

أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء

الاستلام: 16/نوفمبر/2024
التحكيم: 4/ديسمبر/2024
القبول: 29/يناير/2025

Mohammed Ali Mohammed Al-Ansi¹
Ranaa Ali Al-Doshila Al- Khawlani^(2,*)

محمد علي محمد العنسي¹
رنا علي الدشيله الخولاني^(*,2)

© 2025 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2025 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، صنعاء. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة

¹ Assistant Professor of Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen
² MA Scholar in Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen

¹ أستاذ إدارة الأعمال المساعد، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء اليمن
² باحثة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء اليمن
* عنوان المراسلة: Ranaali589666@outlook.com

أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: (التحليل البيئي، والتوجه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية) في التميز المؤسسي بأبعاده: (التميز القيادي، والتميز الخدمي، وتميز العمليات) في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من الأفراد المبحوثين، وتشكل مجتمع الدراسة من (208) عناصره تمثلت في: (مدراء العموم ونوابهم، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام)، ونظرا لصغر حجم المجتمع فقد استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، وتم إدخال البيانات وترميزها في برنامج (SPSS)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء تمارس التخطيط الاستراتيجي بمستوى مرتفع بجميع أبعاده، كما أن التميز المؤسسي جاء بمستوى عال بجميع أبعاده أيضا، وقد كشفت الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى التميز المؤسسي، والعمل على تعزيز هذه العلاقة من خلال اعتبار مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي جزءا من فلسفة عملها، مع الأخذ في الحسبان تقديم خطة تطويرية لتحسين خدماتها.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي، التميز المؤسسي، شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء.

The Impact of Strategic Planning on Institutional Excellence: A Field Study of Insurance Companies in the Capital Municipality of Sana'a

Abstract:

This study aimed to identify the impact of strategic planning with its dimensions- environmental analysis, strategic direction, and strategy formulation- on institutional excellence with its dimensions, which include leadership excellence, service excellence, and process excellence in the insurance companies based in the Capital Municipality of Sana'a. To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, the descriptive-analytical method was used, and a questionnaire was employed for collecting data from the study sample. The study population consisted of (208) individuals, covering general managers, deputy-managers, department managers and section heads. Since the population was small, the study used the complete census sampling method. The data were coded and entered in the (SPSS) program. The study results revealed that the insurance companies under study practiced strategic planning with all its dimensions at a high level. The institutional excellence with all its dimensions also scored a high level. Furthermore, the study results indicated a statistically significant impact of strategic planning on the institutional excellence in the companies under investigation. The study recommends that attention should be paid to strategic planning in order to enhance institutional excellence and to strengthen this relationship by considering the concept of strategic planning and institutional excellence as part of its business philosophy, taking into account preparing a development plan to improve its services.

Keywords: strategic planning, institutional excellence, insurance companies in the Capital Municipality of Sana'a.

المقدمة:

شهدت الألفية الثالثة تطوراً سريعاً في متطلبات عصر الثورة المعرفية والعولمة، وظهرت معها تطورات وتغيرات متسارعة في مختلف المجالات، سواء المتعلقة بتطورات التكنولوجيا والاتصالات والإنترنت، أو اشتداد المنافسة، وتسارع وتيرة الابتكارات والاختراعات التي تعرفها بيئة الأعمال؛ لذلك يتطلب من معظم الشركات اليوم التكيف مع التغيرات البيئية، ومعرفة كيفية الاستجابة لها مع ميزة اتخاذ القرارات الصحيحة بسرعة وفعالية، بحيث يجب أن تتوافق مع ظروف بيئة الشركة واحتياجاتها؛ لأن الأساليب التقليدية لم تعد ملائمة لأساليب الإدارة الاستراتيجية الحديثة (أبو دهوم، 2022).

ومن أجل التغلب على هذه العقبات، ومع الاضطراب الذي يحيط بالشركات وتأثيراته الرئيسية في شكل الشركة واتجاهاتها؛ أصبح التميز المؤسسي عاملاً مهماً مهم لكل الشركات التي ترمو النجاح والتفوق والوصول إلى أعلى درجات التنافسية والربحية (المغيرة، 2023).

لذلك تتبنى الشركات اليوم فلسفة إدارية تعزز قدرتها على التطور والتكيف مع التحديات البيئية التي تعد أمراً أساسياً، وهذا يعزز تصورهما بطريقة علمية من خلال مراعاة الأسس النظرية والبحوث الحديثة في مجال إدارة الشركات، وتحليل البيانات لتحديد الاتجاهات وتوجيه القرارات، واعتماد النماذج العلمية لتحسين الأداء وتعظيم الفوائد المحققة، ومن هذا المنطلق فإن رفع مستوى التميز المؤسسي مرهون بعوامل متعددة، ويأتي على رأسها امتلاك مجالات التطوير في الشركات، من أجل تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات والأزمات، وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي؛ فهو يتعلق برؤية المنظمة للمستقبل (محارمه، 2021).

والتخطيط الاستراتيجي وقد أوضح أبو هاشم (2007) بأن التخطيط الاستراتيجي هو تحسب واستعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث، وأنه نشاط يسعى لبلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغير وإدارته لصالح تلك الأهداف؛ مما يؤدي إلى نتائج ذات مردود إيجابي، ومن هنا نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومكونات بناء الشركات على أسس عالية ومرنة، تحقق لها القدرة على مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها الجوهرية (الفتاوي، 2013).

كما أشار Kaplan و Norton (1996) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعد حجر الزاوية لتمييز الشركات ونجاحها؛ فهو حيث يمكنها من تحديد أهدافها بوضوح ويضع استراتيجيات فعالة لتحقيقها، كما يعزز من قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات في السوق؛ مما يساهم في تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية؛ لذا يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة لتحقيق التميز والاستدامة في الأعمال.

وفي ضوء ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي من خلال دراسة ميدانية في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء.

مفهوم التميز المؤسسي:

تعددت وجهات النظر حول تعريف مفهوم التميز المؤسسي؛ وقد يرجع ذلك إلى ونبع التعدد من اختلاف مراحل التميز المؤسسي، فقد عرف عوده (2022، 156) التميز المؤسسي بأنه "الحفاظ على التخطيط الاستراتيجي؛ وذلك من أجل العمل على صياغة رؤية وهدف واضح، بالإضافة إلى السعي إلى استخدام كافة الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وأن يرتقي مستوى أدائها على جميع المؤسسات المنافسة لها في المجال نفسه"، بينما عرفه القضاة (2023، 43) بأنه "أحد المفاهيم الأكثر أهمية التي يجب على المنظمات فهمها واستهدافها؛ لما له من تأثير كبير على أدائها العام وقدرتها التنافسية"، ومن جهة أخرى أشارت الأثري (2023، 204) إلى أن التميز المؤسسي هو "حالة متفوقة من الأداء المؤسسي تجعل العمل يتم بطريقة تخدم مصالح الأفراد واحتياجاتهم، والتفاني في الحصول على رضاهم اعتماداً على المعرفة والعلم والتكنولوجيا".

وبناء على ما سبق يمكن القول: إن التميز المؤسسي هو تفوق الشركات في أداء مهامها، وتلبية احتياجات عملائها التي تتجاوز توقعات العملاء وذلك من خلال تقديم خدمة ذات جودة عالية.

أهمية التميز المؤسسي:

يمكن أن تتمثل أهمية وخصائص التميز المؤسسي من خلال الآتي (Demirel, 2022):

1. التحسين المستمر: بحيث تسعى الشركات الهادفة للتميز دائماً إلى إيجاد طرق لتعزيز عملياتها وأنظمتها وأدائها العام.
2. التوافق مع الأهداف الاستراتيجية: بحيث يتطلب التميز المؤسسي مواءمة جميع أجزاء الشركة مع أهدافها الاستراتيجية؛ مما يؤدي إلى إحساس مشترك بالهدف.
3. القيادة الفعالة: حيث إن الحفاظ على ثقافة التميز في الأعمال التجارية يتطلب قيادة قوية ومبتكرة.
4. التواصل الواضح الفعال: وهو مطلوب لبناء معرفة مشتركة بأهداف الشركة، وتعزيز ثقافة المساءلة والشفافية.
5. التركيز على العملاء: حيث إن خلق قيمة للعملاء، وتوفير منتجات وخدمات عالية الجودة بشكل مستمر هو امر ضروري للأداء التنظيمي.

ومن خلال ما سبق يتضح أن أهمية التميز المؤسسي تكمن في تحسين ومعالجة المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة العقبات التي تعاني منها الشركات؛ وذلك بهدف تهيئة بيئة مناسبة تساعد العاملين على الإبداع والابتكار، وتحسين الثقافة التنظيمية من خلال المشاركة والتعاون والتحفيز، وتحسين بيئة العمل لدعم الرفاهية الإنتاجية، وأيضاً يعد التميز المؤسسي سلاحاً فعالاً وعاملاً مهماً؛ لزيادة قدرته الشركة على التنافس بنجاح، والتكيف مع المتغيرات السريعة في بيئتها التنافسية، والوصول إلى مستويات متقدمة من الأداء المتميز، كما أن التميز المؤسسي في: تحسين الاتصال بين الموظفين، وتحقيق معايير الجودة، وتطوير أساليب جديدة لجمع المعلومات والاستفادة منها في اتخاذ القرارات بفعالية.

أبعاد التميز المؤسسي:

تشكل أبعاد التميز المؤسسي الإطار الذي يمكن الشركات من تحقيق الأداء العالي والابتكار المستدام، وتشمل هذه الأبعاد جوانب متعددة، مثل: القيادة والخدمة والعمليات؛ مما يساهم في تحسين الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية.

أولاً: التميز القيادي:

يعرفه العجمي (2008، 219) بأنه "فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم واحترامهم وتعاونهم".

كما يعرف بأنه "إدخال مفاهيم التميز وغرسها في العاملين، فالقائد يمتلك مجموعة من الصفات التي تميزه عن الآخرين والتي تجعل عملية القيادة في المؤسسة متميزة عن باقي المؤسسات، كما أنه المسؤول عن خلق رؤية مشتركة متميزة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استغلال الطاقات واقتناص الفرص" (عزيز وصالح، 2018، 10). إن التميز القيادي هو قدرته القيادات في الشركات على التأثير في الأفراد؛ مما يعزز رغبتهم والتزامهم الطوعي في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثانياً: التميز الخدمي:

وهو الذي يتحقق من خلاله أعلى مستويات الرضا لجميع فئات المتعاملين مع المنظمة، ويتم التأكد من ذلك من خلال مقاييس شاملة تغطي كافة جوانب الخدمة؛ حيث إن المتعاملين مع المنظمة هم بمثابة أساس تركز عليه المنظمة لتطوير خدماتها وتحسينها بحسب توقعاتهم (النعيمة والصويص، 2018).

كما يعرف بأنه "جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم تلبية احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين معها" (المريخي، 2021، 632).

وبناء على ما سبق يمكن القول: إن التميز الخدمي هو قدره الشركة على تقديم خدمات تتجاوز توقعات العملاء، وذلك من خلال تحسين العمليات الداخلية، وضمان جودة الخدمة.

ثالثاً: تميز العمليات:

تري الشجاع (2023، 56) أن تميز العمليات هو "إدارة وتقوية علاقات المتعاملين مع المنظمة من خلال تصميم العمليات وتطويرها وتحسينها بطرق إبداعية استجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم"، وأشار الغامدي وطيبة (2021، 589) إلى أن تميز العمليات هو "التنظيم المنطقي للأفراد والمواد والطاقة والعمليات والإجراءات التي تتم من خلال أنشطة العمل المصممة لإيجاد منتج نهائي معين"، كما يعرف تميز العمليات أيضاً بأنه فلسفة خاصة بالمنظمة لتبني حل المشكلات؛ بغرض التحسين المستمر والتطوير بالمنظمة (Abdul Rahman et al., 2018).

وبناء على ما سبق يمكن القول: إن تميز العمليات هو القدرة على تنفيذ العمليات التنظيمية بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال تحسين الإجراءات؛ لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقديم قيمة مضافة للعملاء بأعلى معايير الجودة.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

هناك عدد من التعاريف للتخطيط الاستراتيجي، ومن أهمها تعريف (Parnell) Aitken الذي أشار إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو:

عملية مستمرة تهدف إلى وضع رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة وتحديد أهدافها طويلة الأجل، مع تطوير استراتيجيات مرنة تتماشى مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية؛ ويتضمن ذلك تحليل البيانات وتقييم الموارد والقدرات؛ مما يتيح اتخاذ قرارات مدروسة تعزز من قدرة المنظمة على المنافسة والنمو.

وقد عرفه العديلي (2018، 107) بأنه "عملية اختيار أهداف المنظمة، وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعية، وهو يمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المنظمة".

وبناء على ما سبق يمكن القول: إن التخطيط الاستراتيجي هي عملية تنظيمية تهدف إلى تحديد الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، ويتضمن هذا التحليل البيئي تحديد الفرص والتهديدات، وتقييم الموارد الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى تحديد التوجه الاستراتيجي، وصياغة السياسات والخطط المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في: تحديد الأهداف الاستراتيجية والعمل على تحقيقها، والقيام، وتحديد المشاريع والخطط التنفيذية التي تساهم في تحقيق تلك الأهداف؛ وذلك لأنه يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف، ومن ثم يتم الاتفاق على مشاريع وبرامج مرتبطة بتلك الأهداف، وتساعد على تحقيقها (Philip, 2017).

وأيضاً فإن التخطيط الاستراتيجي يضمن تحديد أولويات التنفيذ بشكل دقيق ومدروس، وبالتالي، يؤدي ذلك إلى حسن استغلال الوقت والجهد والموارد المالية والبشرية؛ لأن التخطيط الاستراتيجي تنبثق عنه خطط تفصيلية وبرامج ومشاريع محددة، مع وضع موازنات مالية لكل منها؛ وبهذا يتم ضبط

الإنفاق وتوجيهه بشكل فعال لخدمة الأغراض والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهذا الرابط الواضح بين التخطيط والتنفيذ والرقابة المالية يعزز من كفاءة استغلال الموارد المتاحة، كما يساعد التخطيط الاستراتيجي على ضمان ضبط الوقت بفعالية، وتنسيق الجهود والاستجابة للتغيرات البيئية، وضمان الرؤية الواضحة، والسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف (Walker, 2019).

ومما سبق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي له أهمية في التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة التنافسية والتنظيمية والتكنولوجية، وتحديد الأهداف على المدى الطويل، ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم تحقيق الأهداف؛ مما يعزز الميزة التنافسية للشركة، وتحديد المخاطر المحتملة، وإعداد خطط للتعامل معها.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

أولاً: التحليل البيئي:

تسعى الشركة إلى من خلال التحليل البيئي إلى تقييم العوامل البيئية وتأثيرها على الأنشطة البشرية، فقد عرف عمر (2019، 62) التحليل البيئي بأنه:

عملية دراسة البيئة الداخلية؛ بهدف التعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المؤسسات، ودراسة البيئة الخارجية؛ بهدف التعرف على الفرص والتهديدات، وتشخيص مدى التغير الحاصل، بما يساهم في صياغة الاستراتيجية المناسبة لهذه المؤسسات، وذلك من خلال استخدام أدوات وأساليب التحليل البيئي المختلفة.

وعرف Hunger و Wheelen (2012، 53) التحليل البيئي بأنه:

مفتاح التخطيط الاستراتيجي من حيث التعرف على البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) لتحديد كفاءة المنظمة، وقدراتها المتميزة، وتحليل البيئة الخارجية للوقوف على (الفرص والتهديدات) التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً، والتعرف على المواقف التنافسية، والحصة السوقية مقارنة مع باقي المنظمات.

وبناء على ما سبق يمكن القول: إن التحليل البيئي هو عملية تقييم شاملة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية تؤثر على الشركة، ويهدف إلى قياس الوضع الحالي للشركات الذي يساعد على التنبؤ بالمستقبل من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتهديدات؛ مما يمكن الشركات من تنفيذ برامج العمل الاستراتيجي المناسب لضمان نموها وبقائها.

ثانياً: التوجه الاستراتيجي:

يعد التوجه الاستراتيجي خطة طويلة الأمد تحدد الأهداف الرئيسية للمؤسسة وتوجهاتها العامة لتحقيق النجاح والنمو في بيئة تنافسية، ويعرف عمر (2019، 11) التوجه الاستراتيجي بأنه "عملية رسم المعالم المستقبلية للمنظمة من خلال تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها بما يتوافق مع قدراتها إمكانياتها" وقد عرف السالم والنجار (2022، 353) التوجه الاستراتيجي بأنه "عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعا للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها".

وبناء على ما سبق يمكن القول: إن التوجه الاستراتيجي هو عبارة عن المسار الذي يمكن الشركات من تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها وقيمها وإمكانياتها الموضوعية، وترجمتها على الواقع العملي لتحقيق الاستجابة والتكيف مع بيئتها.

ثالثاً: صياغة الاستراتيجية:

تعرف صياغة الاستراتيجية بأنها عبارة عن تطوير خطط طويلة الأجل تأخذ بعين الاعتبار كلا من الفرص والتهديدات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف للمنظمة، وتحتوي هذه المرحلة على تعريف

رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتطوير الاستراتيجيات، وأخيرا وضع النقاط الرئيسية لسياسة المنظمة (Wheelen & Hunger, 2012)، كما تعرف بأنها "العملية التي تقوم من خلالها المؤسسات بتطوير استراتيجياتها لتحقيق أهدافها" (Nghihangwa, 2007, 33)

وبناء على ما سبق يمكن القول: إن صياغة الاستراتيجية هي عملية منهجية تهدف إلى تطوير خطة شاملة تحدد الأهداف والرؤى التي تسعى الشركة لتحقيقها، وتشمل هذه العملية مجموعة من الخطوات التي تتضمن تحديد الأهداف، ووضع الموازنات، وتطوير البرامج، واختيار الخيارات الاستراتيجية المناسبة.

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي:

يمكن الإشارة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالتميز المؤسسي من عدة جوانب، أهمها (خضير، 2017):

1. أن تبني الشركات للتخطيط الاستراتيجي يساعد في تسهيل الاتصال والمشاركة والتوافق بين المصالح والقيم المختلفة حتى تستطيع الشركة صنع القرار بقدر كبير من الشفافية، وتشجيع التنفيذ الناجح للإدارة الاستراتيجية الذي يحقق فوائد أساسية للشركات.
2. تقوم الشركات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء الشركة تتحقق فيها (إدارة التميز)، وينبغي أن يكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالشركة، واعتبارها المقياس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج.
3. تؤدي القيادة الإدارية دورا محوريا مؤثرا في صياغة أهداف وغايات الشركة، وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية؛ وبذلك تصبح القيادة الإدارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات والآليات إدارة التميز.
4. يعبر التميز المؤسسي عن استغلال الشركة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر والحرص على الأداء.
5. تتبلور مسئوليات إدارة التميز في دراسة وتفهم المناخ المحيط، والكشف عما به من فرص وتهديدات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالشركة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع التهديدات.
6. تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل الشركة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط.
7. أن تميز الأداء من خلال أدوات عديدة كالتخطيط الاستراتيجي أضحت جزءا من التحسين المستمر الذي يعني النزوع الدائم نحو الأفضل في العمل، طالما أن بيئة الأعمال أصبحت متغيرة ومتسارعة، وتتجدد باستمرار، وتتطلب التجويد المستمر.

ويرى السعيد (2020) أن التوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في وجود خطة استراتيجية واضحة يساهم في تحقيق التميز المؤسسي في الشركات، حيث إن التخطيط الجيد يساعد هذه الشركات على تحديد أهدافها بدقة؛ مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق نتائج إيجابية، وقد أكدت دراسة الحسن (2019) على أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي يساعد الشركات في التكيف مع المتغيرات البيئية؛ مما يعزز من قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي، وبناء على ما سبق يرى الباحثان أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق التميز المؤسسي؛ لأن التخطيط الاستراتيجي يساهم أيضا في توجيه الجهود وتحسين الأداء وتعزيز الابتكار؛ مما يؤدي إلى نجاح الشركة واستمراريتها في بيئة الأعمال التنافسية.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع هذه الدراسة؛ حيث إن التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي يعتبران من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت على الساحة المعرفية مؤخرا، وبناء على ذلك فإن الباحثين سيقومون بعرض بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع هذه الدراسة أو ببعض جوانبها، وأهمها الآتي:

الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع التميز المؤسسي:

دراسة حمد (2024): التي هدفت إلى معرفة تأثير فعالية إدارة الأزمات على التميز المؤسسي في شركات التأمين - فلسطين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على التميز المؤسسي في شركات التأمين.

دراسة الشجاع (2023): التي هدفت إلى معرفة أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأهلية بصنعاء، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر إيجابي للتوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي.

دراسة عباس وعبدالحسين (2022): وقد هدفت إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية - العراق، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها، والتميز المؤسسي بأبعاده.

دراسة القعايدة (2022): وقد هدفت إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي، وهي دراسة حالة على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بالأردن، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.

الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي:

دراسة الشريف (2023): وقد هدفت إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين، وهي دراسة حالة على جامعة العلوم والتكنولوجيا في اليمن، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تأثيرا كبيرا لأبعاد التخطيط الاستراتيجي، وأيضا عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة وفقا للمتغيرات.

دراسة عجلان (2023): وقد هدفت إلى معرفة التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء العاملين دراسة تطبيقية على العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية المركز الرئيسي صنعاء-اليمن، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده مجتمعة في أداء العاملين.

دراسة علي (2023): وقد هدفت إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي، وهي دراسة ميدانية على شركة سيريانتل للاتصالات، بسوريا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة على الأداء الوظيفي.

دراسة عبدالرحمن (2022): وقد هدفت إلى معرفة مهارات التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في السعودية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة توافق وتأثير عالٍ في مهارات التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا:

دراسة مغربية وآخرون (2024): وقد هدفت إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الاهلية اليمنية باليمن، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير إيجابي دال إحصائيا للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي.

دراسة الجهوري (2024): وقد هدفت إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي وهي دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت باليمن، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة قوية جدا بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، كدراسة: مغربية وآخرون (2024)، والجهوري (2024)، ولكنها اختلفت باختياراتها للمجتمع والبيئة التي أقيمت فيها الدراسة، والأبعاد المستخدمة في الدراسة الحالية.

- كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المتغير التابع، وباختيار مجتمع الدراسة (شركة التأمين) مع دراسة حمد (2024).

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- أنها من أوائل الدراسات يحسب علم الباحثين؛ حيث أنها تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي في البيئة اليمنية وشركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء.

- استخدمت الدراسة أبعادا لقياس الأثر بين المتغيرات لم يتم تناولها من قبل بصورة مجتمعة في أي من الدراسات السابقة.

مشكلة الدراسة:

تشهد بيئة الأعمال اليوم تغيرات وتحولات وتطورات تقنية متزايدة بفعل تأثير المنافسة الحادة؛ الأمر الذي جعل الشركات في موقف صعب لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة آثار تلك التغيرات، بل يستلزم منها العمل على تحسين أدائها إلى مستويات عالية؛ تمكن من التفوق على منافسيها؛ مما ينتج عنها القدرة على المنافسة (عمر وبحر الدين، 2023)، وبسبب تلك التغيرات والتقلبات المفاجئة ظهرت العديد من الأزمات في العصر الحالي جعلت الشركات تعمل في بيئة يغلب عليها طابع التغيير وعدم الاستقرار، سواء على المستوى الاقتصادي، أو السياسي، أو التكنولوجي، وحتى الثقافي، وهذا يتطلب منها مواجهتها والتكيف معها ومعرفة الوسائل اللازمة التي تمكنها من استشراف المستقبل والاستعداد له، وتحقيق الاستجابة لها.

ولا يخفى بأن شركات التأمين تعد واحدة من الشركات التي تعاني من متغيرات البيئة وتقلباتها المستمرة، فقد أشارت إحصائيات الشركات لاتحاد العام للتأمين إلى أن هناك شركات تأمين تواجه مشاكل تعيقها من تقديم الأفضل، والبعض منها قد أعلن إفلاسه، وهناك من أوشكت على الإفلاس، والسبب في ذلك هو الحصار الكلي على البلد، بالإضافة إلى الحرب التي تشن على اليمن منذ عام 2015م، والذي يؤثر سلبا على وضع شركات التأمين، وهذا يعد تهديدا خطيرا لقطاع التأمين، وقد أضافت جائحة (Covid-19) أعباء أخرى لأغلب شركات التأمين (الخطابي، 2023).

ويعد التميز المؤسسي أحد مقومات النجاح الاستراتيجي في شركات الأعمال لاسيما خصوصا في ظل ما تفرضه متطلبات القرن الحادي والعشرين من تحديات كبيرة على الشركات باختلاف أحجامها وطبيعة عملها؛ لذلك فإن التميز المؤسسي يشكل قطاعا متكاملا ونموذجا مهما يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهادفة إلى الرفع من مستوى الأداء إلى أعلى مستويات (الحكيم والسعيد، 2017)، وهذا ما تحتاجه شركات التأمين حيث أظهرت دراسة الخطابي (2023) من خلال النتائج التي توصلت إليها أن بعض شركات التأمين لديها قصور في تجديد خطتها الاستراتيجية، وهذا يجعل منها شركة راكدة غير قادرة على التميز والمنافسة في ظل متغيرات البيئة الخارجية.

لذلك فإن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يعد عنصراً رئيسياً وأساسياً لتحقيق التميز والنجاح والاستمرارية في الشركات؛ حيث إنه يوفر إطار عمل واضحاً لتحديد الأهداف، وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، كما يساهم في تعزيز الابتكار والتكيف مع التغيرات في السوق؛ مما يمكن الشركات من استغلال الفرص بشكل فعال، ويجعل التخطيط الاستراتيجي مفتاحاً لتحقيق التفوق والاستدامة في الأعمال (Porter, 1998).

وفي هذا السياق يصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة لشركات التأمين العاملة في اليمن، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التأمين داخلياً وخارجياً، هذه التغيرات تفرض على جميع عناصر نظام التأمين أهمية العناية بالتخطيط الاستراتيجي لضمان التميز والاستمرارية في مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة.

ونظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي، فإن مشكلة الدراسة تتجسد في وجود فجوة بحثية يمكن تحديدها في التساؤل الآتي: ما أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء؟

أهداف الدراسة:

1. معرفة مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء.
2. معرفة واقع التميز المؤسسي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء.
3. تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

- تكمن هذه الدراسة في أهمية متغيراتها: (التخطيط الاستراتيجي، التميز المؤسسي)؛ إذ تعد هذه المتغيرات من المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة، وهي مفاهيم بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة والتحليل في شركات التأمين؛ وذلك للارتقاء بمستوى أدائها.
- قد تساهم هذه الدراسة في رفد المكتبة اليمنية بشكل خاص والمكتبة العربية بشكل عام بمراجع إضافية يهتم بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في التميز المؤسسي.

ثانياً: الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

- تقدم الدراسة تحليلاً لواقع التميز المؤسسي بناءً على مستوى ممارسة تلك الشركات للتخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء.
- من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات لمتخذي القرار في شركات التأمين، والتي من شأنها زيادة مستوى التميز المؤسسي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء، ورفع مستوى التخطيط الاستراتيجي.
- من المؤمل أن تفيد النتائج التي توصلت إليها الدراسة في إمداد المسؤولين بالتوجيهات التي تساعد في تحسين التميز المؤسسي للشركات، والسعي للاستفادة منها في تحقيق أهدافهم وأهداف الشركة.

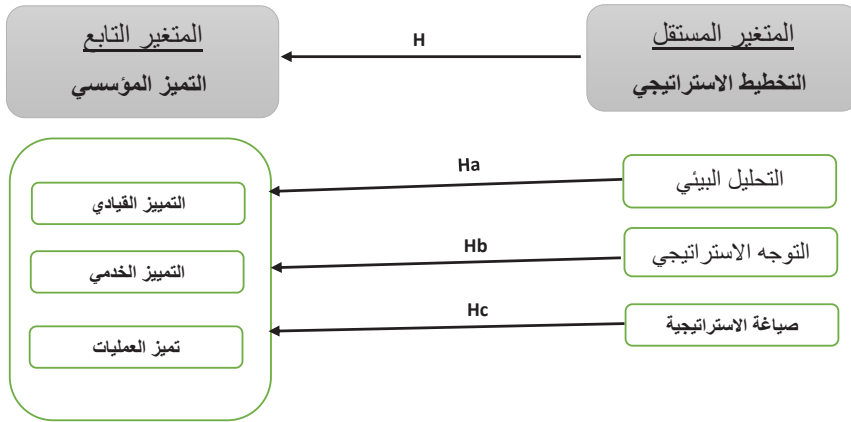
النموذج المعرفي للدراسة:

أولاً: المتغير التابع (التميز المؤسسي):

تمثل المتغير التابع لهذه للدراسة في (التميز المؤسسي)، والذي تضمن (3) أبعاد فرعية، فقد تم اختيار هذه الأبعاد الأكثر تكراراً؛ وذلك استناداً إلى الدراسات السابقة، كدراسة حمد (2024)، ودراسة الشجاع (2023)، ودراسة القعايد (2022)، ودراسة عباس وعبدالحسين (2022)، وبما يتناسب مع بيئة ومجتمع الدراسة، وهي (التميز القيادي، وتميز العمليات، والتميز الخدمي).

ثانياً: المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي):

يتمثل المتغير المستقل لهذه للدراسة في (التخطيط الاستراتيجي)، والذي تتضمن (3) أبعاد فرعية، فقد تم اختيار هذه الأبعاد الأكثر تكراراً؛ وذلك استناداً إلى الدراسات السابقة، كدراسة الشريف (2023)، ودراسة عجلان (2023)، ودراسة علي (2023)، ودراسة عبدالرحمن (2022)، وبما يتناسب مع بيئة ومجتمع الدراسة، وهي: (التحليل البيئي، والتوجه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية) يمكن توضيح الشكل النهائي للنموذج المعرفي في شكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية (H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء.

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (Ha): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحليل البيئي في التميز المؤسسي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء.

الفرضية الفرعية الثانية (Hb): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الاستراتيجي في التميز المؤسسي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء.

الفرضية الفرعية الثالثة (Hc): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لصياغة الاستراتيجية في التميز المؤسسي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1. التميز المؤسسي: هو تفوق شركات التأمين في أداء مهامها، وتلبية احتياجات عملائها وتجاوز توقعات العملاء من خلال عدّة جوانب أهمها (التميز القيادي، تميز العمليات، التميز الخدمي)، بحيث تكون ذات جودة عالية.
2. التميز القيادي: هو قدرته القيادات في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء على التأثير في الأفراد؛ مما يعزز رغبتهم والتزامهم الطوعي في تحقيق الأهداف التنظيمية
3. التميز الخدمي: هو قدرته الشركة على تقديم خدمات تتجاوز توقعات العملاء من خلال تحسين العمليات الداخلية، وضمان جودة الخدمة.
4. تميز العمليات: هو القدرته على تنفيذ العمليات التنظيمية بكفاءة وفعالية من خلال تحسين الإجراءات، لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتقديم قيمة مضافة للعملاء بأعلى معايير الجودة.
5. التخطيط الاستراتيجي: هو عملية تهدف إلى تحديد استراتيجيات شركات التأمين في أمانة العاصمة صنعاء، ويشمل على (تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والتوجه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية)، بحيث تكون واضحة وأهدافها قابلة للقياس، كما يتطلب تطوير مشاريع ملموسة لتحقيق هذه الأهداف، وتقييم الأداء بشكل دوري لضمان النجاح على المدى البعيد.
6. التحليل البيئي: هو عملية تقييم شاملة لعوامل البيئة الداخلية والخارجية تؤثر على الشركة، ويهدف إلى قياس الوضع الحالي لشركات التأمين الذي يساعد على التنبؤ بالمستقبل من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتهديدات، مما يمكن الشركات من تنفيذ برامج العمل الاستراتيجي المناسب لضمان نموها وبقائها.
7. التوجه الاستراتيجي: هو المسار الذي يمكن شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء من تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها وقيمتها وإمكانياتها المتاحة، وترجمتها على الواقع العملي لتحقيق الاستجابة والتكيف مع بيئتها.
8. صياغة الاستراتيجية: هي عملية منهجية تهدف إلى تطوير خطة شاملة تحدد الأهداف والرؤى التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، وتشمل هذه العملية مجموعة من الخطوات التي تتضمن تحديد الأهداف، ووضع الموازنات، وتطوير البرامج، وتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة.

حدود الدراسة:

- أولاً: الحدود الموضوعية: وتتمثل في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في: (التحليل البيئي، والتوجه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية) وأثره في التميز المؤسسي بأبعاده المتمثلة في: (التميز القيادي، والتميز الخدمي، وتمرير العمليات).
- ثانياً: الحدود المكانية: وتتمثل في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء المرخص لها بالعمل في الجمهورية اليمنية.
- ثالثاً: الحدود البشرية: وتتمثل في مدراء العموم ونوابهم، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه مناسباً لطبيعة الدراسة، وهو الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية.

مجتمع الدراسة :

ويتكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين بأمانه العاصمة صنعاء التي تنطبق عليها المعايير، وهي (11) شركة، وقد تم استبعاد شركة (ترست يمن للتأمين)؛ لعدم تجاوبها مع الباحثين، وقد تم استهداف الوظائف للقيادات الإدارية في هذه الشركات المتمثلة في: (مدراء العموم ونوابهم، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام)؛ لأنهم هم من يفترض أن يكونوا على علم ودراية ومعرفة بحكم عملهم بممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومستوى تحقق التميز المؤسسي؛ ونظرا لصغر حجم المجتمع فقد تم استخدام طريقة الحصر الشامل لجميع مدراء العموم ونوابهم، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام في الشركات وقد بلغ عددهم (208) مفردة. ويوضح الجدول (1) شركات التأمين مجتمع الدراسة.

جدول (1): مجتمع الدراسة

م	الشركة	سنة التأسيس	مدير عام/ نائب	مدراء إدارات	رؤساء الأقسام	الإجمالي
1	الشركة المتحدة للتأمين	1981	3	9	13	25
2	الشركة الإسلامية اليمنية للتأمين	2001	2	9	9	20
3	شركة ترست يمن للتأمين	1995	1	4	6	11
4	شركة سبأ اليمنية للتأمين	1990	2	8	4	14
5	شركة مأرب اليمنية للتأمين	1974	1	10	9	20
6	الشركة الوطنية للتأمين	1993	1	10	5	16
7	شركة اليمن للتأمين	1989	1	6	5	12
8	شركة أمان للتأمين	1993	1	10	7	18
9	شركة كاك للتأمين	2010	2	14	15	31
10	الشركة اليمنية العامة للتأمين	1977	1	9	10	20
11	الشركة المتخصصة للتأمين الصحي	2004	1	13	10	24
	الإجمالي		16	102	90	208

المصدر: إدارات الموارد البشرية في شركات التأمين، 2024م.

وقد تم توزيع (208) استبانة، وتم استرجاع (197) استبانة من الاستبانات الموزعة، وبعد مراجعة الاستبانات المستردة وتدقيقها اتضح وجود (10) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها للتحليل الإحصائي (185) استبانة.

وحدة التحليل :

اعتمدت الدراسة وحدة التحليل الشركات المتمثلة في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء.

أداة الدراسة :

تم الاعتماد على الاستبانة أداة للدراسة، وتم تصميم أداة الدراسة استنادا إلى الإطار النظري، وبعض الدراسات السابقة، كدراسة القعايدة (2022)، وعجلان (2023)، وعبدالرحمن (2022)، والشجاع (2023)، والشريف (2023)، وتم اختبار الصدق الظاهري للأداة من قبل (8) محكمين في تخصص الإدارة والإحصاء، وتم تعديلها في ضوء ملحوظاتهم، وأصبحت في شكلها النهائي تتكون من ثلاثة أجزاء هي:

- الجزء الأول: تضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لمفردات العينة التي شملت: (النوع، العمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: تضمن الفقرات الخاصة بقياس المتغير التابع (التميز المؤسسي)، ويتكون من (15 فقرة) ضمن ثلاثة أبعاد.
- الجزء الثالث: تضمن الفقرات الخاصة بقياس المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، ويتكون من (15 فقرة) ضمن ثلاثة أبعاد.

وقد تم قياس صدق الاتساق على مستوى كل فقره، وقد تبين أنه يوجد ارتباط مرتفع بين كل فقره من فقرات المتغير التابع التميز المؤسسي والبعد الذي تنتمي له، وقد تراوحت درجة الارتباط بين (0.773 و0.875)، وهذا مؤشر على وجود اتساق بين فقرات المتغير التابع وأبعاده، ووجود ارتباط عال بين كل فقره من فقرات المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي والبعد الذي تنتمي له، وقد تراوحت درجة الارتباط بين (0.530 و0.897)، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): معامل الارتباط بين كل فقره وبعدها

رقم الفقره	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقره	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقره	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
المتغير التابع التميز المؤسسي								
التميز القيادي			التميز الخدمي			تميز العمليات		
1	.788	0.000	1	.773	0.000	1	.777	0.000
2	.827	0.000	2	.858	0.000	2	.816	0.000
3	.866	0.000	3	.776	0.000	3	.875	0.000
4	.858	0.000	4	.813	0.000	4	.848	0.000
5	.846	0.000	5	.823	0.000	5	.852	0.000
المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي								
التوجه الاستراتيجي			التحليل البيئي			صياغة الاستراتيجية		
1	.856	0.000	1	.640	0.000	1	.811	0.000
2	.889	0.000	2	.678	0.000	2	.860	0.000
3	.885	0.000	3	.530	0.000	3	.841	0.000
4	.897	0.000	4	.653	0.000	4	.877	0.000
5	.819	0.000	5	.598	0.000	5	.851	0.000

وقد تم قياس ثبات أداء الدراسة بواسطة ألفا كرونباخ، وقد تراوحت درجة الثبات بين (0.951 و0.964)؛ لذا يمكن وصف أداء الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة عالية من الثبات، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداء الدراسة

رقم المحور	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير التابع			
	التميز المؤسسي	15	0.936
Y1	التميز القيادي	5	0.893
Y2	التميز الخدمي	5	0.867
Y3	تميز العمليات	5	0.889
المتغير المستقل			
	التخطيط الاستراتيجي	15	0.951
X1	التوجه الاستراتيجي	5	0.918
X2	التحليل البيئي	5	0.888
X3	صياغة الاستراتيجية	5	0.902
	الإجمالي الكلي للفقرات	30	0.964

أساليب المعالجة الإحصائية :

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتم استخدام مجموعة من الأساليب

الإحصائية الوصفية والاستدلالية؛ لقياس مدى تحقق الأهداف، واختبار الفرضيات المتمثلة في معامل الارتباط، وألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

خصائص مجتمع الدراسة:

جدول (4): خصائص مجتمع الدراسة وفق الاستبانة التي تم تحليلها حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	126	68.1 %
	أنثى	59	31.9 %
العمر	أقل من 25 سنة	3	1.6 %
	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	81	43.8 %
	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	65	35.1 %
	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	33	17.8 %
المستوى التعليمي	من 55 سنة فأكثر	3	1.6 %
	دكتوراه	4	2.2 %
	ماجستير	18	9.7 %
	بكالوريوس	148	80 %
المستوى الوظيفي	دبلوم	15	8.1 %
	مدير عام	4	2.16 %
	نائب مدير إدارة	6	3.24 %
	مدير إدارة	87	47.03 %
سنوات الخبرة	نائب مدير إدارة	6	3.24 %
	رئيس قسم	82	44.32 %
	أقل من 5 سنوات	31	16.8 %
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	45	24.3 %
الإجمالي	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	58	31.4 %
	من 15 سنة فأكثر	51	27.6 %
		185	100 %

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

اعتمدت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) لقياس مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وكذلك مستوى تحقق التميز المؤسسي، حيث أعطي الرقم (5) للبديل موافق بشدة، والرقم (4) للبديل موافق، والرقم (3) للبديل محايد، والرقم (2) للبديل غير موافق، والرقم (1) للبديل غير موافق بشدة، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): تفسير قيم المتوسط الحسابي

مستوى التحقق/الممارسة	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط الحسابي
منخفض جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
منخفض	غير موافق	من 1.81 إلى 2.6
متوسط	محايد	من 2.61 إلى 3.4
مرتفع	موافق	من 3.41 إلى 4.2
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.21 حتى 5

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تحليل نتائج مستوى تحقق التميز المؤسسي:

لمعرفة مستوى تحقق التميز المؤسسي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء؛ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في جدول (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التميز المؤسسي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الترتيب
1	التميز القيادي	3.66	0.842	73.15	مرتفع	3
2	التميز الخدمي	3.78	0.725	75.65	مرتفع	1
3	تميز العمليات	3.73	0.766	74.62	مرتفع	2
	متوسط التميز المؤسسي	3.72	0.685	74.47	مرتفع	

يتضح من الجدول (6) أن مستوى التميز المؤسسي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء كان مرتفعاً بحسب تقديرات عينة الدراسة، فقد حصل على متوسط حسابي (3.72)، وأهمية نسبية (74.47%) وانحراف معياري (0.685)، ويعزى ذلك إلى توجه الكثير من الشركات إلى مواكبة التطورات والتقدم المعلوماتي، وبذل الجهود للبقاء في الصدارة مقارنة بالمنافسين في المجال نفسه، وذلك من خلال الاهتمام بالبيئة الداخلية للشركة، والسعي إلى تحقيق التميز المؤسسي بشكل عام، ويعزز ذلك ما توصلت إليه النتائج من مستويات عالية لتحقيق التميز المؤسسي.

كما يتضح من الجدول (6) أن جميع أبعاد التميز المؤسسي حصلت على درجات مرتفعة، وقد حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (3.66، 3.78)، وانحراف معياري تراوح بين (0.725-0.842)، وبمستوى ممارسة مرتفع للأبعاد الثلاثة، وقد حصل البعد الثاني (Y2) على أعلى مستوى ممارسة للتميز المؤسسي على مستوى الأبعاد الثلاثة، والمتمثل ببعد التميز الخدمي وبمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.725) وبمستوى ممارسة مرتفع، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن شركات التأمين تقدم خدمات تأمينية، ويوجد تنافس بين شركات التأمين في الحصول على أكبر قدر من العملاء؛ ولذا تحرص هذه الشركات على تميز خدماتها بما يمكنها من كسب أكبر عدد من العملاء وزيادة حصتها السوقية.

ويأتي ذلك بعد تميز العمليات (Y3) بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.766)، وفي المرتبة الثالثة التميز القيادي (Y1) بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.842)، وهذا يعني أن هناك اهتماماً مرتفعاً من قبل الشركات محل الدراسة بتحقيق التميز القيادي، وتكوين القيادات القادرة على توجيه العاملين نحو الإنجاز لتحقيق الأهداف، ومع ذلك حصل بعد التميز القيادي على أقل درجة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن هناك اهتماماً أقل من قبل قيادات الشركات محل الدراسة بإعطاء العاملين المتميزين اهتماماً خاصاً لتكوين القيادات المتميزة، وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة مغربية وآخرون (2024) التي أجريت في الجامعات الأهلية اليمنية، وتوصلت إلى أن مستوى التميز المؤسسي كان مرتفعاً.

تحليل نتائج مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي:

لمعرفة مستوى تحقق التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في جدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخطيط الاستراتيجي

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الترتيب
1	التوجه الاستراتيجي	3.62	0.803	72.45	مرتفع	2
2	التحليل البيئي	3.67	0.788	73.41	مرتفع	1
3	صياغة الاستراتيجية	3.57	0.795	71.31	مرتفع	3
متوسط التخطيط الاستراتيجي		3.62	0.721	72.39	مرتفع	

يتضح من الجدول (7) أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير "التخطيط الاستراتيجي" (3.62)، وأهمية نسبية (72.39%) وانحراف معياري (0.721)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين محل الدراسة بشكل عام كان (مرتفعاً)، ويُعزى ذلك إلى أن قيادات شركات التأمين محل الدراسة تدرك أهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل الشركات نتيجة لعمل الشركات في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر؛ الأمر الذي حتم على الشركات تبني التخطيط الاستراتيجي؛ كونه يساعدها في رسم صورة مستقبلية للشركة التي تحاول الوصول إليها، ويدعم المركز التنافسي للشركة من خلال إيجاد التكامل والتنسيق بين جميع أنشطة ووظائف الشركة، وتنسيق جميع الجهود نحو أهداف وغايات واحدة، وتوضيح الرؤية المستقبلية للعمل، وتقييم البيئة الخارجية للشركة لتحديد الفرص، ووضع الأسبقيات المناسبة لاستثمارها.

كما يتضح من الجدول (7) أن جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي حصلت على متوسط حسابي تراوح بين (3.57، 3.67)، بانحراف معياري تراوح بين (0.795-0.803)، وبأهمية نسبية (71.31-72.45)، وبمستوى ممارسة مرتفعة للأبعاد الثلاثة، وقد جاء في المرتبة الأولى بُعد (التحليل البيئي) بمتوسط حسابي (3.67)، انحراف معياري (0.788) وأهمية نسبية (73.41) وبمستوى ممارسة مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة: أن شركات التأمين محل الدراسة تدرك أن التحليل البيئي يعد مفتاح التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) لتحديد كفاءة الشركة وقدراتها الفريدة، وتحليل البيئة الخارجية للتعرف على ما قد تواجهه الشركة في المستقبل (الفرص والتهديدات)، وتحديد الموقع التنافسي، ومقارنة الحصة السوقية بالنسبة للشركات الأخرى، ويوفر التحليل البيئي المعلومات اللازمة لإكمال المراحل اللاحقة من عملية التخطيط الاستراتيجي.

وقد جاء في المرتبة الثانية بُعد (التوجه الاستراتيجي) بمتوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (0.803)، وأهمية نسبية (72.45) وبمستوى ممارسة مرتفع.

وقد جاء في المرتبة الأخيرة جاء بعد (صياغة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.795)، وأهمية نسبية (71.31)، ويمكن تفسير أن صياغة الاستراتيجية جاء في المرتبة الأدنى إلى أن صياغة الاستراتيجية تعتمد على المرحلتين السابقتين، وأن نجاحها يكتمل من خلالهما، وهي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي، ووفقاً للمعلومات التي يتم الحصول عليها من التحليل البيئي يتم تحديد الاستراتيجيات المناسبة، وذلك من خلال المفاضلة من بين عدد من البدائل الاستراتيجية، لاختيار أفضل البدائل الملائمة التي تتفق وتنسجم مع رسالة الشركة وأهدافها الاستراتيجية، ولها القابلية على التنفيذ وتحقق النجاح لأهداف الشركة والأطراف المرتبطة بها، وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة الديباني (2024) التي أظهرت أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمينية جاء مرتفعاً.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، كما في الجدول (8).

جدول (8): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المسار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى الدلالة Sig. F	الانحدار β	اختبار T	مستوى الدلالة Sig. T
التخطيط الاستراتيجي ← التميز المؤسسي	0.746	0.556	229.215	0.000	0.708	15.140	0.000

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (8) وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء، حيث بلغت قيمة R (0.746)، فمعامل التحديد R² يوضح بأن التخطيط الاستراتيجي بشكل عام يفسر ما نسبته (0.556) من التغيرات الحاصلة في التميز المؤسسي في شركات التأمين محل الدراسة، ما يشير إلى أن (55.60%) من مستوى التميز المؤسسي المتحقق في شركات التأمين محل الدراسة، وهو ناتج عن ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وهذه النتيجة تعني أن (44.40%) من التغيرات التي تحدث في التميز المؤسسي في الشركات تعود لعوامل أخرى لم يتم الإشارة إليها في النموذج.

كما أن قيمة معامل الانحدار β التي بلغت (0.708) تشير إلى تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين إلى زيادته بمقدار (70.80%) في مستوى التميز المؤسسي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (229.215)، وهذا يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء، ما يعني قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عملية إدارية مهمة تسهم في تعزيز مكانة الشركة في بيئتها التنافسية، من خلال مساعدته في التكيف مع التغيرات المحيطة، والاستجابة لها وإدارتها بشكل فعال؛ ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي ينطلق من فهم وتحليل وتشخيص البيئة العامة والداخلية وبيئة الصناعة والمنافسة، فهو لا ينطلق من فراغ، بل من فهم عميق للبيئة ومعطياتها وما تتضمنه من متغيرات، كل ذلك يمكن الشركات من مواجهة وإدارة التغيير بشكل فعال، كما يعتبر وسيلة لتحقيق وإنجاز الأهداف، وهذا ما ينسجم مع دراسة خضير (2017)، حيث توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي لعينة الدراسة من الشركات السياحية فئة أ، ودراسة Almutairi و Alshammari (2024) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية عند مستوى دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية في السعودية، وتنسجم مع دراسة الجهوري (2024) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت.

اختبار الفرضيات الفرعية:

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، كما يوضح ذلك الجدول (9).

جدول (9): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

المسار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار β	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
التوجه الاستراتيجي ← التميز المؤسسي			0.264	4.026	0.000 *
التحليل البيئي ← التميز المؤسسي	0.748	0.559	0.154	2.028	0.044 *
صياغة الاستراتيجية ← التميز المؤسسي			0.292	4.234	0.000 *

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05).

يتضح من الجدول (9) وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي مجتمعة (التوجه الاستراتيجي، التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية) وبين التميز المؤسسي في شركات التأمين محل الدراسة، حيث بلغت درجة الارتباط المتعدد (0.748)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وجاءت قيمة معامل التحديد R² (0.559)، وهذا يعني أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي قادرة على تفسير (55.90%) من التميز المؤسسي في شركات التأمين محل الدراسة، وهذا يدعم نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

كما يوضح الجدول (9) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في التميز المؤسسي في شركات التأمين بأمانة العاصمة، حيث بلغت درجة معامل الارتباط R (0.748)، أما معامل التحديد R² فقد بلغت قيمته (0.559) وهذا التحليل يفسر ما نسبته (55.9%) من التباين أو التغيرات في التميز المؤسسي في شركات التأمين محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.264) وجاءت قيمة T (4.026) دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي ستؤدي إلى زيادة بمقدار (26.40%) في مستوى التميز المؤسسي في شركات التأمين محل الدراسة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى للدراسة. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة سمر الدين والقرشي (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والتميز التنظيمي في وزارة التجارة والاستثمار بمحافظة جدد.

كما يوضح الجدول (9) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحليل البيئي في التميز المؤسسي في شركات التأمين بأمانة العاصمة، حيث بلغت درجة معامل الارتباط R (0.748)، أما معامل التحديد R² فقد بلغت قيمته (0.559)، وهذا التحليل يفسر ما نسبته (55.9%) من التباين أو التغيرات في أداء شركات التأمين محل الدراسة، ما يشير إلى أن (55.9%) من أداء شركات التأمين ناتجة من عملية التحليل البيئي في هذه الشركات، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.154) وجاءت قيمة T (2.028) دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى التحليل البيئي ستؤدي إلى زيادة بمقدار (15.40%) في مستوى التميز المؤسسي في شركات التأمين محل الدراسة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة الجهوري (2024) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت.

كما يوضح الجدول (9) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لصياغة الاستراتيجية في التميز المؤسسي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صناعاً، حيث بلغت درجة معامل الارتباط R (0.748)، أما معامل التحديد R² فقد بلغت قيمته (0.559) وهذا التحليل يفسر ما نسبته (55.9%) من التباين أو التغيرات في أداء شركات التأمين محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (0.292) وكانت قيمة T (4.234) دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم

تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (100%) في مستوى صياغة الاستراتيجية ستؤدي إلى زيادة بمقدار (29.40%) في التميز المؤسسي المتحققة في شركات التأمين، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة، وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة Al Humeisat (2022) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية والتميز المؤسسي في الصندوق الأردني للشركات الصغيرة.

بناء على ما سبق، وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، والفرضيات الفرعية لها، يمكن القول إن الهدف الرئيس للدراسة الذي ينص على: (تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء) قد تم تحقيقه.

كما يمكن القول: إن التساؤل الرئيس للدراسة الذي ينص على: (ما أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، التحليلي البيئي، وصياغة الاستراتيجية) في التميز المؤسسي في شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء؟) قد تم تحقيقه.

الاستنتاجات:

- بناء على نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات وذلك على النحو الآتي:
1. اتضح أن هناك اهتماما للتخطيط الاستراتيجي من شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء، وذلك من خلال اهتمامها بالتحليل البيئي بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن لدى الشركة اهتماما عاليا لفهم منافسيها في قطاعات السوق المختلفة، بالإضافة إلى مراقبة اتجاهات السوق واحتياجات العملاء المتغيرة.
 2. تهتم شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء بالتحليل البيئي الذي يعمل على تسهيل فهم منافسيها في قطاعات السوق المختلفة، ومراقبة اتجاهات السوق، واحتياجات العملاء المتغيرة.
 3. لدى شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء قصور في عمل التحليل البيئي بشكل دوري لمعرفة ما يؤثر على نجاح الشركات، وكذلك هناك قصور في تحليل البيئة الداخلية التي تعمل على معرفة القدرات الحالية للشركات، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
 4. تهتم شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء بدرجة عالية في الوصول إلى التميز المؤسسي نتيجة شدة المنافسة بين الشركات المماثلة.
 5. تولي شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء اهتماما مرتفعا بالتميز في عملياتها من خلال ممارسة عملياتها بدرجة عالية من الجودة والدقة والإتقان.
 6. يوجد قصور في اهتمام شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء بالعاملين المتميزين وتحفيزهم على الإبداع والابتكار.
 7. أن هناك أثرا إيجابيا للتخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي لدى شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء، فكلما حسنت الشركات من مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي تحسن مستوى التميز المؤسسي في الشركات.
 8. أن التركيز على أي بُعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي يحدث أثرا إيجابيا في مستوى التميز المؤسسي لدى الشركات، وأن أكثر تلك الأبعاد تأثيرا في تحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات هو بُعد التحليل البيئي.
 9. أن هناك تأثيرا متفاوتا لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في التميز المؤسسي لدى شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء، وهذا يعكس تفاوت اهتمام شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء بهذه الأبعاد.

التوصيات:

- في ضوء استنتاجات الدراسة تبرر مجموعة من التوصيات، كما يأتي:
1. ينبغي على شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء تعزيز قدرتها في ممارسة التحليل البيئي بشكل منظم لمواكبة التغيرات السوقية، وفهم العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء.
 2. ضرورة العمل على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس ضمن إطار زمني محدد لضمان تحقيق الأداء المطلوب وتقليل الفجوة بين الأداء المخطط والمحقق.
 3. يتعين على شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء زيادة الاستثمار في تدريب العاملين وتحفيزهم على الابتكار لتعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية.
 4. من الضروري على شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء أن تقوم بإجراء تحليلات دورية للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وتعزيز القدرات التي تدعم التميز المؤسسي.
 5. على شركات التأمين بأمانة العاصمة صنعاء توجيه الاهتمام المتوازن لكل أبعاد التخطيط الاستراتيجي؛ لضمان تحقيق التكامل المؤسسي والتميز.

الاسهام البحثي:

قامت رنا الخولاني ومحمد العنسي في هذه الدراسة بوضع المقدمة وبناء الخلفية النظرية وصياغة المشكلة البحثية وتحديد المنهجية، وقامت رنا الخولاني بجمع البيانات وتحليلها، وقام كلاهما بعرض النتائج وتفسيرها، ومناقشتها، وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، وكذلك مراجعة المسودة النهائية للبحث.

المراجع:

- أبو دلهوم، أمجد محمود عيسى (2022)، أثر الرشاقة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن [رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء الأردن].
- أبو هاشم، محمد (2007)، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين].
- الاثري، بلقيس صالح أحمد (2023)، دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على جامعة الكويت، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 14 (1)، 196-269.
- الجهوري، حسين عبدالقادر محسن (2024)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الجامعات الحكومية في محافظة حضرموت، *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 30 (2)، 122-152.
- الحسن، سارة (2019)، العوامل المؤثرة على التميز المؤسسي من منظور التخطيط الاستراتيجي، *مجلة العلوم الإدارية*، 12 (1)، 78-92.
- الحكيم، ليث علي يوسف، والسعيد، حيان جايد (2017)، دور السبرانية والتدوير الوظيفي في بناء مستقبل شركات الاتصالات العاملة في العراق، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 14 (3)، 557-590.
- حمد، فارس عبدالرحمن أحمد (2024)، تأثير فعالية إدارة الأزمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين [رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين].
- خضير، أحمد محروس (2017)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركات السياحية في مصر، *مجلة كلية السياحة والفنادق بجامعة مدينة السادات*، 1 (1)، 54-74.

الخطابي، أفرح محمد علي أحمد (2023)، أثر الرقابة التنظيمية في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في شركات التامين بأمانة العاصمة صنعاء [دراسة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].

الذبياني، عمار قائد قائد (2024)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على التميز الإداري: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية، مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية، 5(9)، 186-217.
السالم، مؤيد سعيد سليمان، والنجار، فايز (2022)، العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة ميدانية في محافظة اربد، دراسات - العلوم الإدارية، 29(2)، 347-371.

السعيد، عادل (2020)، التميز المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية، مجلة الإدارة والتنمية، 34(2)، 45-67.

الشجاع، حنان حسين (2023)، أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء [رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].
الشريف، عبدالرقيب قاسم علي (2023)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة على جامعة العلوم والتكنولوجيا [رسالة ماجستير، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء].
عباس، حوراء مؤيد، وعبدالرحمن، صفاء جواد (2022)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة التقنيات، 4(4)، 167-179.
عبدالرحمن، هوازن سلطان محمد (2022)، مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة شباب الباحثين، 12(12)، 40-75.

عجلان، حسين أحمد محمد (2023)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية المركز الرئيسي صنعاء [رسالة ماجستير، جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا، صنعاء].

العجمي، محمد (2008)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية الإدارية، عمان: دار الميسرة.
العديلي، إبراهيم (2018)، فن الإدارة الاستراتيجية، عمان، الأردن: زهران للنشر والتوزيع.

عزيز، ديلمان احمد، وصالح، هلات سعيد محمد (2018)، دور ممارسات القيادة الأكاديمية والقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة استطلاعية لأراء عينه من المدرسين في الجامعة التقنية في السلیمانية، مجلة جامعة كرميان، 1(1)، 239-277.

علي، سوسن محمد (2023)، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة سيرياتل للاتصالات [رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا].

عمر، عمر حسن محمد عبدالله مهدي (2019)، التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الاستراتيجية [أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].

عمر، موسى صالح، وبحر الدين، سهام علي الحاج (2023)، مرونة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي في قطاع المصارف العامة بولاية جنوب دارفور مدينة نيالا، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(5)، 171-188.

عوده، رجاء محمد ياسين (2022)، إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين [رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين].

الغامدي، فؤاد بن أحمد، وطبية، حسين بن عبدالقادر (2021)، أثر الإدارة الالكترونية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارة الزراعة وفق رؤية المملكة 2030: دراسة ميدانية على موظفي إدارة الزراعة بفرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة مكة المكرمة، المجلة العربية للنشر العلمي، 35(35)، 582-618.

- الفتاوي، ماجد جبار غزاي (2013)، *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك وأثرهما في تحقيق التميز: بحث استطلاعي في جامعة الكوفة* [أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق].
- القضاة، بلال فايز حسين (2023)، *أثر الخصائص المنظمة المبدعة على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، إدارة التغيير: كمتغير معدل* [رسالة ماجستير، جامعة عجلون الوطنية، الأردن].
- القعايدة، خالد مفلح سلامة (2022)، *أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي: دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردن* [رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن].
- محارمه، ثامر محمد (2021)، *تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر، مجلة إدارة المخاطر والأزمات*، 3(2)، 16-18.
- المريخي، خميس محمد (2021)، *دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز المؤسسي: دراسة ميدانية على مؤسسات القطاع الأمني، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 2(9)، 624-646.
- مغربية، فهد صالح قاسم، السوداني، مبروك صالح، وقحوان، محمد قحوان (2024)، *أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية اليمنية، مجلة جامعة المهرة للعلوم الإنسانية*، 16(1)، 459-495.
- المغربية، فاطمة بنت سالم بن هدوب (2023)، *أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 3(8)، 451-471.
- <https://doi.org/10.56989/benkj.v3i8.485>
- النعيمي، محمد، والصويص، راتب (2018)، *تحقيق الدقة في إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع*.

Abdul Rahman, N. R., Othman, M. Z. F., Yajid, M., Rahman, S., Yaakob, A., Masri, R., Ramli, S. & Ibrahim, Z. (2018). Impact of strategic Leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy. *Management Science Letters*, 8(12), 1387-1398. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.9.006>

Al Humeisat, E. K. L. (2022). Effect of strategic management practices on organizational excellence, *Journal of Hunan University (Natural Sciences)*, 49(4), 260-270. <https://doi.org/10.55463/issn.1674-2974.49.4.26>

Alshammari, A. A., & Almutairi, H. A. (2024). Strategic planning and institutional excellence in educational institutions: reality, correlation, and impact. *Management Research & Practice*, 16(2), 20-35.

Demirel, B. (2022). Corporate excellence software. *Orclever Proceedings of Research and Development*, 1(1), 321-326. <https://doi.org/10.56038/oprd.v1i1.212>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Nghihangwa, M. (2007). *An assessment of the strategic planning and management of the University of Namibia* [Master thesis, University of Namibia, Nambiba, Southern Africa].

- Parnell, J. A. (2013). *Strategic management: Theory and practice*. London: SAGE Publications.
- Philip, M. (2017). *Strategic plan guide*. London: Create Space Publishing.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Walker, G. (2019). Does strategic planning improve organizational performance. *Journal of Public Administrations*, 32(2). 45-67.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Arabic References in Roman Scripts:

- Abbas, Hawra Mu'ayyad, wa Abdulhussein, Safaa Jawad (2022). Dawr 'iidarat almawarid albashariat fi tahqiq altamayuz almuasisii: Dirasat aistitlaeiati fi Wizarat Aleamal Walshuwun Alaijtimaeiati. *Majalat Altiqniaati*, (4), 167-179.
- Abdulrahman, Hawazin Sultan Muhammad (2022). Maharat altakhtit alastiratiijii ladaa alqiadat al'akadimiat fi Jamieat Altaayif waealaqatiha bitahqiq almizat altanafusiat min wijhat nazar 'aeda' hayyat altadrisi. *Majalat Shabab Albahithina*, (12), 40-75.
- Abu Dalhoum, Amjad Mahmoud Issa (2022). *Athar alrashaqat alastiratiijiat ealaa tahqiq altamayuz almuasisii: Dirasat halat Almuasasat Aleamat Lildaman Alaijtimaeii fi Al'urduni* [Risalat majjistir, Jamieat Alzarqa' Al'urdun].
- Abu Hashem, Muhammad (2007). *Waqie altakhtit alastiratiijii fi madaris Wikalat Alghawth fi Qitae Ghazat wasubul tatwirihi* [Risalat majjistir, Aljamieat Al'iisلاميati, Ghazat, Filastin].
- Ajlan, Hussein Ahmed Muhammad (2023). *Altakhtit alastiratiijii lilmawarid albashariat wa'atharuh fi 'ada' aleamilina: Dirasat tatbiqiat ealaa aleamilin fi Almuasasat Aleamat Lilaitisalat Alsilkat Wallaasilkat almarkaz alrayiysia Sana'a* [Risalat majjistir, Jamieat Dar Alsalam Alduwaliat Lileulum Waltiknulujiia, Sana'a].
- Al-Adili, Ibrahim (2018). *Fanu al'iidarati aliastiratiijiat*. Amman, Al'urdunu: Zahran Lilnashr Waltawziei.
- Al-Ajami, Muhammad (2008). *Aliatijahat alhadithat fi alqiadat al'iidariyat waltanmiat al'iidariati*. Amman: Dar Almuysarati.
- Al-Athry, Balqis Saleh Ahmed (2023). Dawr 'iidarati almaerifat fi tahqiq altamayuz almuasisii: Dirasat tatbiqiat ealaa Jamieat Alkuayt. *Almajalat Aleilmiat Lildirasat Altijariat Walbiyyati*, 14(1), 196-269.

- Al-Dhaibani, Ammar Qaed Qaed (2024). *Altakhtit alastiratiji u wa'atharuh ealaa altamayuz al'iidaria: Dirasat maydaniat fi aljamieat alyamaniat al'ahliati. Majalat Jamieat Alraazii Lileulum Al'iidariat Wal'iinsaniati*, 5(9), 186-217.
- Al-Fatlawi, Majid Jabbar Ghazai (2013). *Aleadalat altanzimiat waealaqatuha bialdaem altanzimii almudrik wa'atharuhuma fi tahqiq altamayuzu: Bahth aistitlaeiun fi Jamieat Alkufa* [Utaruhat dukturatun, Jamieat Baghdad, Aleiraqu].
- Al-Ghamdi, Fouad bin Ahmed, wa Taiba, Hussein bin Abdul Qader (2021). *Athar al'iidar alalkitruniat fi tahqiq altamayuz almuasasii fi 'iidar alziraeat wifq ruyat almamlakat 2030: Dirasat maydaniat ealaa muazafi 'iidar alziraeat bifare Wizarat Albiyat Walmiah Walziraeat bimintaqat Makat Almukaramati. Almajalat Alearabiat Lilnashr Alealmi*, (35), 582-618.
- Al-Hakim, Laith Ali Yousef, wa Al-Saidi, Hayyan Jaid (2017). *Dawr alsubraniat waltadwir alwazifii fi bina' mustaqbal sharikat alaitisalat aleamilat fi Aliraq. Majalat Algharii Lileulum Alaiqtisadiat Wal'iidariati*, 14(3), 557- 590.
- Al-Hassan, Sarah (2019). *Aleawamil almuathirat ealaa altamayuz almuasasii min manzur altakhtit aliastratiji. Majalat Aleulum Al'iidariati*, 12(1), 78-92.
- Ali, Sawsan Muhammad (2023). *Athar altakhtit alastiratijii ealaa al'ada' alwazifi: Dirasat maydaniat ealaa Sharikat Siryatil Lilaitisalat* [Risalat majistir, Aljamieat Alaiftiradiat Alsuwriata, Surya].
- Al-Jahouri, Hussein Abdul Qader Mohsen (2024). *Athar altakhtit alastiratijii fi tahqiq altamayuz almuasisii: Dirasat maydaniatan ealaa aljamieat alhukumiat fi muhafazat Hadramut. Majalat Aldirasat Alaijtimaeiati*, 30(2), 122-152.
- Al-Khattabi, Afrah Muhammad Ali Ahmed (2023). *Athar alrashaqat altanzimiat fi al'ada' almunazami: Dirasat maydaniat fi sharikat altaamin bi'amanat aleasimat Sana'a* [Dirasat majistir, Jamieat Aleulum Waltiknuluja, Sana'a, Alyaman].
- Al-Marikhi, Khamis Mohammed (2021). *Dawr almurunat aliastratijiat fi taeiz almuasisii: Dirasat maydaniat ealaa muasasat alqitae al'amni. Majalat Aleulum Al'iinsaniat Waltabieati*, 2(9), s 624-646.
- Al-Mughairy, Fatima bint Salem bin Hadoub (2023). *Athar mumarasat alqiadat aliastratijiat ealaa altamayuz almuasasii bialqitae alhukumii fi saltanat Amman. Majalat Ibn Khaldun Lildirasat Wal'abhathi*, 3(8), 451-471. <https://doi.org/10.56989/benkj.v3i8.485>
- Al-Naimi, Muhammad, and Al-Suwais, Rateb (2018). *Tahqiq aldiqat fi 'iidar aljawdat alshaamilat mafahim watatbiqatu*. Amman, Al'urdunu: Dar Ithra' Lilnashr Waltawziei.

- Al-Qa'ida, Khaled Mufleh Salama (2022). *Athar astiratijiiaat 'iidarat almawarid albashariat fi altamayuz almuasisi: Dirasat halat Almuasasat Aleamat Lildaman Alaijtimaeii Al'urduni* [Risalat majistir, Jamieat Alzarqa', Al'urdun].
- Al-Qudah, Bilal Fayez Hussein (2023). *Athar alkhassayis almunazamat almuddieat ealaa tahqiq altamayuz almuasasii fi Almuasasat Aleamat Lildaman Alaijtimaeii fi Al'urduni, 'iidarat altaghyiri: Kamutaghayir mueadal* [Risalat majistir, Jamieat Ajlun Alwataniati, Al'urdun].
- Al-Saeed, Adel (2020). Altamayuz almuasisiu waltakhtit alastiratijiui fi almunazamat alhukumiati. *Majalat Al'iidarat Waltanmiati*, 34(2), 45-67.
- Al-Salem, Mu'ayyad Saeed Suleiman, wa Al-Najjar, Fayez (2022). Alealaqat bayn wuduh almafhum aleilmii liltakhtit aliastiratijiui wamustawaa mumarasatih fi almunazamat alsinaeiat alsaghirati: Dirasat maydaniat fi muhafazat lrbid. *Dirasat - Aleulum Al'iidariati*, 29(2), 347-371.
- Al-Sharif, Abdulraqib Qasim Ali (2023). *Athar altakhtit alastiratijiui fi tahsin 'ada' aleamilina: Dirasat halatan ealaa Jamieat Aleulum Waltiknuluja* [Risalat majistir, Jamieat Al'andalus Lileulum Waltiqniati, Sana'a].
- Al-Shuja'a, Hanan Hussein (2023). *Athar altawajuh alriyadii fi tahqiq altamayuz almuasisii: Dirasat maydaniatan fi aljamieat alyamaniat alahiliat fi aleasimat Sana'a* [Risalat majistir, Jamieat Aleulum Waltiknuluja, Sana'a, Alyaman].
- Awda, Raja Muhammad Yassin (2022). *Idarat almaerifat wa'atharuha ealaa altamayuz almuasasii fi diwan almuazafin aleami fi Filastin* [Risalat majistir, Jamieat Alquds Almaftuhati, Filastin].
- Aziz, Dileman Ahmad, wa Saleh, Halat Saeed Muhammad (2018). Dawr mumarisat alqiadat al'akadimiat walqudrat aljawhariat fi tahqiq altamayuz almuasisii: Dirasat aistitlaeiat lara' eaynih min almodarisin fi aljamieat altaqniat fi Alsulaymanit. *Majalat Jamieat Karmian*, (1), 239-277.
- Hamad, Faris Abdulrahman Ahmed (2024). *Tathir faeaaaliat 'iidarat al'azamat ealaa altamayuz almuasasii ladaa sharikat altaamin fi Filastin* [Risalat majistir, Jamieat Alquds, Filastin].
- Khudair, Ahmed Mahrous (2017). Dawr altakhtit alastiratijiui fi tahqiq altamayuz almuasisii lilmunazamati: Dirasatan maydaniatan ealaa alsharikat alsiyahiat fi Mkisr. *Majalat Kuliyat Alsiyahat Walfanadiq Bijamieat Madinat Alsaadat*, 1(1), 54-74.
- Maghriba, Fahad Saleh Qasim, Al-Sudi, Mabrouk Saleh, wa Qahwan, Mohammed Qahwan (2024). Athar altakhtit alastiratijiui fi taeziz aistidamat altamayuz almuasisii ladaa aljamieat al'ahliat alyamaniati. *Majalat Jamieat Almuhlat Lileulum Al'iinsaniati*, (16), 459-495.
- Maharma, Thamer Mohammed (2021). Tathir altakhtit alastiratijiui ealaa 'iidarat al'azamat fi munazamat hukumiati bidawlat Qatar. *Majalat Idarat Almakhatir Wal'azmati*, 3(2), 16-18.

- Omar, Musa Saleh, wa Bahr El-Din, Siham Ali Al-Hajj (2023). Murunat almawarid albashariat wa'atharaha ealaa altamayuz almuasasii fi qitae almasarif aleamat biwilayat Janub Darfur madinat Niala. *Majalat Aleulum Al'iinsaniat Waltabieiat*, 4(5), 171-188.
- Omar, Omar Hassan Muhammad Abdullah Mahdi (2019). *Altakhtit alastiratijju watharah fi 'ada' aljamieat alyamaniat min khilal almurunat alastiratijja* [Utaruhat dukturat, Jamieat Aleulum Waltiknuluja, Sana'a, Alyaman].