

## كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب

إعداد الباحث : علي فيصل أحمد أبوصبع

جامعة إب ، كلية التربية

قدم هذا البحث كجزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة

التخطيط التربوي

2

### ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى معرفة أهمية كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب ، من وجهة نظر عدد من القادة الإداريين في جامعة إب ، وعدد من الأكاديميين المتخصصين في الجامعات اليمنية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي تحقيقاً لأهداف البحث ، واتساقاً مع منهج البحث وطبيعة مشكلته ، فقد استخدم الباحث أسلوب "دلفي المعدل" والذي يهدف إلى اتخاذ قرار جماعي . حيث تمثل مجتمع البحث الأصلي بالخبراء الأكاديميين في الجامعات اليمنية . ولقد اختار الباحث عينة قصدية لهذا البحث من الخبراء المتخصصين الذين يمثلون مجتمع البحث الأصلي، وذلك لضمان اختيار خبراء من عدة جهات مختلفة ، شملت (10) جامعات يمنية حكومية وأهلية بالإضافة إلى مجلس الاعتماد الأكاديمي ، وقد بلغ عددهم (20) خبيراً.

ولغرض تحقيق أهداف البحث استخدم الباحث استبانة مغلقة ، نظراً لما يقتضيه أسلوب "دلفي المعدل" ، تضمنت (76) فقرة شملت ستة مجالات هي (كفايات التخطيط للتخطيط الإستراتيجي - كفايات التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة - كفايات صياغة التوجهات الإستراتيجية - كفايات إعداد الخطة الإستراتيجية - كفايات تنفيذ الخطة الإستراتيجية - كفايات الرقابة والتقييم للخطة الإستراتيجية) . وفي ضوء أهداف البحث ، استخدم الباحث برنامج الحقيبة الإحصائية (SPSS) في تحليل بيانات بحثه . وخلص البحث إلى جملة من النتائج أهمها : موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب ، بنسبة موافقة (98.38٪) لأفراد العينة (الخبراء) . وقد خلص الباحث إلى جملة من التوصيات أهمها :

رصد ميزانية كاملة للإعداد والتنفيذ والتقييم .

منح الصلاحيات الكاملة لفريق إعداد الخطة بما يمكنهم من تنفيذ الخطة دون معوقات .

كما قدم الباحث مجموعة من المقترحات أهمها : إجراء دراسة علمية ميدانية تهدف إلى بناء برنامج

تدريبي مقترح لتنمية كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بالجامعات اليمنية .

## مشكلة البحث :

يواجه التعليم العالي الجامعي في مختلف بلدان العالم وخصوصا في الوطن العربي - ومنها اليمن - تحديات وأخطار داخلية وخارجية لا يمكن تجاهلها أو غض الطرف عنها لما لها من آثار سلبية على أنظمة التعليم العالي فيها . (مطهر ، 2005 :5) .

حيث ما تزال جامعات العالم الثالث ومنها الجامعات اليمنية تعاني كثيرا من المشكلات ، أبرزها صعوبة تطبيق المفاهيم الاستراتيجية في إدارة شؤونها ، بالإضافة إلى تقادم معارف ومهارات واتجاهات العاملين فيها ، الأمر الذي جعل البحث في هذه المفاهيم ضرورة حتمية بوصفها وسيلة منطقية ومنظمة تساعد على وضع حلول عملية ملائمة ، تدفع الجامعات باتجاه التطور والنمو لتواكب مثيلاتها في البلدان المتقدمة . وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها حكومة الجمهورية اليمنية تجاه تطوير منظومة التعليم الجامعي ، إلا أن واقع الحال يكشف عن كثير من المشكلات متمثلة بما تعانيه مواردها البشرية من ضعف يمكن استقراءه من خلال ممارستها لأعمالها الإدارية (عبدالله ، 2012:5)

ورغم الاعتراف المتكرر بأهمية إيجاد سياسات فاعلة لتدريب وتأهيل العاملين في الجامعات اليمنية والأخذ بمفهوم التخطيط الإستراتيجي ، إلا أن هناك جوانب قصور تكتنف تلك السياسات ، كما أشارت بعض من الدراسات إلى هذا القصور كالآتي :

- تدني كفاءة العاملين في إدارة الجامعات اليمنية إداريا وأكاديميا (الهادي ، 1994 :6) .
- العشوائية في سياسة تخطيط المسار الوظيفي (عقلان ، 1996 :124) .
- غياب مفاهيم التخطيط الإستراتيجي لدى القائمين على إدارة تأهيل وتدريب العاملين في الجامعات اليمنية (الحاج ، 1999 :335) .
- افتقار القيادات الجامعية إلى الخبرة كأسس التخطيط والتقييم الأكاديمي والإداري (الأغبري ، 2000 :256) .
- افتقار قيادات بعض الجامعات إلى روح المعاصرة في ممارسة عملها (العفوري ، 2000 :126) .
- غياب الرؤية الإستراتيجية عن برامج تدريب العاملين في جامعة صنعاء (المخلاف، 2001 :2) .

- تدني في مستوى التخطيط والإعداد لبرامج التدريب للقيادات الإدارية الجامعية ( العبيدي ،  
2002 : 97)

وبالنظر إلى واقع العملية التخطيطية في جامعة إب ، فإننا نجد أن هناك عدة صعوبات ومشكلات تلعب دورا كبيرا في إعاقة الأخذ بعملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعة بالشكل الأفضل. بالإضافة إلى أن الجامعة لا تعطي القدر الكافي من الإهتمام لإعداد كوادرها لممارسة التخطيط الإستراتيجي ، وإعداد برامج تدريبية على كيفية إعداد الخطط الإستراتيجية ، وكيفية متابعة تنفيذها وتقييمها وتوجيه تنفيذها ، وكذلك الإجراءات الإدارية والروتينية المملة ، وغلبة ثقافة البيروقراطية ذات الطابع التقليدي ، وساهم هذا النقص في إيجاد ضعف بالوعي التخطيطي وأهميته لدى العاملين حيث جعلها عاجزة عن إنجاز الأعمال المنوطة بها في أوقاتها المحددة . حيث إن من أبرز الجوانب التي ينبغي التركيز عليها هي إعداد الكوادر البشرية المؤهلة في التخطيط الإستراتيجي ، ويتجلى ذلك من خلال الجهود التي يبذلها مركز التطوير وضمان الجودة في الجامعة في إنشاء المركز خلال السنوات الأخيرة بدأت جامعة إب تخطوا خطوات إيجابية في المسار الصحيح .

كذلك إن توافر كفايات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية بالجامعة يوفر المهارات اللازمة لممارسة التخطيط الإستراتيجي ، كما أن وجودها يمثل مؤشرات دالة على مدى قدراتهم على تجويد العملية التعليمية ، ومن ثم الانتقال إلى مستقبل أفضل . فالمستقبل لا يمكن تحديده ولكن يمكن تشكيته .

ومن هنا حدد الباحث مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي :

ما كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب ؟

#### أهمية البحث :

- تكمن أهمية البحث في ندرتها وحدائتها بحسب علم الباحث والذي يتناول (كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب) .
- مساعدة القيادات الإدارية في إعداد برامجها المتخصصة في التخطيط الإستراتيجي وتقييم برامجها الحالية في ضوء هذه الكفايات .
- تساعد القيادات الإدارية بالجامعة في كيفية دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية للجامعة.

- مساعدة القيادات الإدارية بالجامعة في معرفة مدى امتلاكهم لكفايات التخطيط الإستراتيجي.
- يقدم البحث الحالي معلومات وحقائق عن الكفايات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي للقيادات الإدارية بجامعة إب .
- تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الإستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه .

### أهداف البحث :

- يسعى البحث الحالي إلى التعرف على كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب. وسوف يتم تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية والتي تسعى الى التعرف على:
- تحديد كفايات التخطيط للتخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب .
  - تحديد كفايات التحليل البيئي الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب .
  - تحديد كفايات صياغة التوجهات الإستراتيجية اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب .
  - تحديد كفايات إعداد الخطة الإستراتيجية اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب .
  - تحديد كفايات تنفيذ الخطة الإستراتيجية اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب .
  - تحديد كفايات الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب .

### حدود البحث :

- **الحدود الموضوعية :** أقتصر موضوع البحث على معرفة كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب .
- **الحدود البشرية :** أقتصر تطبيق البحث الحالي على عينة قصدية من الخبراء المتخصصين من الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية .
- **الحدود المكانية :** أقتصر البحث الحالي على جامعة إب .
- **الحدود الزمانية :** طبق البحث الحالي خلال العام الجامعي 2017م .

## مصطلحات البحث :

### 1 -الكفاية :

يعرف الباحث الكفاية إجرائيا بأنها :

قدرة القيادات الإدارية بجامعة إب على امتلاك المهارات المعرفية والأدائية والوجدانية التي تمكنهم من ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعة .

### 2 -التخطيط :

يعرف الباحث التخطيط إجرائيا بأنه :

1 -أحد الوظائف الإدارية التي تمارسها القيادات الإدارية بجامعة إب لتحقيق أهدافها المرسومة .

2 -الوظيفة الأولى في العملية الإدارية بجامعة إب ، حيث تحدد فيه الجامعة ما تريد أن تعمل وماذا يجب عمله ، وأين وكيف وماهي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل الإداري والأكاديمي .

### 3 -التخطيط الإستراتيجي :

يعرف الباحث التخطيط الإستراتيجي إجرائيا بأنه :

عملية شاملة بعيدة المدى تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول وفقا لرؤية ورسالة الجامعة .

### 4 -القيادات الإدارية :

يعرف الباحث القيادة الإدارية إجرائيا بأنها :

القدرة على التنسيق والتوجيه لجهود العاملين في جامعة إب لتحقيق الأهداف المنشودة بقدر عال من الكفاءة والمشاركة . وهي التأثير الفعال في الآخرين ليعملوا حسب ما يريد القائد في الجامعة.

## الخلفية النظرية والدراسات السابقة

### الخلفية النظرية :

أولاً : الكفايات :

### 1 - مفهوم الكفاية :

- عرفها دانيال وايلى (10 : Denial & Ely , 1983) بأنها :

" إمكانية التشخيص على أداء عمل ما وتستلزم أن يمتلك الشخص المعلومات والمهارات والقدرة اللازمة لتحقيق مستوى مقبول من الأداء "

- ويعرفها (مرعي ، 1983 : 15) بأنها :
- " القدرة التي تمكن الفرد من الوصول إلى أعلى مستوى من الإتقان والكفاءة والفاعلية "
- كما عرفها دافيز واليسون (41 : 2004 , Davis & Elison) بأنها :
- " السمات أو الخصائص التي تساعد شخصا ما على أداء عمل ما بصورة جيدة في أكثر من موقف "
- وتعرف بأنها " المعارف والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها الفرد ليكون قادرا على أداء سلوك معين يرتبط بمهامه التعليمية بكفاءة وفعالية " (الدريج ، مرجع سابق: 34) .

## 2- أنواع الكفايات :

نظرا لأهمية الكفايات فقد تعددت أنواعها وأشكالها على حسب توجيهها فقد صنفتها (جرادات ومنى ، 2000 : 51) بأنها ثلاثة أنواع وهي :

- **الكفايات المعرفية** : لا تقتصر الكفايات المعرفية على المعلومات والحقائق ، بل تمتد إلى امتلاك كفايات التعليم المستمر ، واستخدام أدوات المعرفة ، ومعرفة طرق استخدام هذه المعرفة في الميادين العلمية ، وقد أوضحت حركة التربية القائمة على الكفايات أن الكفايات المعرفية ضرورة لا غنى عنها على أن تدعم بكفايات أدائية .
- **الكفايات الأدائية** : وتشمل هذه الكفايات قدرة الإداري على أداء واضح في المواقف الإدارية المختلفة مثل : أن يكون قادرا على استخدام أدوات التقويم المختلفة ، وأن يضع خطة يومية يحدد فيها أهدافا متنوعة ، وأن يكتب الأهداف في صيغ سلوكية محددة ، فمثل هذه الكفايات تتعلق بأداء المدير ، ومعيار تحقق الكفاية هو في القدرة على القيام بالسلوك المطلوب .
- **كفايات الإنجاز أو كفايات الناتج** : هذه الكفايات تتحدث عن الناتج ، لا عن الأداء أو المعرفة رغم ارتباطها بهما ولكنها تتميز بدخول عناصر جديدة تتمثل في الحماس والثقة بالنفس والقدرة على الوصول إلى الناتج .

### 3 - خصائص الكفايات :

1. إن الكفاية محطة نهائية لمرحلة معينة .
2. أنها شاملة ، ومدمجة ، أو تقتضي اكتساب تعلم علي المجالات الآتية : (المعرفي ، الوجداني ، الحسي / الحركي )
3. أنها تتأثر بميل الفرد الطبيعي أو دوافعه .
- 4 - الفرق بين الكفاية والكفاءة :

### 4 - واقع كفايات التخطيط الإستراتيجي في جامعة إب :

تعد الكفايات التخطيطية والإدارية من أهم العناصر التي تعتمدها الجامعات في تحقيق أهدافها لذا فقد حددت لها برامج إعداد خاصة سواءً كانت على مستوى الإعداد الجامعي أو على مستوى التدريب النوعي أثناء الخدمة ، حيث يمثل الإعداد والتدريب مدخلاً أساسياً في تمتين الموارد البشرية واستثماراً ضرورياً يتجلى عائده بوضوح ، ولكي تقاد العملية التعليمية قيادة فعالة نحو تحقيق الأهداف فإن الجامعات قد أعدت برامج تدريبية وتأهيلية مستمرة في كل عناصر ومجالات العملية الإدارية والقيادية خصوصاً في مجال وضع الخطط الإستراتيجية وعملية صنع القرارات وأساليب الاتصالات ومنهجية حل المشكلات وتنمية الفكر القيادي والجماعي لدى العاملين معها خصوصاً أعضاء الهيئة الإدارية (العبيدي ، 2003 : 19) .

وأكد (العبيدي ، المرجع السابق ، 19) أن هنالك جملة أسباب تتعلق بالكفايات الإدارية في الجامعات اليمنية ومن أهم هذه الأسباب ، السبب الذي يؤكد على أن الجامعات اليمنية لم تتوسع في استخدام دراسات عليا نوعية متخصصة للحصول على شهادة الدكتوراه ، بالإضافة إلى ذلك فإن الجامعات اليمنية لم تحاول فتح مراكز متخصصة لتدريب القادة أسوة بجامعات العالم المتقدم ولم تعتمد أيضاً على برامج نوعية متقدمة لتدريب أعضاء الهيئة الإدارية على أحدث التطورات في مجال العمل الإداري والفكر التخطيطي .

فالكثير يعلم أن كفايات التخطيط الإستراتيجي لها أدوات وعناصر ومجالات تطبيق ، تسيير الجامعة من خلالها نحو تحقيق مجموعة الأهداف المرسومة لها عبر سياسة معينة ، تحشد لها

الإمكانات ( المادية - البشرية ) من أجل الوصول إلى البقاء والنمو والاستقرار خلال فترة زمنية محددة مسبقا ، من هذا المنطلق يمكن معرفة واقع كفايات التخطيط الإستراتيجي بجامعة إب ، ومدى اتباع الأسس العلمية لهذا المدخل التنموي المهم من عدة محاور تتمثل بالآتي :

• الجاهزية :

أ -التشريعات .

ب -فريق العمل .

ت -الإعدادات الفنية .

• التطبيق .

• النتائج .

أ -الجاهزية :

تعتبر جامعة إب من الجامعات اليمنية التي لا تزال تتطلع إلى مواكبة الجديد في عالم العلم والمعرفة وفق ما لديها من إمكانات ، ولكن دون جدوى وفاعلية وذلك بسبب عدم جاهزيتها وعدم قدرتها على إتباع الأساليب الإدارية الحديثة هذا من جهة ومن جهة أخرى تعارض القوانين والتشريعات الموجودة . فالمشكلة الإدارية في جامعة إب تعتبر جزءا أساسيا من مشكلات التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية ، وأن إصلاح الإدارة الجامعية يعد مدخلا أساسيا لتطوير التعليم وجودته (الحميري ، 2016 : 43) . فيما يلي توضيح ذلك :

- التشريعات : يمثل التعليم العالي العمود الفقري لجميع بلدان العالم ومنها اليمن ، وتعد وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في اليمن المنظمة الأولى المعنية بوضع السياسات والتشريعات ، ومتابعة تنفيذ ما يقر منها ، وهي الجهة المشرفة والمسؤولة عن الجامعات ومراكز البحوث والدراسات والتعليم العالي وفق القوانين واللوائح المنظمة لها وبموجب القرار الجمهوري رقم (173) لعام 2004 تحددت مهام الوزارة في اقتراح وتنفيذ السياسة العامة للدولة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي والإشراف والرقابة على مؤسساته والتخطيط العام للتعليم العالي والبحث العلمي في ضوء الاحتياجات بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة (المهام ، 2014 : 12) .



وكما ورد في كتاب قوانين ولوائح الجامعات بأن القانون يمنح الجامعات اليمنية استقلالية مالية وإدارية ، بالإضافة إلى أن تأسيس مركز لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي يكون مرتبطاً بالوزارة أو مستقلاً عنها ، أصبح ضرورة ملحة يجب على الوزارة تأسيسه . لكي يساهم في تطوير النظم الإدارية وطرائق التعليم والتعلم وتقديم النصح للجامعات والهيئات (هميس ، 2016 : 54) .

ومن خلال الاطلاع على الواقع في جامعة إب يرى الباحث أن التشريعات هي عبارة عن نصوص لا تحمل جدية في ترجمتها ، فالجامعات لا تتمتع بما دونها لها القانون من استقلالية مالية وإدارية ، حيث إن المجلس الأعلى للجامعات ، الذي يتكون من وزارات التعليم الثلاث إلى جانب وزارة المالية ، والتخطيط ، والشؤون الاجتماعية والعمل والخدمة المدنية والتأمينات من يقوم بالتخطيط للجامعة .

- فريق العمل : خلال الفترة الأخيرة وخصوصاً بعد استحداث مركز التطوير وضمان الجودة في الجامعة ، بدأت جامعة إب بالانتقال من المركزية إلى اللامركزية وذلك من خلال النزول الميداني للكليات وإقامة دورات تدريبية وورش عمل وإعداد فرق وتوجيه مذكرات للكليات والمراكز والوحدات التابعة لها لتقديم خطة سنوية تتضمن المطالب والاحتياجات والنفقات التشغيلية لكل كلية على حدة ، يتم رفعها إلى اللجنة الرئيسية لإعداد الخطة العامة للجامعة . ومن ثمار مركز التطوير وضمان الجودة في جامعة إب ونتيجة للجهد المبذول من قبل المركز وعمل فرق التخطيط في الكليات ، هو استراتيجية جامعة إب 2025 .
- الإعدادات الفنية : من خلال النظر إلى ما سبق ذكره يتضح للباحث بأن التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وكفايات التخطيط على وجه الخصوص في الجامعة يعاني من الجمود ، وغير مبني على الأسس العلمية الصحيحة . وكل ذلك يعزى لغياب الإعدادات الفنية اللازمة والتي يمكن تلخيص أبرزها في الآتي :
- لا تتوافر كوادر متخصصة بوضع الخطة العامة السنوية .
- لا يتوافر توصيف وظيفي خاص بالجامعة بشكل مكتمل .
- لا يتوافر برنامج لتدريب وتأهيل القيادات الإدارية بوضع الخطة الاستراتيجية . وإنما الاكتفاء بالخبرات المتراكمة .

- عدم توافر قاعدة بيانات دقيقة وشاملة عن الجامعة والبيئة المحيطة بها . تخدم عملية بناء القدرات في التخطيط الإستراتيجي ، وتيسر عملية التطبيق في ضوء الموارد والإمكانات الموجودة .

#### ب - التطبيق :

ينبغي لكل عمل أي كان أساس يبنى عليه ، وإذا كان الأساس هشاً فإن البنيان يكون كذلك ، وهذا ما ينطبق على واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة ، التي ما زالت تعتمد بشكل رئيس على التخطيط التقليدي دون النظر إلى الاتجاهات العالمية المعاصرة ، التي تسعى بالجامعات إلى الاكتفاء الذاتي بكوادرها البشرية والمادية ، وكل ذلك لا يأتي إلا من خلال التطبيق المسبق لكفايات التخطيط الإستراتيجي .

#### ج - النتائج : من خلال ما تم ذكره سابقاً يتضح للباحث الآتي :

- غياب التخطيط الإستراتيجي لكفايات القيادات الإدارية بالجامعة ذاتياً على مستوى كافة الإدارات حيث لا تتوافر رؤية واضحة بما هو متاح من البيئة الخارجية لتعزيز تلك الجوانب الداخلية.
- وجود ضعف في تطبيق أهداف التعليم العالي وكذلك الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي من العام ( 2006 - 2010 م ) .
- ضعف التنمية الذاتية لكفايات التخطيط بجامعة إب .
- غياب أنظمة ضبط الجودة والاعتماد الأكاديمي ، حيث تم استحداثها مؤخراً من خلال إنشاء مركز التطوير وضمان الجودة في الجامعة ، مما يعيق تطوير الكادر التعليمي والإداري ، وبناء القدرات التخطيطية .

#### ثانياً: التخطيط الإستراتيجي :

#### 1 - مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

يعرف غنيم ( 2001 : 238 ) التخطيط الإستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها " .  
ويعرفه (الصرن ، 2002 : 299 ) بأنه " العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخييل مستقبل المنظمة ، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل " .

ويعرف بأنه " ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها من القوى والعوامل الموجودة داخل المؤسسة ذاتها ، بحيث يحدث نوع من الائتلاف بين القوى والعوامل المؤسسية وبين عناصر البيئة خارج المؤسسة ، بما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة " (القولبي ، مرجع سابق: 25)

## 2 - نشأة التخطيط الإستراتيجي :

بدأ أول استخدام للتخطيط الإستراتيجي في مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ثم انتقل بعد ذلك إلى أوروبا ودول العالم الأخرى ، ويستخدم هذا النوع من التخطيط في المجال الإداري والمؤسسي بشكل كبير في وقتنا الحاضر . وكان ظهور التخطيط الإستراتيجي بداية في الميدان العسكري ثم في المجال الاقتصادي ، أما دخوله في النظم التعليمية فقد جاء متأخراً حيث تعود بدايات تطبيقه في مؤسسات التعليم إلى بداية السبعينيات ، وقد شاع استخدام التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين ، وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الإستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً ( يونس ، مرجع سابق : 93 ) .

## 3 - أهمية التخطيط الإستراتيجي :

- يؤكد (عبدالله ، المرجع السابق : 16 ) أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تتلخص في الآتي :
- تزود المؤسسات التي تأخذ به بالفلسفة الإدارية اللازمة للتخطيط الإستراتيجي ويساعدها على تكوين وتقييم الأهداف والخطط والسياسات متمشية مع ملامح الفكر الأساسي للمؤسسة .
  - يساعد على توقع بعض القضايا الإستراتيجية ، مثل توقع أي تغير محتمل في البيئة التي تعمل بها ، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغير .
  - يساعد على تخصيص الفائض من الموارد على توقع التكلفة والعائد المتوقعين من البدائل الاستثمارية المتاحة للمؤسسة ، كما ينعكس ذلك على تحديد الأولويات للأهداف المتعددة والمتداخلة ، ومن ثم توجيه تلك الموارد لتحقيق تلك الأهداف .

- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية ، حيث يساعد القيادات العليا على حسن توجيه الأفراد داخل المؤسسة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة .
- يفيد في إعداد الكوادر للإدارة العليا من خلال تدريب مديري الإدارات على التفكير الإستراتيجي لمواجهة المشكلات الإدارية أثناء رسم إستراتيجيات المؤسسة التي يعملون بها .

#### 4 - خصائص ومزايا التخطيط الإستراتيجي :

يشير (الذجني ، مرجع سابق : 60 ) إلى مميزات التخطيط الإستراتيجي ويوضحها كما يأتي:  
ينطلق التخطيط الإستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة ، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الاعمال ، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى .

- يعد عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة .
- يسعى إلى وضع مسارات رئيسة للفعل الإستراتيجي تتمثل بخطة إستراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتا ، وأكثر تغيرا ، وأوسع شمولاً ، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتغلق على ثوابت مبادئها ، وقواعد عملها ، ومراحل تنفيذها .
- يحقق التخطيط الإستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره ، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية .

#### 5 -مراحل التخطيط الإستراتيجي :

يؤكد ( الحاج ، 2010 ) أن مراحل التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية هي ( الحاج ، 2010 : 267 ) :

- مرحلة التخطيط للتخطيط.
- مرحلة تعيين التوجيهات الإستراتيجية.
- مرحلة وضع الخطط التفصيلية التنفيذية.
- مرحلة توفير متطلبات تنفيذ الخطة وتهيئة البيئة للتنفيذ.

- مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- مرحلة المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطة .

مما سبق يتضح للباحث أنه لا توجد صيغة محددة أو صفة معينه تسلكها جميع المؤسسات التعليمية في بناء خطتها الإستراتيجية ، ولو كان الأمر كذلك لانعدمت الصفة الإستراتيجية المستقبلية والتخطيط لها ، ومعنى ذلك أن المراحل المقترحة هنا ليست قاطعة ولا نهائية ، إذ يحلو للبعض إضافة تفاصيل أو مراحل وإجراءات تتم هنا وهناك ، سواء قبل صياغة الإستراتيجية ، أو خلال بناء الخطة الإستراتيجية أو تنفيذها . ويتبنى البحث الحالي المراحل التي أشار إليها (الحاج ، مرجع سابق : 217) والمتتملة بالآتي .

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث أن العصا السحرية التي تخشاها الجامعات اليمنية ومنها جامعة إب على وجه الخصوص أصبحت في متناول اليد حالياً ، وخاصة بعد التوجه الحكومي نحو إصلاح نظام التعليم في الجامعات اليمنية ويظهر ذلك جلياً بعد تأسيس المجلس الأعلى للجامعات اليمنية ، وكذلك الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي . فما على إدارة الجامعة إلا أن تبادر بالتعرف على أهمية التخطيط الإستراتيجي في تفعيل دورها في تحقيق الأهداف النوعية ، وأن تستخدم تحليل SWOT في اختيار الإستراتيجية ، وتكوين الهيكل التنظيمي الملائم وتطبيق الإستراتيجية المختارة ، وأن تفتح في كل كلية قسماً للتخطيط والمتابعة يسيره كادر متخصص مرتبطاً هذا بالمجلس الأعلى لتخطيط التعليم عبر المجلس الأعلى للجامعات ، وبذلك يتم التغلب على المتغير الأول وهو غياب التخطيط الإستراتيجي . وما (استراتيجية جامعة إب 2025) إلا نتاج مهم وفعال لمبادرة إدارة الجامعة واستشعارها منها بالمسؤولية الوطنية ، وكذلك الجهد الذي يبذله مركز التطوير وضمان الجودة في الجامعة ، والذي استحدث مؤخراً في جامعة إب ، حيث تم عمل دورات تدريبية وورش عمل في كليات الجامعة ، وبذلك بدأت جامعة إب تخطوا خطوات إيجابية خلال السنوات الأخيرة وخاصة بعد إنشاء مركز التطوير وضمان الجودة .

## ثالثاً : القيادة الإدارية :

### 1 - مفهوم القيادة :

لقد اختلفت نظرة العلماء في تحديد تعريف للقيادة وذلك باختلاف المدارس الفكرية فمنهم من عرف القيادة بأنها " قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة " (عسكر واخرون ، 1995:67) .

ويعرف (الشماع ، 1980:10) القيادة بأنها : " العملية التي عن طريقها يتم التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وحثهم نحو العمل وترغيبهم لتحقيق أهداف معينة " ويعرفها (زوليف والعضايلة ، 1993:22) بأنها: " العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم " .

وعرفها ( حافظ ، 2000:26 ) بأنها : " تفاعل نشط مؤثر وموجه وليس مجرد مركز وقوة ومكانة ، والقائد هو الشخص المركزي في الجماعة الذي يؤثر في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة " ويرى (الرفاعي ، 2000:30) أن القيادة " هي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك " .

### 2 - مفهوم القيادة الإدارية :

تعتبر القيادة الإدارية روح الإدارة العامة ، فهية المنظمة لا تتبع من الهيكل الذي تقوم عليه ، بل تتوقف أولاً وقبل كل شيء على خصائص قيادتها الإدارية .

إن التنظيم السليم للإدارة يجعل بلا شك القيادة الإدارية سهلة ، ولكن لا يكفي هذا للنجاح ، فكم من مؤسسة توافرت لها سبل النجاح ولكنها فشلت ، وكم من دولة متقدمة علمياً وتكنولوجياً ، لكنها لا تحصل على مراكز متقدمة في الإنجازات الأخرى لبعض ميادين الحياة ، لذلك فإن حسن القيادة يتوقف على مدى كفاية الجهاز الإداري وقدرته على العمل (البديري ، 2001:68) .

وعرفت القيادة الادارية بأنها : " مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عند طريقة العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط والمنظم من أجل

تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية " . (البدرى ، مرجع سابق : 70) .

### 3 - الفرق بين القيادة والإدارة :

القيادة	الإدارة
تحديد الاتجاه : تنمية رؤية مستقبلية وغالباً ما يكون المستقبل البعيد ، ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية .	التخطيط والموازنات : وضع الخطط التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك .
توجيه البشر : الاتصال بالأشخاص من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم من أجل التأثير على خلق روح الفريق بين الأفراد والمجموعات لفهم الرؤية والاستراتيجيات وقبول أهميتها .	تنظيم وتهيئة القوى البشرية : وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام ووضع الأشخاص في مناصبهم وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات ووضع السياسات والإجراءات لتوجيه الأفراد وبناء نظام لمتابعة التنفيذ
التحفيز والإلهام : تزويد الناس بالقوة من أجل التغلب على المعوقات المتعلقة بالتغيير من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية .	الرقابة وحل المشكلات : متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء .
يحقق تغييرات أحياناً ، تغييرات جوهرية ومفيدة مثل سلع أو خدمات جديدة يريدها المستهلك . - علاقات طيبة مع المرؤوسين .	إنه يحقق قدرًا من النظام وإمكانية التنبؤ والاتساق اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب الأموال والمتعاملين .

### 4 - واقع القيادة الإدارية بجامعة إب :

من خلال إطلاع الباحث على عدد من نتائج الدراسات التي اهتمت بتقويم أداء العاملين الإداريين في الجامعات العربية، ومنها الجامعات اليمنية، والتي كشفت عن حقيقة مفادها أن الكادر الإداري مازال يمارس مهامه الوظيفية بشكل تقليدي قديم، بعيداً عن الممارسات الإدارية الحديثة المعاصرة، والتي تجعله قادراً على مواكبة متغيرات العصر ومتطلباته، وقد كشفت عدد من الدراسات أن مؤسسات التعليم العالي العربية بشكل عام واليمنية على وجه الخصوص تعاني من تدنٍ وضعف في الأداء الوظيفي على مختلف المستويات. الوظيفية.

فقد أكد (الخطيب، 2000) أن الجامعات العربية تعاني من انخفاض مستوى فعالية الأداء بجميع صورته (الخطيب، 2000 : 50).

حيث أورد (الغانم) المشار إليه عند عبدالعال (2007)، ونظرا لتطبيق نماذج إدارية تقليدية، حيث إن النماذج الحديثة لا تزال غير واضحة التطبيق في مؤسساتنا التعليمية فقد كثرت الانتقادات الموجهة إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي تارة، وضعف الإنجاز والإنتاجية تارة أخرى، مما أكد الحاجة إلى إحداث نقلة نوعية في إدارة تلك المؤسسات التي يفترض بها أن تقدم مستوى خدمة متفوق يحظى برضى المستهلكين ورضا العاملين في هذا المجال (عبدالعال، 2007: 4).

أما على المستوى المحلي فقد أكدت عدد من الدراسات أن الإدارة الجامعية في اليمن تعاني من مشكلات متنوعة، يبرز في مقدمتها ضعف الأداء الوظيفي للعاملين وتدني كفاءاتهم، فقد أشارت دراسة (شرف الهادي، 1994م) إلى وجود ضعف في العمليات الإدارية، وتدني في مستوى الأداء في جامعة صنعاء، أما دراسة (بشر، 1997) فقد توصلت إلى وجود ضعف في كفاءة الممارسين للعمل الإداري على مختلف المستويات الإدارية في الجامعات اليمنية وعلى وجه الخصوص جامعة صنعاء، وهو ما أكدته دراسة (الحدابي، 2005) إذ توصلت إلى وجود تدني في كفاءة العاملين في المواقع الإدارية المختلفة في الجامعات اليمنية.

كما أشارت وزارة التعليم العالي (2005) في الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي إلى وجود قصور في الأداء الإداري والأكاديمي وخدمة المجتمع في الجامعات اليمنية بصورة عامة. وتلافيا للفشل الذي بات وشيكا لكثير من المنظمات التعليمية والجامعات على وجه الخصوص حتى نهاية الخمسينيات من القرن الماضي، فإن جهود الباحثين والمختصين اتجهت منذ مطلع الستينيات نحو دراسة جوانب العمل في المنظمات المختلفة بغرض الكشف عن المشكلات عن المشكلات وأسبابها والتي تحول دون تقدم العمل وتطوره (الجوي، 2000، 1).

وكشفت دراسة عرجاش (2002) عن عدد من مظاهر التسيب الإداري وتدني الأداء في كليات التربية في الجامعات اليمنية مثل: البطء في إنجاز المعاملات والروتين في العمل والتغيب، ورداءة الخدمة الطلابية، وهو ما أكدته دراسة عبدالله (2007).



كما كشفت دراسة (خشافة ، 2016 ) إلى وجود معوقات عدة أمام تطبيق إدارة نوعية حديثة منها ضعف القناعة والتأييد من قبل الجهات ذات العلاقة بالتعليم العالي وقيادة جامعة إب بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة ، وكذلك التغير الدائم في القيادات الإدارية العليا لجامعة إب والاختيار غير السليم لهذه القيادات ، وكذلك سيطرة الثقافة التنظيمية التقليدية البيروقراطية الشديدة والمركزية المفرطة على أذهان القيادة العليا في جامعة إب فكريا وعمليا ، وكذلك ضعف توفر الكوادر المؤهلة والمدرية ، وكذلك مقاومة التغير من القيادات والعاملين الإداريين في جامعة إب (خشافة ، 2016: 171) .

كما أكد (الحميري ، 2016) أن إدارة جامعة إب تتبع أساليب إدارية تقليدية تتعارض مع مدخل إدارة الجودة الشاملة ، كما أن أداء الجامعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لا يتسم بالوضوح في أغلب مجالات الأداء ، وكذلك ضعف مواكبتها للتطورات العلمية والإدارية الحديثة . (الحميري ، مرجع سابق : 144) .

وأشار (الهوب ، وبشر ، 2010 : 23) إلى أن مصادر الضغوط على اتخاذ القرار الإداري في التعليم الجامعي في جامعة إب تعود بعضها إلى عوامل داخلية ضمن إطار الجامعة في حين يعود بعضها الآخر إلى البيئة المجتمعية المحيطة ، حيث أكد أن أقوى مصادر الضغوط بدرجة أساسية تأتي من بعض مؤسسات الدولة الرسمية التي كان يعول عليها ترسيخ النظام والقانون بما يدعم اتخاذ القرار .

## ثانياً : الدراسات السابقة :

### 1 - دراسة (هميس ، 2016) :

بعنوان : " تصور مقترح لتنمية كفايات التخطيط الإستراتيجي لقيادات جامعة ذمار " هدفتم الدراسة إلى :

- تشخيص واقع كفايات التخطيط الحالية في جامعة ذمار .
  - تتبع أبرز الاتجاهات المعاصرة في كفايات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات .
  - وضع كفايات لازمة للتخطيط الإستراتيجي في جامعة ذمار .
  - تقديم تصور مقترح لكفايات التخطيط الإستراتيجي في جامعة ذمار .
  - حيث عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي المسحي لوصف الواقع أو الظاهرة .
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :
- التقبل للتغيير والاستعداد للتطوير بشكل عام .
  - الاستفادة من التجارب التربوية العربية والعالمية في الجامعات ومسايرتها .
  - الاعتراف بالمشكلات الواقعة داخل جامعة ذمار دليل على القبول بالتطوير .
  - التخطيط الإستراتيجي مدخل مهم لتطوير جامعات اليمن .
  - تقديم تصور مقترح لتنمية كفايات التخطيط الإستراتيجي لقيادات جامعة ذمار هو هدف البحث الاساسي لمستقبل جامعة ذمار .

### 2 - دراسة (البخيتي ، 2017) :

بعنوان : " كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية " هدفتم الدراسة إلى :

- ما كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية بشكل عام ؟
- ما كفايات التخطيط للتخطيط اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية ؟
- ما كفايات التحليل البيئي اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية ؟

- ما كفايات صياغة الخطة الاستراتيجية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في الجمهورية؟
  - ما كفايات تنفيذ الخطة الاستراتيجية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية؟
  - ما كفايات المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية ؟
- حيث عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج .

#### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات التخطيط للتخطيط اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بالجمهورية اليمنية .
- موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات التحليل البيئي اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بالجمهورية اليمنية .
- موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات تنفيذ الخطة الاستراتيجية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بالجمهورية اليمنية .
- موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطة الاستراتيجية اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية .

#### 3 - دراسة (الكريدا ، 2004) :

بعنوان : " الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية "

هدفت الدراسة إلى :

- تحديد الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية .
- التعرف على مدى أهمية الكفايات التخطيطية اللازمة لدى مديري التربية والتعليم في المملكة في ضوء مهامهم ، وأعمالهم المكلفين بها من وجهة نظرهم .
- تقديم تصور مقترح لبرنامج تدريبي يهدف إلى تطوير مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في مجال الكفايات التخطيطية .

حيث عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة متغيرات البحث .

### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أن جميع الكفايات التخطيطية وعددهم (72) كفاية بمحاورها الثلاثة مهمة ، أو متوسطة الأهمية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وفي ضوء مهامهم وأعمالهم المكلفين بها
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة .
- وضع تصور مقترح قد يساهم في تطوير مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في مجال الكفايات التخطيطية .

### رابعا : التعليق على الدراسات السابقة :

- أكدت معظم الدراسات السابقة أن التخطيط الإستراتيجي يمثل العمود الفقري للإدارة الإستراتيجية .
- مؤسسات التعليم العالي هي الأكثر حاجة للتخطيط الإستراتيجي .
- مشاركة الإدارات الدنيا والموظفين في عملية التخطيط يساهم بشكل أفضل في رفع مستوى التخطيط والأداء الأفضل .
- إن الدراسات السابقة ، سواء المحلية أو العربية أو الاجنبية ، قد أولت الإداريين في المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات ، اهتماما بالغا باعتبار القائد الإداري حجر الزاوية في العملية الإدارية لما تقع عليه من مسؤوليات وأدوار .
- إن نتائج الدراسات السابقة أثبتت أن جميع العاملين في الجامعات يفضلون الأساليب الحديثة في الإدارة والتي يغفل عنها القيادات التربوية في الجامعات .
- أوضحت أغلب الدراسات السابقة أن عملية التخطيط الإستراتيجي تهدف إلى تدعيم قدرات المؤسسات على مواجهة التحديات المحيطة والتنبؤ بها .
- يعد التخطيط الإستراتيجي مدخلا إداريا يمكن تطبيقه لتطوير المؤسسات التعليمية
- التخطيط التقليدي في الجامعة غير مجد نهائيا .
- إن هناك توجهها إيجابيا وقناعة راسخة لدى صناع القرار بتطبيق التخطيط الإستراتيجي .

## منهجية البحث وإجراءاته:

### منهج البحث :

عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي المسحي تحقيقاً لأهداف البحث وطبيعة متغيراته

### مجتمع البحث :

تمثل مجتمع البحث الأصلي بالخبراء الأكاديميين المتخصصين في الجامعات اليمنية .

### عينة البحث :

لقد اختار الباحث عينة قصدية لهذا البحث من الخبراء المتخصصين الذين يمثلون مجتمع البحث الأصلي ، وذلك لضمان اختيار خبراء من عدة جهات مختلفة ، شملت (10) جامعات يمنية حكومية وأهلية بالإضافة إلى مجلس الاعتماد الأكاديمي ، وقد بلغ عددهم (20) خبيراً . كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (1) يبين عدد أفراد عينة البحث في الجولة الأولى (أسلوب دلفي المعدل)

جهة العمل	العدد	الدرجة العلمية	التخصص
مجلس الاعتماد الأكاديمي	1	أستاذ دكتور	مناهج وطرق تدريس
جامعة إب	2	أستاذ دكتور	أصول تربوية - إدارة وإشراف تربوي
	1	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي
	4	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط إستراتيجي - إدارة أعمال - علم اجتماع
جامعة صنعاء	1	أستاذ دكتور	إدارة وتخطيط تربوي
جامعة ذمار	1	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي
جامعة تعز	2	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي - اقتصاديات تعليم
جامعة عدن	1	أستاذ مشارك	قياس وتقويم
	2	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي - إدارة وإشراف تربوي
جامعة الحديدة	1	أستاذ مساعد	إدارة أعمال
جامعة حجة	1	أستاذ مشارك	إدارة تعليمية وتخطيط إستراتيجي
جامعة حضرموت	1	أستاذ مشارك	أصول تربوية
جامعة الجزيرة - إب	1	أستاذ مساعد	إدارة أعمال
الجامعة الوطنية - صنعاء	1	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي

## أداة البحث:

انتهج الباحث الطرق العلمية في تصميم أداة بحثه نوع (استبانة) وفقا لخطوات ومراحل التخطيط الإستراتيجي التي تم ذكرها في الفصل الثاني.

### جدول (2) يبين عدد الفقرات لكل مجال في أداة البحث (الجولة الأولى)

م	المجال	عدد الفقرات
1	كفايات التخطيط للتخطيط الإستراتيجي .	9
2	كفايات التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة .	18
3	كفايات صياغة التوجهات الإستراتيجية .	12
4	كفايات إعداد الخطة الإستراتيجية .	12
5	كفايات تنفيذ الخطة الإستراتيجية .	12
6	كفايات الرقابة والتقييم للخطة الإستراتيجية .	13
	الإجمالي	76

## صدق الأداة :

استخدم الباحث الصدق الظاهري القائم على آراء المحكمين (لجنة التسيير) ، للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم حول الأداة ، وفي ضوء آراء المحكمين تم إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف الفقرات التي لم تصل نسبة الموافقة عليها (80%) فأكثر ، وقد تكونت لجنة التسيير من (16) محكما من أساتذة الجامعات اليمنية من ذوي الخبرة والاختصاص في ( إدارة وتخطيط تربيوي ، إدارة وتخطيط إستراتيجي ، إدارة وإشراف تربيوي ، إدارة تعليمية وتخطيط إستراتيجي ، إدارة أعمال ، قياس وتقييم ، تكنولوجيا التعليم ، مناهج وطرق تدريس ، أدب ونقد ، نحو وصرف ، أصول تربية ، علم النفس التربيوي ، طرق تدريس الرياضيات ) ، في كل من الجامعات ( جامعة عدن ، جامعة إب ، جامعة حجة ، جامعة تعز ) ملحق (1) .

## ثبات الأداة :

وللتأكد من ثبات الأداة تم التعبير عنها بطريقة التجزئة النصفية بمعادلة (سييرمان براون) حيث تم توزيع الاستبانة على عدد (23) خبيراً متخصصاً من عدة جامعات يمنية بالإضافة إلى مجلس

الاعتماد الأكاديمي (جامعة صنعاء ، جامعة عدن ، جامعة اب ، جامعة ذمار ، جامعة الحديدة ، جامعة حضرموت ، جامعة حجة ، جامعة تعز ، جامعة الجزيرة إب ، الجامعة الوطنية صنعاء ، مجلس الاعتماد الأكاديمي ) ملحق (2) .

ووفقا لمعادلة (سيبرمان براون) لكل مجال من مجالات الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي :

**جدول (3) يبين ثبات أداة البحث (الاستبانة) بطريقة التجزئة النصفية بمعادلة سيبرمان براون**

م	المجال	سيبرمان براون
1	كفايات التخطيط للتخطيط الإستراتيجي .	0.75
2	كفايات التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة .	0.85
3	كفايات صياغة التوجهات الإستراتيجية .	0.97
4	كفايات إعداد الخطة الإستراتيجية .	0.80
5	كفايات تنفيذ الخطة الإستراتيجية .	0.95
6	كفايات الرقابة والتقييم للخطة الإستراتيجية .	0.85
	الإجمالي	0.90

من خلال الجدول السابق (3) يتضح بأن معاملات الثبات كلها كبيرة ، وهذا يدل على توافر ثبات أداة البحث وصلاحياتها .

**جدول (4) يبين عدد عينة الخبراء المشاركين في أداة البحث (الاستبانة)**

عدد أفراد العينة (الخبراء)			الخبراء الجولات
الفاقد	المستجيبون	العدد الكلي	
2	16	18	الجولة ما قبل الأولى (التسيير)
3	20	23	الجولة الأولى
5	36	41	الإجمالي

**عرض النتائج ومناقشتها :**

جدول (5) يبين تحديد مدى قيم المقياس الثلاثي المستخدم

الدلالة اللفظية	معيار الحكم		البدائل
	الى	من	
موافق	3	2.34	3
محايد	2.33	1.67	2
غير موافق	1.66	1	1

أولا : النتائج المتعلقة بالهدف الرئيس للبحث :

- ما كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب ؟

جدول (6) يوضح قيم التحليل الإحصائي لكل مجال على حدة ، ثم للمجالات ككل .

م	المجال	الرتبة	متوسط الاستجابة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	كفايات التخطيط للتخطيط الإستراتيجي .	1	2.98	99.44	0.07	موافق
2	كفايات التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة .	4	2.94	97.87	0.19	موافق
3	كفايات صياغة التوجهات الإستراتيجية .	3	2.98	99.17	0.10	موافق
4	كفايات إعداد الخطة الإستراتيجية .	5	2.93	97.78	0.26	موافق
5	كفايات تنفيذ الخطة الإستراتيجية .	6	2.90	96.67	0.36	موافق
6	كفايات الرقابة والتقييم للخطة الإستراتيجية	2	2.98	99.36	0.08	موافق
	المتوسط الكلي		2.95	98.38	0.18	موافق

يتبين من الجدول السابق (6) أن نتائج عملية التحليل الإحصائي لبيانات الجولة الأولى ، والمتمثلة باستجابات أفراد عينة البحث على فقرات مجالات الاستبانة ، قد حصلت على المتوسط الحسابي الكلي (2.95) والانحراف المعياري الكلي (0.18) ، وتمثل هذه النسبة من المتوسطات الحسابية ما نسبته (98.38%) ، وهي تعد نسبة عالية جدا لاتفاق الخبراء ، وفقا لاستجاباتهم على فقرات الاستبانة والتي تمثل كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب ، وهذه القيمة العالية إنما تعكس قناعاتهم بأهمية تلك الكفايات اللازمة والضرورية ، إذا ما عمدت



القيادات الإدارية بجامعة إب على أداء مهامهم الوظيفية والفنية والمهنية في إطار التخطيط الإستراتيجي ، الذي أثبت نجاحه في فاعلية أداء المؤسسات وعلى مختلف المجالات .

وبالنظر إلى ترتيب المجالات يتضح لنا من الجدول (6) الآتي :

1 - حصل مجال كفايات التخطيط للتخطيط الإستراتيجي على المرتبة الأولى ، بحسب آراء الخبراء المشاركين ، وبنفس الوقت احتل المرتبة الأولى في الاستبانة ، حيث حصل على متوسط حسابي (2.98) ، وانحراف معياري (0.07) وهذا ما نسبته (99.44%) من إجمالي الاستجابات لجميع مجالات أداة البحث ، ويعزى ذلك إلى إدراك الخبراء بأهمية هذه الكفايات في مرحلة التخطيط للتخطيط التي تعتبر المرحلة الأولى في التخطيط الإستراتيجي لأي مؤسسة .

2 - حصل مجال كفايات الرقابة والتقييم للخطة الإستراتيجية على المرتبة الثانية ، في حين كان يحتل المرتبة السادسة ، حيث حصل على متوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.08) وهذا ما نسبته (99.36%) من إجمالي الاستجابات لجميع مجالات أداة البحث ، ويعزى ذلك إلى إدراك الخبراء بأهمية هذه الكفايات باعتبارها من المسؤوليات الرئيسة للقيادات الإدارية .

3 - حصل مجال كفايات صياغة التوجهات الإستراتيجية على المرتبة الثالثة ، وبنفس الوقت يحتل المرتبة الثالثة في أداة البحث ، حيث حصل على متوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.10) وهذا ما نسبته (99.17%) من إجمالي الاستجابات لجميع مجالات أداة البحث ، ويعزى ذلك إلى إدراك الخبراء بضرورة إشراك القيادات الإدارية في مرحلة صياغة التوجهات الإستراتيجية كون تحقيقها يعتمد عليهم .

4 - حصل مجال كفايات التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة على المرتبة الرابعة ، في حين كان يحتل المرتبة الثانية في أداة البحث ، حيث حصل على متوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (0.19) وهذا ما نسبته (97.87%) من إجمالي الاستجابات لجميع مجالات أداة البحث ، ويعزى ذلك إلى إدراك الخبراء بأن التحليل البيئي هو أيضا من مهام القيادات الإدارية بالجامعة .

م	الفقرات	نوع	موافق		محايد		غير موافق		متوسط الاستجابة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
			%	ك	%	ك	%	ك				
1	تشكيل فريق عمل لإعداد الخطة الإستراتيجية	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
2	تحديد مهام فريق إعداد الخطة الإستراتيجية	2	95	19	5	1	0	0	2.95	98.33	0.22	موافق
3	جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بإعداد الخطة الإستراتيجية	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
4	تحديد الفاعلين في إعداد الخطة الإستراتيجية	2	95	19	5	1	0	0	2.95	98.33	0.22	موافق
5	تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإعداد الخطة الإستراتيجية	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
6	وضع البرنامج الزمني المناسب لإعداد الخطة الإستراتيجية	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
7	التنبؤ بالمشكلات التي ممكن أن تواجه إعداد الخطة الإستراتيجية	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
8	نشر الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي بين العاملين في الجامعة	2	95	19	5	1	0	0	2.95	98.33	0.22	موافق
9	إعداد برامج تدريب لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
			98.33	1.67		0		2.98	99.44	0.07	المتوسط الكلي لفقرات المجال	

1 - حصل مجال كفايات إعداد الخطة الإستراتيجية على المرتبة الخامسة ، في حين كان يحتل المرتبة الرابعة في أداة البحث ، حيث حصل على متوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.26) وهذا ما نسبته (97.78%) من إجمالي الاستجابات لجميع مجالات أداة

البحث ، ويعزى ذلك إلى إدراك الخبراء بأن إعداد الخطة الإستراتيجية من مسؤوليات القيادات الإدارية .

2 - حصل مجال كفايات تنفيذ الخطة الإستراتيجية على المرتبة السادسة ، في حين كان يحتل المرتبة الخامسة في الاستبانة ، حيث حصل على متوسط حسابي ( 2.90 ) وانحراف معياري (0.36) وهذا ما نسبته (96.67%) من إجمالي الاستجابات لجميع مجالات أداة البحث ، ويعزى ذلك إلى إدراك الخبراء بأن القيادات الإدارية هم المسؤولون الرئيسيون عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة.

#### ثانيا : النتائج المتعلقة بالأهداف الفرعية للبحث :

• عرض النتائج المتعلقة بالهدف الفرعي الأول : ما كفايات التخطيط للتخطيط الإستراتيجي ؟ جدول(7) يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات المجال الأول: كفايات التخطيط للتخطيط الإستراتيجي.

للإجابة على السؤال الفرعي السابق ، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية لمتوسطات الاستجابة لأفراد العينة (الخبراء) وذلك على كل فقرة من فقرات المجال كما هو موضح في الجدول السابق (7) .

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول ، أن جميع فقرات المجال (كفايات التخطيط للتخطيط الإستراتيجي) ، قد حصلت على متوسط استجابة (2.98) ، وانحراف معياري (0.07) ونسبه اتفاق (99.44%) . وهي تمثل نسبة موافقة عالية جدا لأفراد العينة (الخبراء) ، ويعزى ذلك إلى أن جميع فقرات المجال بمدلولها الوظيفي ، إنما تمثل كفايات ضرورية لمرحلة التخطيط للتخطيط الإستراتيجي . والجدول (7) يوضح قيم التكرارات ونسبة موافقة أعضاء لجنة الخبراء وفقا للمقياس الثلاثي المستخدم . ولقد تناولت عدة دراسات هذه المرحلة (مرحلة التخطيط للتخطيط) ومنها دراسة (هميس ، 2016) والتي هدفت إلى تشخيص واقع كفايات التخطيط الإستراتيجي الحالي في جامعة ذمار. ودراسة (البخيتي ، 2017) التي توصلت إلى موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات التخطيط للتخطيط . ودراسة (حسين ، 2002) التي توصلت إلى إنشاء جهاز للتخطيط

الإستراتيجي للتعليم العالي لضمان نجاح التطبيق الفعال للتخطيط الإستراتيجي . أما بالنسبة للفقرات فقد أشارت النتائج إلى ترتيبها على النحو الآتي :

1 - حصلت الفقرات (1، 3، 5، 6، 7، 9) المرتبة الأولى بحسب نتائج آراء الخبراء المشاركين ، فقد حصلت هذه الفقرات على متوسط حسابي (3) وانحراف معياري (0) بنسبة استجابة (100%) لأفراد العينة والبالغ عددهم (20) خبيراً ، ويعزى ذلك إلى أن هذه الكفايات ذات درجة عالية من الأهمية التي ينبغي توافرها لدى القيادات الإدارية في مرحلة التخطيط للتخطيط ، فتشكيل فريق لإعداد الخطة الإستراتيجية وكذلك جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بإعداد الخطة ووضع برامج تدريب فعالة ومزمنة ، تعتبر من المهام والأولويات في مرحلة التخطيط للتخطيط وهذا ما تؤكدته دراسة (الدعيس ، 2007) ودراسة (هميس ، 2016) ودراسة (البخيتي ، 2017) .

2 - مثلت الفقرات (2، 4، 8) المرتبة الثانية بحسب نتائج استجابات آراء الخبراء المشاركين ، فقد حصلت الفقرات على متوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.22) بنسبة استجابة (98.38%) وهي نسبة عالية جداً ، ويعزى ذلك إلى أهمية تحديد مهام فريق إعداد الخطة في هذه المرحلة وبالأخص الفاعلين منهم مع مراعاة نشر الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي ، إذ لا يمكن لأي مؤسسة تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي ما لم يكن لدى العاملين فيها وعي تخطيطي بذلك . ولا يمكن أيضاً الأخذ بمفهوم التخطيط الإستراتيجي ، إلا بوجود فريق إعداد فعال قادر على وضع الخطط المزمنة وفق برامج وآليات عمل واضحة ، وهذا ما أكدته دراسة (البخيتي ، 2017) ودراسة (هميس ، 2016) .

• عرض النتائج المتعلقة بالهدف الفرعي الثاني : ما كفايات التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة ؟

جدول (8) يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات المجال الثاني: كفايات التحليل البيئي الإستراتيجي :

م	الفقرات	الدرجة	موافق		محايد		غير موافق		متوسط الاستجابة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	الدالة اللفظية
			%	ك	%	ك	%	ك				
1	جمع المعلومات والإحصائيات الدقيقة الخاصة بالجامعة	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
2	تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
3	التأكد من مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات في الجامعة	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
4	تحديد مستوى كفاءة القوى العاملة داخل الجامعة	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
5	تحديد حاجات العاملين التدريبيية بطريقة علمية	4	18	90	1	5	1	5	2.85	95	0.49	موافق
6	تحديد التوجهات المركزية واللامركزية في صناعة القرار واتخاذ	2	19	95	1	5	0	0	2.95	98.33	0.22	موافق
7	تحديد العجز الكمي والنوعي من القوى العاملة بالجامعة	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
8	إدارة الأنشطة التعليمية داخل الجامعة	2	19	95	1	5	0	0	2.95	98.33	0.22	موافق
9	تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للجامعة	2	19	95	1	5	0	0	2.95	98.33	0.22	موافق
10	إعداد برامج تدريب فعالة للعاملين	6	17	85	0	0	3	15	2.70	90	0.73	موافق
11	حصر العوامل البيئية الداخلية المؤثرة على العملية التعليمية بالجامعة	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
12	تحديد قيم ومعتقدات المجتمع عند صياغة فلسفة الجامعة	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
13	تحديد احتياجات المجتمع بشكل مستمر	5	17	85	2	10	1	5	2.80	93.33	0.52	موافق
14	تحديد الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
15	تحديد مدى استفادة الجامعة من التقنيات الحديثة	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق

م	الفقرات	نوع	موافق		محايد		غير موافق		متوسط الاستجابة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	الدالة اللفظية
			ك	%	ك	%	ك	%				
16	رصد التغيرات المتسارعة في أنظمة التعليم	2	19	95	1	5	0	0	2.95	98.33	0.22	موافق
17	رصد الضغوط الاجتماعية والسياسية المؤثرة على صنع القرار بالجامعة	3	18	90	2	10	0	0	2.90	96.67	0.31	موافق
18	إدراك أهمية الاعلام في نشر الوعي المطلوب حول الجامعة وأنشطتها	5	17	85	2	10	1	5	2.80	93.33	0.52	موافق
	المتوسط الكلي لفقرات المجال			95.28		3.06		1.67	2.94	97.87	0.19	موافق

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق (8) ، أن جميع فقرات المجال (كفايات التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة) ، قد حصلت على متوسط استجابة (2.94) ، وانحراف معياري (0.19) ونسبه اتفاق (97.87٪) . وهي تمثل نسبة موافقة عالية جدا لأفراد العينة (الخبراء) ، ويعزى ذلك إلى أن جميع فقرات المجال بمدلولها الوظيفي ، إنما تمثل كفايات ضرورية لمرحلة التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة ، وتدل هذه النسبة على ضرورة امتلاك القيادات الإدارية في الجامعة لكفايات التحليل البيئي الإستراتيجي لكل من البيئة الداخلية بما فيها من نقاط قوة وضعف ، وكذلك للبيئة الخارجية بما فيها من فرص وتهديدات ، ليتم على ضوءها إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة . والجدول (8) يوضح قيم التكرارات ونسبة موافقة أعضاء لجنة الخبراء وفقا للمقياس الثلاثي المستخدم . ولقد تناولت عدة دراسات هذه المرحلة (مرحلة التحليل البيئي الإستراتيجي) ومنها دراسة (السنباني ، 2012) والتي هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية . ودراسة (هميس ، 2016) التي هدفت إلى تشخيص واقع التخطيط الإستراتيجي الحالي في جامعة ذمار باستخدام تحليل سوات . ودراسة (البخيتي ، 2017) التي توصلت إلى موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات التحليل البيئي اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية . ودراسة (الدجني ، 2006) التي هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية . ودراسة (السماوي ، 2013) التي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط

الإستراتيجي في مجال تحليل البيئـة الداخلية والخارجية كانت عالية . أما بالنسبة للفقرات فقد أشارت النتائج إلى ترتيبها على النحو الآتي :

- 1 - حصلت كفايات التحليل البيئي الإستراتيجي (1، 2، 3، 4، 7، 11، 12، 14، 15) في أداة البحث (الاستبانة) على المرتبة الأولى بحسب نتائج آراء الخبراء المشاركين والبالغ عددهم (20) خبيراً ، بوسط حسابي (3) وانحراف معياري (0) بنسبة اتساق (100%) ، حيث تمثل نسبة موافقة عالية جداً لاتساق الخبراء ، ويعزى ذلك إلى إدراك الخبراء المشاركين بأن تلك الكفايات ذات درجة كبيرة من الأهمية ، والتي ينبغي توافرها لدى القيادات الإدارية بالجامعة ، باعتبارها من أساسيات وضع الخطة الإستراتيجية لأي مؤسسة كانت . حيث لا بد أن يكون للقيادات الإدارية بالجامعة القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف في البيئـة الداخلية ، وكذلك المهارة في جمع المعلومات والإحصائيات الدقيقة الخاصة بالجامعة ، والتأكد من مدى كفاءة المباني والمرافق في الجامعة . فامتلاك القيادات الإدارية لهذه الكفايات يساعدهم على وضع خطط إستراتيجية صحيحة وواقعية .
- 2 - حصلت الفقرات (6، 8، 9، 16) على المرتبة الثانية بحسب النسب التي توضحها نتائج استجابات آراء الخبراء ، بوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.22) وهذا ما نسبته (98.33%) وهي نسبة موافقة عالية لاتساق الخبراء ، ويعزى ذلك إلى أهميتها فتحديد التوجهات المركزية واللامركزية في صناعة القرار واتخاذ له أثر كبير في تطوير العملية التعليمية ، فكلما كانت الجامعة تسعى نحو اللامركزية كلما تطورت أكثر ، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات في البيئـة الخارجية كفايات تعتبر ضرورية ينبغي أن تمتلكها قيادات الجامعة ، والقدرة على رصد التغيرات المتسارعة في أنظمة التعليم له اثر كبير في تطوير وتجويد التعليم في الجامعة .
- 3 - حصلت الفقرة (17) على المرتبة الثالثة في المجال بحسب نتائج استجابات آراء الخبراء ، بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.31) وهذا ما نسبته (96.67%) وهذا يدل على ضرورة امتلاك قيادات الجامعة القدرة على رصد الضغوط الإجتماعية والسياسية التي تؤثر على صناعة القرار في الجامعة .

- 4 - حصلت الفقرة (5) في المجال على المرتبة الرابعة بحسب النتائج ، بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.49) وهذا ما نسبته (95%) ويعزى ذلك إلى أهمية تحديد حاجات العاملين التدريبية بطريقة علمية بما يسهم في تطوير الأداء .
- 5 - مثلت كفاية " تحديد احتياجات المجتمع بشكل مستمر" درجة موافقة عالية ما نسبته (93.33%) من قبل الخبراء المشاركين ، ويعزى ذلك إلى أهميتها فتحديد مدخلات الطلب الاجتماعي له أثر كبير في نجاح مخرجاته بما يخدم المجتمع .
- 6 - حصلت كفاية "إعداد برامج تدريب فعالة للعاملين" على المرتبة السادسة في المجال بنسبة موافقة (90%) من الخبراء ، ويعزى ذلك إلى الدور الكبير الذي تؤثر فيه هذه البرامج التدريبية على تطوير العمل وتجويده .

• عرض النتائج المتعلقة بالهدف الفرعي الثالث : ما كفايات صياغة التوجهات الإستراتيجية ؟

جدول (9) يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات المجال الثالث: كفايات صياغة التوجهات الإستراتيجية

م	الفقرات	الترتيب	موافق		محايد		غير موافق		متوسط الاستجابة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
			%	ك	%	ك	%	ك				
1	صياغة رؤية واضحة ومحددة	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
2	وضع رؤية لقياس مدى التقدم الذي تحرزها الجامعة	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
3	وضع رؤية تتسم بالواقعية والاستقرار النسبي	3	95	19	0	0	5	1	2.90	96.67	0.45	موافق
4	صياغة رسالة تعبر عن قيم وفلسفة المجتمع	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
5	صياغة رسالة تتسم بالمرونة والوضوح	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
6	وضع رسالة طموحة ومحفزة	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
7	صياغة رسالة قابلة للتحويل إلى خطط وبرامج عمل قابلة للتنفيذ	4	90	18	5	1	5	1	2.85	95	0.49	موافق
8	وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
9	صياغة أهداف تتسم بالمرونة والمواءمة مع المتغيرات	2	95	19	5	1	0	0	2.95	98.33	0.22	موافق



م	الفقرات	نوع	موافق		محايد		غير موافق		متوسط الاستجابة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
			%	ك	%	ك	%	ك				
10	وضع أهداف تعبر عن نتائج متوقعة	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
11	وضع أهداف مقبولة للمجتمع الداخلي والخارجي للجامعة	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
12	إشراك جميع العاملين في صياغة الأهداف	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
	المتوسط الكلي لفقرات المجال		98.33		0.83		0.83		2.98	99.17	0.10	موافق

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق (9) أن جميع فقرات المجال (كفايات صياغة التوجهات الإستراتيجية) ، قد حصلت على متوسط استجابة (2.98) ، وانحراف معياري (0.10) ونسبه اتفاق (99.17%). وهي تمثل نسبة موافقة عالية جدا لأفراد العينة (الخبراء) ، ويعزى ذلك إلى أن جميع فقرات المجال بمدلولها الوظيفي ، إنما تمثل كفايات مهمة وضرورية لمرحلة صياغة التوجهات الإستراتيجية ، وتدلل هذه النسبة على ضرورة امتلاك القيادات الإدارية في الجامعة لهذه الكفايات . والجدول (9) يوضح قيم التكرارات ونسبة موافقة أعضاء لجنة الخبراء وفقا للمقياس الثلاثي المستخدم . وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (حسين ، 2001) والتي توصلت إلى أن التوجه الإستراتيجي في صياغة الأهداف وعملية تنفيذها لدى الإداريين أكثر إيجابية . وتتفق كذلك مع دراسة (السماوي ، 2013) والتي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الإستراتيجي في مجال الرؤية والرسالة وفي مجال الأهداف الإستراتيجية وفي مجال صياغة الخطة الإستراتيجية كانت عالية . وتتفق كذلك مع دراسة (البخيتي ، 2017) التي توصلت إلى موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات صياغة الخطة الإستراتيجية . وتتفق أيضا مع دراسة (محمد ، 2011) التي توصلت إلى تقديم رؤية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي مستفيدا من التخطيط الإستراتيجي وامكاناته . أما بالنسبة للفقرات فقد أشارت النتائج إلى ترتيبها على النحو الآتي :

- 1 - حصلت كفايات صياغة التوجهات الإستراتيجية (1 ، 2 ، 4 ، 5 ، 6 ، 8 ، 10 ، 11 ، 12) على المرتبة الأولى في المجال ، بحسب نتائج استجابات أفراد العينة (الخبراء) ، بمتوسط حسابي (3) وانحراف معياري (0) وهذا ما نسبته (100%) ويعزى ذلك إلى

إدراك الخبراء المشاركين بأهمية هذه الكفايات ، والتي ينبغي أن تمتلكها القيادات الإدارية بالجامعة . حيث مثلت كفاية " صياغة الرؤية " درجة موافقة كبيرة من قبل الخبراء المشاركين ، ويعزى ذلك إلى الأهمية الكبرى لهذه الكفاية لكي يتمكن فريق تنفيذ الخطة من فهم الرؤية والعمل على الوصول لهذه الرؤية مستقبلا . كما مثلت كفاية " صياغة الرسالة " درجة موافقة كبيرة جدا من قبل الخبراء المشاركين . كذلك وضع الأهداف التي تعبر عن نتائج متوقعة يساعد على تنفيذ الخطة وصولا إلى تحقيق الغايات والأهداف المطلوبة .

- 2 - حصلت الفقرة (9) في المجال على المرتبة الثانية ، بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.22) وهذا ما نسبته (98.33٪) فوضع الأهداف التي تتسم بالمرونة والمواءمة مع المتغيرات يساعد فريق الخطة على وضع برامج مناسبة لتحقيق هذه الأهداف .
- 3 - مثلت كفاية " وضع رؤية تتسم بالواقعية والاستقرار النسبي " المرتبة الثالثة بنسبة موافقة عالية جدا (96.67٪) ويعزى ذلك إلى الأهمية الكبرى لهذه الكفاية لكي يتمكن فريق تنفيذ الخطة من فهم الرؤية والعمل على الوصول لهذه الرؤية مستقبلا .
- 4 - كما مثلت كفاية " صياغة رسالة قابلة للتحويل إلى خطط وبرامج عمل قابلة للتنفيذ " المرتبة الرابعة في المجال بنسبة موافقة عالية من الخبراء (95٪) . وهذا يتفق مع دراسة (السماوي ، 2013) التي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الإستراتيجي في مجال الرؤية والرسالة كانت عالية .

• عرض النتائج المتعلقة بالهدف الفرعي الرابع : ما كفايات إعداد الخطة الإستراتيجية ؟

جدول (10) يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات المجال الرابع: كفايات إعداد الخطة الإستراتيجية

الدالة اللفظية	الانحراف المعياري	نسبة متوسط الاستجابة	متوسط الاستجابة	غير موافق		محايد		موافق		الفرق	الفقرات	م
				%	ك	%	ك	%	ك			
موافق	0.00	100	3	0	0	0	0	100	20	1	ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية	1
موافق	0.45	96.67	2.90	5	1	0	0	95	19	3	صياغة الأهداف التفصيلية بمرور الوقت وواقعية	2
موافق	0.22	98.33	2.95	0	0	5	1	95	19	2	صياغة الأهداف التفصيلية في حدود الموارد والإمكانات المتاحة	3
موافق	0.00	100	3	0	0	0	0	100	20	1	تحديد المدة الزمنية لتنفيذ الأهداف التفصيلية	4
موافق	0.22	98.33	2.95	0	0	5	1	95	19	2	وضع الإطار العام التفصيلي لتنفيذ البرامج المحددة	5
موافق	0.45	96.67	2.90	5	1	0	0	95	19	3	وضع الخطط التفصيلية في ضوء الإمكانيات والقدرات المتاحة	6
موافق	0.00	100	3	0	0	0	0	100	20	1	تحديد المدة الزمنية القصيرة والمتوسطة لتنفيذ الخطط التفصيلية	7
موافق	0.00	100	3	0	0	0	0	100	20	1	وضع ميزانية لتنفيذ الخطط التفصيلية في الوقت والمكان المناسبين	8
موافق	0.49	95	2.85	5	1	5	1	90	18	4	وضع نظام فعال للحوافز والمكافآت	9
موافق	0.45	96.67	2.90	5	1	0	0	95	19	3	نشر ثقافة التنمية الذاتية بين أعضاء الهيئة الإدارية	10
موافق	0.22	98.33	2.95	0	0	5	1	95	19	2	وضع خطط للتدريب من حيث الاحتياج والفترة الزمنية	11
موافق	0.62	93.33	2.80	10	2	0	0	90	18	5	تفويض الصلاحيات بطريقة علمية صحيحة	12
موافق	0.26	97.78	2.93	2.50		1.67		95.83			المتوسط الكلي لفقرات المجال	

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق (10) أن جميع فقرات المجال (كفايات إعداد الخطة الإستراتيجية) ، قد حصلت على متوسط استجابة (2.93) وانحراف معياري (0.26) ونسبة اتفاق (97.78٪) . وهي تمثل نسبة موافقة عالية جدا لأفراد العينة (الخبراء) ، ويعزى

ذلك إلى أن جميع فقرات المجال بمدلولها الوظيفي ، إنما تمثل كفايات مهمة وضرورية لمرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية ، وتدلل هذه النسبة على ضرورة امتلاك القيادات الإدارية في الجامعة لهذه الكفايات . ويعزى الباحث ارتفاع نسبة اتفاق الخبراء للأهمية الكبيرة لهذه الفقرات وترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية وإجرائية بعيدا عن الأهداف العائمة وغير الواضحة . والجدول (10) يوضح قيم التكرارات ونسبة موافقة أعضاء لجنة الخبراء وفقا للمقياس الثلاثي المستخدم . وهذا يتفق مع دراسة (السماوي ، 2013) التي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الإستراتيجي في مجال إعداد الخطة الإستراتيجية كانت عالية . وتتفق هذه النسبة كذلك مع دراسة (البخيتي ، 2017) التي توصلت إلى موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات صياغة الخطة الإستراتيجية . وتتفق القيمة أيضا مع دراسة (حسين ، 2001) التي توصلت إلى أن التوجه الإستراتيجي في صياغة الأهداف وعملية تنفيذها لدى الإداريين في جامعة عدن أكثر إيجابية . وتتفق مع دراسة (الحيالي ، 1997) التي أوصت بتصميم البرنامج التدريبي للإدارات العليا بالجامعة في ضوء الكفايات الإدارية المطلوبة ، ومستلزمات تنفيذه وتقييمه ومتابعته . ودراسة (حسين ، 2002) أوصت بإنشاء جهاز للتخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي لضمان نجاح التطبيق الفعال للتخطيط الإستراتيجي . ودراسة (المدجني ، 2011) توصلت إلى أن توافر جودة التخطيط الإستراتيجي بعد تكوين الإستراتيجية بنسبة كبيرة جدا حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد (85.60٪) . أما بالنسبة للفقرات فقد أشارت النتائج إلى ترتيبها على النحو الآتي:

1 - حصلت الفقرات (1 ، 4 ، 7 ، 8) على المرتبة الأولى في المجال بمتوسط حسابي (3) وانحراف معياري (0) بنسبه اتفاق (100٪) لأفراد العينة ، ويعزى ذلك لأهمية الفقرات الكبيرة ، فترجمة الأهداف الإستراتيجية وتجزئتها إلى أهداف إجرائية يساعد فريق إعداد الخطة على وضع برامج تنفيذية واقعية وصحيحة وفق المدة الزمنية المحددة لذلك ، وكذلك وضع الميزانية المناسبة للتنفيذ .

- 2 - مثلت الكفايات (3، 5، 11) في المجال المرتبة الثانية بنسبة اتفاق (98.33%) لأفراد العينة وهي نسبة عالية ، ويعزى ذلك للأهمية فصياعة الأهداف الجزئية لا بد أن تكون وفق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للجامعة .
- 3 - حصلت الفقرات (2، 6، 10) على المرتبة الثالثة في المجال بنسبة اتفاق ((96.67%) لأهمية هذه الفقرات ومدلولاتها ، فلا بد أن يكون للقيادات الإدارية في الجامعة القدرة على نشر ثقافة التنمية الذاتية بين العاملين بما يتناسب مع المتغيرات العصرية الحالية .
- 4 - مثلت كفاية "تفويض الصلاحيات بطريقة علمية صحيحة" المرتبة الخامسة في المجال بنسبة اتفاق (93.33%) لأفراد العينة ، ويعزى ذلك لأهميتها فتفويض الصلاحيات سمة من سمات القائد الناجح ، لترك الفرصة للعاملين بإظهار مهاراتهم وقدراتهم في العمل ، فكثير من القادة الإداريين يميلون إلى المركزية في صنع القرارات واتخاذها وهذه مشكلة حيث تظل المؤسسة معتمدة فقط على المدير دون تطوير .

• عرض النتائج المتعلقة بالهدف الفرعي الخامس : ما كفايات تنفيذ الخطة الإستراتيجية ؟

جدول (11) يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات المجال الخامس: كفايات تنفيذ الخطة الإستراتيجية

م	الفقرات	الفرق	موافق		محايد		غير موافق		متوسط الاستجابة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	الدلالة اللغظية
			ك	%	ك	%	ك	%				
1	تحديد الأهداف التشغيلية للوحدات الإدارية	3	19	95	0	0	1	5	2.90	96.67	0.45	موافق
2	الاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	5	18	90	0	0	2	10	2.80	93.33	0.62	موافق
3	إعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة	5	18	90	0	0	2	10	2.80	93.33	0.62	موافق
4	تحديد الأساليب والإجراءات اللازمة لتنفيذ خطة الجامعة	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
5	اختيار البرامج التي تحقق كل هدف من أهداف خطة الجامعة	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
6	تحديد المدة الزمنية عند تنفيذ خطة الجامعة (قصيرة)	5	18	90	0	0	2	10	2.80	93.33	0.62	موافق

م	الفقرات	نوع	موافق		محايد		غير موافق		متوسط الاستجابة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
			%	ك	%	ك	%	ك				
	(متوسطة - طويلة)											
7	إشراك العاملين في وضع البرامج التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف	3	19	95	0	0	1	5	2.90	96.67	0.45	موافق
8	تحديد المناخ المناسب لعملية التنفيذ	3	19	95	0	0	1	5	2.90	96.67	0.45	موافق
9	دراسة أوضاع التنفيذ والعمل مع المنفذين لمعالجة المشكلات أولاً بأول	2	19	95	1	5	0	0	2.95	98.33	0.24	موافق
10	الحرص على إلزام المنفذين بالآوقات المحددة	4	18	90	1	5	1	5	2.85	95	0.49	موافق
11	استخدام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين على تنفيذ الخطة	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
12	تحديد المهام والواجبات لكل الأطراف المنفذة	3	19	95	0	0	1	5	2.90	96.67	0.45	موافق
	المتوسط الكلي لفقرات المجال		94.58		0.83			4.58	2.90	96.67	0.36	موافق

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق (11) أن جميع فقرات المجال (كفايات تنفيذ الخطة الإستراتيجية) ، قد حصلت على متوسط استجابة (2.90) ، وانحراف معياري (0.36) وبنسبه اتفاق تساوي (96.67%) وهي تمثل نسبة موافقة عالية جدا لأفراد العينة (الخبراء) ، ويعزى ذلك إلى أن جميع فقرات المجال بمدلولها الوظيفي إنما تمثل كفايات مهمة وضرورية لمرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية ، وتدل هذه النسبة على ضرورة امتلاك القيادات الإدارية في الجامعة لهذه الكفايات . ويعزى الباحث ارتفاع نسبة اتفاق الخبراء للأهمية الكبيرة لهذه الفقرات لكي يتمكنوا من التنفيذ بصورة صحيحة وسليمة. والجدول (11) يوضح قيم التكرارات ونسبة موافقة أعضاء لجنة الخبراء وفقا للمقياس الثلاثي المستخدم . ولقد تناولت هذه المرحلة (مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية ( عدة دراسات منها دراسة (السماوي ، 2013) التي توصلت إلى أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الإستراتيجي في مجال تطبيق الخطة الإستراتيجية كانت عالية . ودراسة (البخيتي ، 2017) التي توصلت إلى موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات تنفيذ الخطة

الإستراتيجية . ودراسة (حسين ، 2002) التي توصلت إلى التركيز على فاعلية الممارسات التعليمية وإنجازها لأفضل النتائج ، وذلك من خلال الدراسة المستمرة لبيئتها الداخلية والخارجية ، ومحاولة تضيق الفجوة بين واقعها والمتوقع منها ، والتأكيد على تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية . ودراسة (الدجني ، 2006) التي توصلت إلى أن نسبة (75.89) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الإستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الإستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها . أما بالنسبة للفقرات فقد أشارت النتائج إلى ترتيبها الترتيب الآتي :

- 1 - حصلت كفايات تنفيذ الخطة الإستراتيجية (4، 5، 11) على المرتبة الأولى في المجال ، بمتوسط حسابي (3) وانحراف معياري (0) وبنسبة اتفاق تساوي (100٪) بحسب نتائج استجابات آراء الخبراء المشاركين ، ويعزى ذلك إلى الأهمية البالغة لعملية تحديد الإجراءات التي من خلالها يعمل الفريق على تنفيذ الخطة ، وهذا يتفق مع دراسة (هميس ، 2016) ودراسة (البخيتي ، 2017) ، واستخدام الحوافز المادية والمعنوية مع العاملين له أثر كبير في تطوير الأداء وتجويده وهذا يساعد على نجاح العملية التعليمية وفق الأهداف والغايات المأمولة .
- 2 - حصلت الكفايات (1، 7، 8، 12) على المرتبة الثالثة في المجال بنسبة اتفاق (96.67٪) لأفراد العينة (الخبراء) ، ويعزى ذلك إلى إدراك الخبراء المشاركين بأهمية تحديد مهام ومسئوليات فريق العمل ، ليعمل الفريق بشكل واضح ويصب جهده نحو المهام والمسئوليات المناطة به ، وتحديد المناخ المناسب لتنفيذ الخطة له أثر كبير في نجاحها وتحقيق أهدافها .
- 3 - مثلت كفاية "الحرص على إلزام المنفذين بالأوقات المحددة" المرتبة الرابعة في المجال بنسبة اتفاق (95٪) ويعزى ذلك إلى أهمية تحقيق الأهداف المنشودة وفق الخطة المرسومة .
- 4 - حصلت الكفايات (2، 3، 6) على المرتبة الخامسة في المجال بنسبة اتفاق (93.33٪) بحسب نتائج الاستجابات لأفراد العينة ، ويعزى ذلك إلى إدراك الخبراء المشاركين بأن نقاط القوة والفرص المتاحة والاستفادة منها له أثر كبير في تطوير العمل ونجاح العملية التعليمية وفق الأهداف المأمولة والمعدة مسبقا .

## • عرض النتائج المتعلقة بالهدف الفرعي السادس : ما كفايات الرقابة والتقييم للخطة

## الإستراتيجية ٩

جدول (12) يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات المجال: كفايات الرقابة والتقييم للخطة

## الاستراتيجية

م	الفقرات	عدد الفقرات	موافق		محايد		غير موافق		متوسط الاستجابة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	الدلالة اللغوية
			ك	%	ك	%	ك	%				
1	رصد الصعوبات التي واجهتها الخطة من العوامل المؤثرة عليها	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
2	وضع خطط لتصحيح الأخطاء ومناقشتها مع فريق الخطة	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
3	تحديد أساليب وأدوات متنوعة في متابعة تنفيذ الخطة	3	19	95	0	0	1	5	2.90	96.67	0.45	موافق
4	تحديد آليات مناسبة للرقابة على تنفيذ الخطة	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
5	عمل تقييم ختامي للخطة الإستراتيجية	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
6	اختيار فريق متابعة وتقييم الخطة من ذوي الكفاءات والمهارات العالية	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
7	اختيار أساليب متابعة وتقييم الخطة	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
8	اعتماد التقييم الشامل الذي يغطي جميع جوانب الخطة	3	18	90	2	0	1	0	2.90	96.67	0.31	موافق
9	استخدام التقييم المعتمد على الأداء والممارسة	2	19	95	1	5	0	0	2.95	98.33	0.22	موافق
10	وضع معايير موضوعية لتقييم أداء المنفذين والمتابعين	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق



م	الفقرات	تقييم	موافق		محايد		غير موافق		متوسط الاستجابة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية						
			ك	%	ك	%	ك	%										
11	استخلاص المؤشرات الكمية والنوعية لعملية تقويم الخطة	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق						
12	عقد اجتماعات دورية مع فريق الخطة لمناقشة تقارير فريق المتابعة	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق						
13	وضع تقرير شامل عن خطة الجامعة	1	20	100	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق						
المتوسط الكلي لفقرات المجال												98.46	1.15	0.38	2.98	99.36	0.08	موافق

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق (12) أن جميع فقرات المجال (كفايات الرقابة والتقييم للخطة الإستراتيجية) ، قد حصلت على متوسط استجابة (2.98) ، وانحراف معياري (0.08) وبنسبه اتفاق تساوي (99.36٪) . وهي تمثل نسبة موافقة عالية جدا لأفراد العينة (الخبراء) ، ويعزى ذلك إلى أن جميع فقرات المجال بمدلولها الوظيفي ، إنما تمثل كفايات مهمة وضرورية لمرحلة الرقابة والتقييم للخطة الإستراتيجية ، وتدلل هذه النسبة على ضرورة امتلاك القيادات الإدارية في الجامعة لهذه الكفايات . ويعزى الباحث ارتفاع نسبة اتفاق الخبراء في هذا المجال للأهمية الكبيرة لهذه الفقرات فهي تمثل ثاني أعلى نسبة بعد المجال الأول (كفايات التخطيط للتخطيط الإستراتيجي) فمرحلة الرقابة والتقييم تعد غائبة بشكل كبير في المؤسسات التعليمية في بلادنا ، رغم ضرورتها وأهميتها وإن كان هناك شيء من التخطيط في بعض المؤسسات ، فإنه لا يوجد تقويم . والجدول (12) يوضح قيم التكرارات ونسبة موافقة أعضاء لجنة الخبراء وفقا للمقياس الثلاثي المستخدم . ولقد تناولت هذه المرحلة عدة دراسات ومنها دراسة (نعمان ، 2007) التي توصلت إلى أن مستوى كفاءة الأداء الإداري لأمناء الكليات في الجامعات اليمنية قد تباينت ما بين ، (متحققة بدرجة كبيرة ، متحقق بدرجة متوسطة) في جميع فقرات المجالات . ودراسة (نعمان ، 2012) والتي أظهرت نتائجها غياب ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة شؤون الجامعة ، وعلى وجه الخصوص ما يتعلق بتنمية الموارد البشرية ، وأن ما يمارس من تخطيط إنما بمفهومه التقليدي بعيدا عن التوجه الإستراتيجي . ودراسة (البخيتي ، 2017) التي توصلت إلى موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة

حول كفايات المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية . أما بالنسبة للفقرات فقد أشارت النتائج إلى ترتيبها على النحو الآتي :

- 1 - حصلت كفايات الرقابة والتقييم للخطة الإستراتيجية (1، 2، 4، 5، 6، 7، 10، 11، 12، 13) على المرتبة الأولى في المجال ، بمتوسط حسابي (3) وانحراف معياري (0) وبنسبة اتفاق تساوي (100%) بحسب نتائج استجابات آراء الخبراء المشاركين ، وتعزى هذه النسبة إلى إدراك الخبراء لضرورة امتلاك القيادات الإدارية بالجامعة لكفايات الرقابة والتقييم لتنفيذ الخطة لكي يتمكنوا من متابعة الخطة وتقييمها بالشكل المطلوب ، ولكي تكون العملية منظمة وغير عشوائية خصوصا بأن هناك ضعف في الرقابة والمتابعة في مؤسسات التعليم بشكل عام في بلادنا ، فرصد الصعوبات أثناء تنفيذ الخطة وكذلك عقد الاجتماعات مع فريق الإعداد ووضع تقرير شامل ، كل ذلك يساعد على تقويم الأداء ونجاح العملية التعليمية بشكل عام ، كذلك وضع الخطط المناسبة لتصحيح الأخطاء ومناقشتها مع فريق الخطة له أثر كبير في نجاحها وتحقيق أهدافها بالشكل المطلوب .
- 2 - حصلت الكفايات (3، 8) على المرتبة الثالثة في المجال بحسب نتائج الاستجابات لأفراد العينة بنسبة اتفاق (96.67%) ، ويعزى ذلك إلى أن اعتماد التقييم الشامل الذي يغطي جميع جوانب الخطة يعطي نتائج أفضل ، وهذا يتفق مع دراسة (البيخيتي ، 2017) التي توصلت إلى موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

## ملخص النتائج :

- 1 - موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب ، بنسبة موافقة (98.38%) لأفراد العينة (الخبراء) .
- 2 - موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات التخطيط للتخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب ، بنسبة موافقة (99.44%) لأفراد العينة (الخبراء) .
- 3 - موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات التحليل البيئي الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب ، بنسبة موافقة (97.87%) لأفراد العينة (الخبراء) .
- 4 - موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات صياغة التوجهات الإستراتيجية اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب ، بنسبة موافقة (99.17%) لأفراد العينة (الخبراء) .
- 5 - موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات إعداد الخطة الإستراتيجية اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب ، بنسبة موافقة (97.78%) لأفراد العينة (الخبراء) .
- 6 - موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات تنفيذ الخطة الإستراتيجية اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب ، بنسبة موافقة (96.67%) لأفراد العينة (الخبراء) .
- 7 - موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات الرقابة والتقويم للخطة الإستراتيجية اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب ، بنسبة موافقة (99.36%) لأفراد العينة (الخبراء) .

## التوصيات :

- توفير قاعدة بيانات كاملة عن الجامعة ليتسنى لفريق إعداد الخطة البدء من خلالها .
- تشكيل فريق لإعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة من ذوي الخبرة والكفاءة والاختصاص .
- رصد ميزانية كاملة للإعداد والتنفيذ والتقويم .
- التنبؤ بالمعوقات التي ممكن أن تواجه إعداد الخطة الإستراتيجية .
- إعداد برامج لتدريب فريق إعداد الخطة لكي يتمكنوا من القيام بعملهم على المستوى المطلوب .
- تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الإستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه .

- مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية ، والخطة التنفيذية .
- صياغة أهداف واضحة ومرنة وقابلة للتنفيذ وفق رؤية الجامعة ورسالتها .
- مراعاة العوامل الإجتماعية المؤثرة على الجامعة .
- الاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة في البيئة الخارجية للجامعة عند إعداد الخطة .
- تحديد المدة الزمنية التي تغطيها الخطة الإستراتيجية للجامعة .
- تحديد مهام ومسؤوليات فريق الخطة الإستراتيجية لكي تسير عملية التنفيذ بشكل مناسب .
- تحديد آليات واضحة للمتابعة والتقييم عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية .

### المقترحات :

إجراء دراسة علمية ميدانية تهدف إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بالجامعات اليمنية .

### المصادر والمراجع العربية :

- الأغبري ، عبدالحق محمد .(2000) . *المواثيق الإدارية والتنظيمية التي تواجه الجامعات* . اليمنية وسبل معالجتها . بحث مقدم لمؤتمر جامعة عدن الثالث ، جامعة عدن ، اليمن .
- البديري ، طارق عبد الحميد . (2001) . *الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية* . دار المسيرة ، عمان .
- البخيتي ، قاسم . (2017) . *كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية* . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة إب .
- بشر ، يحيى منصور . (1997) . *قياس كفاءة الأداء الإداري الجامعي* . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية بغداد .
- الجوفي ، محمد أحمد لطف . (2000) . *فاعلية المناخ التنظيمي للجامعات اليمنية (صنعاء - عدن - إب) في ضوء نموذج مقترح* . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة المستنصرية ، بغداد العراق .
- جرادات ، عزت وعماد الدين ، منى . (2000) . *التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية* . المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس .
- الحاج ، طاهر حامد . (1999) . *تحليل وتقويم القيادات الإدارية التربوية في اليمن* . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم درمان الإسلامية ، الخرطوم .
- الحاج ، أحمد على . (2010) . *التخطيط التربوي الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية الفكر والتطبيق* . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة صنعاء .

- الحميري ، عبدالله حميد مرشد . (2016) . **تقييم أداء الجامعات اليمنية وفق معايير الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على جودة التعليم في جامعة إب)** . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة إب .
- حمدان ، محمد زياد . (1983) . قياس كفاية التدريس ووسائله الحديثة . سلسلة 4 ، السعودية .
- حافظ ، نبيل . (2000) . **علم النفس الإجتماعي** . مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة .
- الخطيب ، أحمد . (2000) . **الإدارة الإبداعية للجامعات** . عالم الكتب الحديث ، الأردن .
- خشافه ، إبراهيم محمد حمود . (2016) . **تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة اب** . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة اب .
- الدجني ، إياد علي . (2011) . **دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء الموسمي : دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية** . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، فلسطين .
- الديب ، سامر كمال حامد . (2012) . **مدى ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحولية وصعوباتها وسبل تميمتها** . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الازهر ، غزة ، فلسطين .
- الدريج ، محمد . (2000) . **الكفايات في التعليم من اجل تأسيس علمي للمنهاج المتدمج** . الدار البيضاء ، دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر .
- الرفاعي ، فيصل . (2000) . **الإدارة التعليمية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال** . مكتبة الفلاح للنشر ، مصر .
- زويلف ، مهدي والعضايلة ، علي . (1993) . **إدارة المنظمة نظريات وسلوك** . مجدلاوي ، عمان .
- الشماع ، خليل . (1980) . **مبادئ الإدارة** . مكتبة النهضة المصرية ، مصر .
- الصرن ، رعد . (2002) . **صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين** . ط1 ، دار الرضاء للنشر ، سوريا .
- الطماوي ، سليمان . (1996) . **مبادئ علم الإدارة العامة** . دار الفكر العربي ، القاهرة .
- العبيدي ، سيلان جبران . (2002) . **تحديث الإدارة الجامعية بتنمية المهارات** . مجلة كلية التربية والاقتصاد العددان 18،19 ، جامعة صنعاء .
- العبيدي ، سيلان جبران . (2003) . **تفعيل دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية** . مجلة كلية التربية ، جامعة صنعاء .
- العريني ، عبدالعزيز عبدالله . (2004) . **الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام** . في المملكة العربية السعودية . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، السعودية .
- عسكر ، سمير وآخرون . (1995) . **أصول الإدارة** . دار التعلم ، الإمارات .
- عبدالله ، نعمان أحمد علي . (2012) . **التخطيط الإستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية : دراسة ميدانية** . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة اسيوط ،
- العجمي ، محمد حسنين . (2008) . **الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق** . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان ، الأردن .

- العفوري ، عبد الواحد . (2000). **التمويل الحكومي للتعليم العالي ومشكلاته** . مؤتمر التعليم الأهلي ، صنعاء ، اليمن
- عقلان ، حمود عبدالله . (1996). **الفساد الإداري في الجمهورية اليمنية** . المركز اليمني للدراسات الإستراتيجية ، صنعاء ، اليمن .
- غنيم ، عثمان . (2001). **التخطيط أسس ومبادئ عامة** . ط 1 ، دار رضا للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- الفولي ، محمد مصطفى والفولي ، تامر محمد . (2013). **التخطيط الإستراتيجي المؤسسي** . جمهورية مصر العربية .
- الكريدا ، سليمان بن علي . (2004) . **الكفايات التخطيطية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية** . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، السعودية .
- مطهر ، محمد بن محمد . (2005). **التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية الواقع والرؤية المستقبلية** . المركز الوطني للمعلومات ، صنعاء ، اليمن .
- المخلافي ، محمد عثمان خالد . (2001). **التخطيط لتطوير نشاطات كلية التربية بجامعة صنعاء** . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، بغداد .
- مرعي .توفيق . (1983). **الكفايات التعليمية في ضوء النظم** . دار الفرقان ، عمان ، الأردن .
- الهبوب ، أحمد غالب وبشر ، يحيى . (2010) . **مصادر الضغوط المجتمعية والتنظيمية التي يواجهها القادة الأكاديميون والإداريون بجامعة إب وتأثيرها على مجالات اتخاذ قراراتهم الإدارية** .جامعة إب
- الهمام ، محمد أمين عبده . (2014) . **التطوير الإداري لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي باليمن في ضوء متطلبات التميز التنظيمي** . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية جامعة عين شمس
- هميس ، محمد علي حسن . (2016) . **تصور مقترح لتنمية كفايات التخطيط الإستراتيجي لقيادات جامعة ذمار** . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة ذمار ، اليمن .
- الهرمة ، محمد سالم . (1996) . **برنامج مقترح لتنمية بعض الكفايات اللازمة** . أطروحة دكتوراه غير منشورة . كلية التربية ، جامعة الفاتح ، طرابلس .
- يونس ، نزيه حسن حسين . (2009) . **توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة** . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين .