجي البيئي في كفاءة الأداء لدى القيادات بالجامعات اليمنية الاهلية بمدينة تعز.	غير مؤكد
H ₂	يوجد أثر للسياغة الاستراتيجية في كفاءة الأداء لدى القيادات بالجامعات اليمنية الاهلية بمدينة تعز.	مؤكد
H ₃	يوجد أثر لتطبيق الاستراتيجية في كفاءة الأداء لدى القيادات بالجامعات اليمنية الاهلية بمدينة تعز.	مؤكد
H ₄	يوجد أثر لرقابة وتقييم الاستراتيجية في كفاءة الأداء لدى القيادات بالجامعات اليمنية الاهلية بمدينة تعز.	مؤكد

ومما سبق ذكره، فإن اختبار الفرضية الرئيسية في هذه الدراسة تشير نتائجها أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية المتبناة في عمليات تقييم الأداء بالجامعات اليمنية الاهلية بمدينة تعز، تسهم في تحسين كفاءة الأداء بمستوى مرتفع، وتتفق نتائج اختبار هذه الفرضية مع ما ذهب إليه الباحثون في الدراسات، كدراسة (الديراوي، 2018) ودراسة (ابو شيخة ومساعد، 2018) حيث أظهرت نتائجهم أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية المتبناة في تحليل الاستراتيجية وصياغة وتطبيق الاستراتيجية والرقابة والتقييم بالمنظمات تسهم في تحسين الأداء لدى القيادات والكادر الوظيفي فيها. بينما تختلف النتائج لهذه الدراسة مع دراسة (زعبي، 2014) ودراسة (العلي، 2020) ودراسة (الشتيف وقفت، 2019) التي أظهرت نتائجها أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية المتبناة في عمليات تحليل وصياغة وتطبيق الاستراتيجية ورقابة وتقييم الاستراتيجية بالمنظمات كانت بمستوى متوسط في تحسين كفاءة الأداء. كما تشير نتائج لدراسة الى أن ممارسات عمليات الإدارة الاستراتيجية المتمثلة في (صياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجية، ورقابة وتقييم الاستراتيجية) تؤثر في كفاءة الأداء بشكل عام بالجامعات اليمنية الاهلية بمدينة تعز. وتدل هذه النتيجة على أن إدارة الجامعات تعمل على تقييم القيادات الوظيفية تقيماً موجه للحفاظ على الأداء، وتتفق الدراسة في ذلك مع دراسة كل من دراسة (مزهر، 2017) ودراسة (الديراوي، 2018) التي أظهرت نتائجها أن المنظمات تتبنى ممارسات مختلفة لتحقيق كفاءة وتميز الأداء، نابعة من شعورهم بالمسؤولية تجاه تبني ممارسات عمليات الإدارة الاستراتيجية، وأنها خطوة إيجابية نحو الحفاظ على كفاءة الأداء.

الباحثون يعززون الأداء المتميز والكفاءة الى الارتباط الوثيق بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والأداء. وفقاً للاطار النظري، يتطلب الأداء المتميز وضع توجهات وتصورات استراتيجية مستقبلية، بالإضافة إلى الهياكل المرنة

والمتكيفة مع الظروف المتغيرة. هذا يعني أن القدرة على التكيف والتغيير مع الظروف الخارجية والداخلية هي عنصر حاسم للأداء المتميز.

مع الظروف، ونظم معلومات متطورة، وقيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وهذا يمكن أن يتواجد في الإدارة الاستراتيجية، كما يعتقد الباحثون بأن الإدارة الاستراتيجية وحدها ليست كافية لتحقيق الأداء المتميز والكفؤ إذا ما كانت هناك ظروف وعوامل خارجية أخرى مؤثرة، حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن ما نسبته (32%) من التغيير في مستوى كفاءة الأداء يعود لعوامل أخرى قد تكون شخصية، أو مهارية، أو ذات علاقة بطبيعة قيادات الجامعات وقدراتهم أو غيرها من العوامل، ويفسر الباحثون عدم تأثير بعد التحليل الاستراتيجي البيئي أو ضعف تأثيره في كفاءة الأداء لما يتطلب هذا البعد من إجراءات مستمرة ومتواصلة، لتفحص عناصر البيئة الداخلية والخارجية. الباحثون يشددون على أن الأداء المتميز والكفؤ يتطلب أيضا نظم معلومات متطورة وقيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج. هذه العناصر يمكن أن تتواجد في الإدارة الاستراتيجية. ومع ذلك، يعتقد الباحثون أن الإدارة الاستراتيجية وحدها ليست كافية لتحقيق الأداء المتميز والكفؤ إذا كانت هناك ظروف وعوامل خارجية أخرى مؤثرة. نتائج الدراسة أظهرت أن (32%) من التغيير في مستوى كفاءة الأداء يعود لعوامل أخرى قد تكون شخصية، أو مهارية، أو ذات علاقة بطبيعة قيادات الجامعات وقدراتهم أو غيرها من العوامل.

الباحثون يفسرون عدم تأثير بعد التحليل الاستراتيجي البيئي أو ضعف تأثيره في كفاءة الأداء بأن هذا البعد يتطلب إجراءات مستمرة ومتواصلة لتفحص عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وهو ما يتطلب وجود خبراء ومتخصصين لتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتحديات.

الاستنتاجات:

بناءً على تساؤلات الدراسة وفرضياتها، فقد توصلت الدراسة الحالية إلى أهم الاستنتاجات الآتية:

1. تظهر النتائج في الجدول (8) أن مستوى تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية الكلي من وجهة نظر القيادات في الجامعات اليمنية الاهلية في مدينة تعز قد جاء ضمن مستوى التبني المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد المجتمع (3.78) وبأهمية نسبية تبلغ (78%) وتستنتج الدراسة أن هذه النتيجة تعكس دور الجامعات الأهلية التي تقوم بتطبيق ممارسات عمليات الإدارة الاستراتيجية، وهذا يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية في الجامعات قيد الدراسة تهتم بتحويل الموظفين العاديين إلى موظفين يعملون في مجال تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، كما أن المتخصصين أكدوا على أن تطبيق السياسات الاستراتيجية في مجال التحليل الاستراتيجي البيئي والصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجيات، ورقابة وتقييم الاستراتيجيات تعد أدوات قوية لموائمة الموظفين مع ممارسات عمليات الإدارة الاستراتيجية للجامعات.
2. إن مستوى كفاءة الأداء في الجامعات اليمنية الاهلية في مدينة تعز مرتفع، كما تشير نتائج إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محور كفاءة الأداء، وبمتوسط إجمالي يساوي (3.75) وبأهمية نسبية (75%)
3. وجود أثر لتبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل الاستراتيجي البيئي، والصياغة الاستراتيجية، وتطبيق الاستراتيجيات، ورقابة وتقييم الاستراتيجيات) في تحسين كفاءة الأداء لدى القيادات بالجامعات اليمنية الاهلية في مدينة تعز، حيث تشير هذه الدراسة إلى أربعة أبعاد للمتغير

المستقل تمثل العوامل الأساسية التي تؤثر في كفاءة الأداء، ويمكن ترتيبها من الأعلى تأثيراً إلى الأقل وفق نتائج القياس المقدر، ووفق نموذج المعادلة الهيكلية على النحو الآتي (تطبيق الاستراتيجية، ورقابة وتقييم الاستراتيجية، والصياغة الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي البيئي) إذ بلغ معامل التأثير (0.424، 0.372، 0.248، 0.035) على التوالي، وجميعها ذات دلالة إحصائية عدا بعد التحليل الاستراتيجي البيئي فهو ليس ذا دلالة إحصائية.

4. أوضحت أدبيات الإطار النظري أن الأداء المتميز يتطلب وضع توجهات وتصورات استراتيجية مستقبلية، وهياكل مرنة ومتكيفة مع الظروف، ونظم معلومات متطورة، وقيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وهذا يمكن أن يتواجد في الإدارة الاستراتيجية.

توصيات الدراسة:

1. تشدد هذه الدراسة على أهمية تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية. تشجع الدراسة القيادات الجامعية على تنشيط دور أبعاد الإدارة الاستراتيجية وتوجيه الباحثين نحو المفاهيم الحديثة المتعلقة بممارسات الإدارة الاستراتيجية.
2. توصي الدراسة أيضاً بإنشاء هيكل تنظيمي وظيفي تكاملي يجمع بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية، ومراجعة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للجامعة بشكل دوري. يجب أن تتضمن هذه المراجعة النظر في الاستعانة بأطراف خارجية لوضع خطط استراتيجية تضمن تفوق الجامعة في الأداء الاستراتيجي.
3. تشدد الدراسة على أهمية بذل المزيد من الجهود في وضع الخطط اللازمة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ودراسة ظروف المنافسة والمنافسين. يجب أن يتضمن هذا الجانب صياغة منهج واضح لتحديد نقاط القوة والضعف وفرص النجاح والتهديدات.
4. أخيراً، توصي الدراسة بالتدريب والتطوير المستمر للقيادات الجامعية على فنون القيادة، لتوليد قيادات ناجحة قادرة على التعاطي مع التحديات والصعوبات، والرقى باستمرار في أداء الجامعات.

قائمة المراجع:

1. المصادر العربية:

- الشميلي، عائشة يوسف (2017). *الإدارة الاستراتيجية الحديثة*، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- العريقي، منصور محمد (2011). *الإدارة الاستراتيجية*، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي.
- درة، عبد الباري وجرادات، ناصر (2014). *الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحى نظري تطبيقي*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- هاريسون دايفيد (2009). *الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*، ترجمة ناطوريه، علاء الدين عمان: دار زهران.
- صقور، مجد (2021). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات سوريا*: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- العواسا، صالح إبراهيم وحواد، شوقي ناجي (2016). *استراتيجية المنظمة في ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة: دراسة وصفية تحليلية ميدانية عن الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، دراسات العلوم الإدارية الجامعة الأردنية*، 43(1)، 61-78.
- ابو شيخ، نادر ومساعد، ماجد (2018). *أثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جودة التعليم الجامعي في الجامعات الأردنية*، *مجلة الرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 18(2)، 287-299.
- الشننغ، يوسف وقفه، محمد (2019). *دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية*، *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، 6(6)، 401-442.
- الروبي، هناء محمد ومصطفى، يوسف المعطي وزهران، إيمان حمدي (2018). *الإدارة الاستراتيجية لوحدات التدريب بالإدارات التعليمية في محافظة الفيوم*، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 9(5)، 111-134.
- العاشق، وسيلتة عبدالعزيز (2022). *قراءة حول الإدارة الاستراتيجية*، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 3(2)، 128-135.
- أحمد، أيمن حامد ومخلوف، سميحة علي ومحمد، منى شعبان (2018). *معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مدارس التعليم الفني في مصر: دراسة ميدانية*، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 2(10)، 215-255.
- بو سهمين، أحمد وعياط، سعاد (2017). *واقع الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجزائرية: جامعة طاهري محمد بشار كنموذج تطبيقي*، *مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية*، 1(3)، 91-105.

- الرشود، متعب محمد (2017) دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف مؤسسات تعليم الكبار والتعليم المستمر، *مجلة كلية التربية جامعة المنوفية*، 1(4)، 185-156.
- العايب، سليم والطاوس، علي (2016). أثر تحليل بيئة العمل في تحقيق الأداء المتميز، *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات*، (6)، 346-327.
- الركابي، أثمار محمد والعامري، صالح مهدي ورحيمت، رشيد بشير (2020). استخدام نموذج (BCC) لتقييم أداء الجامعات العراقية؛ دراسة تطبيقية في عينت من الجامعات العراقية، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 12(36)، 1-16.
- الحاج، أكرم محمد وحامد، محمد خليل (2021). دور التحليل الاستراتيجي للتكلفة في تقوية كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسات الصناعية، *مجلة دراسات متقدمة في الماليت والمحاسبة*، 4(1)، 44-57.
- عثمان، عبد المنعم حماد (2020). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف المصلحة، *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، (19)، 70-28.
- مبارك، أدهم أكرم محمد (2019). الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع أداء مؤسسات التمويل الأصغر؛ دراسة ميدانية في محافظات قطاع غزة، *المجلة الأكاديمية للبحوث والدراسات - مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 1(1)، 72-33.
- مفيدة، يحيى وودنيا، ساكر (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، 1(14)، 113-100.
- العلي، زينب (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء العاملين في وزارة الإعلام، (رسالة ماجستير)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- الديراوي، أيمن حسن (2018). أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات؛ زيادة المنظمات كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، (أطروحة دكتوراه)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- زعيبي، رحمت (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن). دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، (رسالة ماستر)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- مزهري، رمزي عطية (2017). الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية؛ دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات العربية والأجنبية، (أطروحة دكتوراه)، جامعة قناة السويس، مصر.

2. المراجع الأجنبية:

- Abodunde S .M (2020) .Strategic Management and small and Medium Enterprises Performance: Evidence from Lagos State. Nigeria. *SOCIALSCI JOURNAL*. (7). 1-10.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey Response Rate Levels and Trends in Organizational Research. *Human Relations*, 61, 1139-1160.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295 - 336.
- Churchill, G.A. and Iacobucci, D. (2005) *Marketing Research: Methodological Foundations*. 9th Edition, Thomson/South-Western, Cincinnati.
- Creswell'J .W .(2005) .*Education research :planning`conducting and evaluating quantitative and qualitative research* Upper Saddle River 'NJ :Pearson
- Fink, A. (1995). *How to measure survey reliability and validity* (Vol. 7). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Washington DC, USA: SAGE Publications, Inc.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2013) Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46, 1-12.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hair, J., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2011) PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151.
- Hair Jr., J.F., et al. (2014) Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26, 106-121.
- Hair, J.F, Risher, Sarstedt, J., & Ringle, C. M. (2019). "When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM." *European business review*, 31(1), 2 . 24
- Hair J, Joseph F, & Sarstedt, M. (2021). "Data, Measurement, and Causal Inferences in Machine Learning: Opportunities and Challenges for Marketing." *Journal of Marketing Theory and Practice* 29(1): 65 – 77.
- Henseler, J., & Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures. *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*, 713-735.
- Roldán, N. (2016). *El Senado prohíbe la maternidad subrogada, salvo por indicación médica*. Animal Político.

- Pramandit , W ., Umar , D ., Martadisastra , D ., & Takaya , R .(2021) .The Influnce of Authentic Leadership and Strategic Management Skill on Organization performance Mediated by Knowledge Management , *Business and Entrepreneurial Review* , 21(1) , 61- 80.
- Sanchez-Franco, M. J., Cepeda-Carrion, G., & Roldan, J. L. (2019). *Understanding relationship quality in hospitality services: A study based on text analytics and partial least squares*. Internet Research.
- Sekaran, U. & Bougie,R. (2016). *Research Methods For business, A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Santos, T. Oliveira, M. Gomes, S. Sousa, M. & Lopes, J. (2021). Strategic Management and value creation in non-profit organizations, *journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(s6), 1- 9.
- Sang. L. C (2018). *Strategic Management Practices and Performance of Lapfuond as A State Corporation in Kenya*, (Thesis), University of Nairobi.