



## كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية

### بجامعة إربد

رسالة علمية مقدمة إلى قسم الإدارة وأصول التربية كلية التربية – جامعة إربد

لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص : (إدارة وإشراف تربوي) .

إعداد الطالب :

علي فيصل أحمد يحيى أبو اصبع

إشراف :

د / صادق حمود دماج

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

كلية التربية – جامعة إربد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى:

﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا

﴿ مِمَّا نَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾

(يوسف الآية ٤٧)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إقرار المشرف العلمي على الرسالة

أشهد وأقر بأن الرسالة العلمية الموسومة بـ " كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة اب " المقدمة من الطالب/ علي فيصل أحمد يحيى أبو أصبع ، قد تم إعدادها والقيام بإجراءاتها الميدانية ، وكتابه محتواها النظري والعملي ، تحت إشرافي العلمي المباشر - بقسم الادارة وأصول التربية - كلية التربية - بجامعة اب ، وذلك استكمال لمتطلبات الحصول على نيل درجة الماجستير في التربية - تخصص : (إدارة واشراف تربوي) ، وهي بصورتها الحالية جديرة بالمناقشة العلمية .  
وعلياً :-

فإني أرشحها للمناقشة العلمية .

والله الموفق ،،،

المشرف العلمي

ت / ٧ / ٢٠١٧  
د/ صادق حمود عبدالله سماح



رقم القرار : ( ٤١٣ )

التاريخ : ٢٤ / ٨ / ٢٠١٧ م

المرفقات : تقرير اللجنة بالتعديلات في الرسالة

## قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم (413)

إسم الطالب : علي فيصل أحمد يحيى	المعدل التراكمي للمقررات الدراسية: %83.10
الكلية: التربية - إب	القسم: الإدارة وأصول التربية
المشرف الرئيسي على الرسالة: د / صادق حمود دماج	التخصص : إدارة وإشراف تربوي
المشرف المشارك (إن وجد):	التوقيع:
عنوان الرسالة المقدمة للمناقشة (باللغة التي كتبت بها)	
كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب	
موعد المناقشة(اليوم): الثلاثاء	التاريخ: 2017/8/22م
القاعة: الوحدة	

بناءً على التفويض الممنوح لنائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي من قبل مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي في جلسته رقم (3) بتاريخ 2017/5/4م بالموافقة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على الرسالة المقدمة من الطالب/ة المدون بياناته/ها أعلاه. فقد انعقدت المناقشة في الموعد المحدد وأقرت لجنة المناقشة التوصيات الآتية:

قرار لجنة المناقشة				
إجازة الرسالة بدون تعديلات. <input type="checkbox"/>				
إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات اللازمة بمعرفة المشرف. <input checked="" type="checkbox"/>				
إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات اللازمة بمعرفة المشرف وموافقة لجنة المناقشة. <input type="checkbox"/>				
عدم إجازة الرسالة. <input type="checkbox"/>				
أعضاء لجنة المناقشة				
الإسم الثلاثي والدرجة العلمية	الصفة في لجنة المناقشة	الجامعة	التوقيع	
1. أ.د/ عبد الجبار الوائلي	رئيساً ومناقشاً خارجياً	مركز البحوث صنعاء		
2. د/ صادق حمود دماج	عضواً ومشرفاً على الرسالة	جامعة إب		
3. د/ عبد الكريم أحمد الفقيه	عضواً ومناقشاً داخلياً	جامعة إب		
التقدير	المنافش الخارجي	المنافش الداخلي	متوسط الدرجة	
٩٥	٩٠	٩٠	%٩١,٣٣	ممتاز

ملحوظة: على لجنة المناقشة والحكم تعبئة التقرير المرفق المتعلق بالتعديلات الجوهرية المطلوبة.

عميد الكلية

نائب العميد للدراسات العليا والبحث العلمي

رئيس القسم:

المصادقة والاعتماد:

الإسم والتوقيع والتاريخ:

يعتمد  
نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

- ملاحظة: تنص المادة (30) من لائحة الدراسات العليا في الجامعات اليمنية على مايلي: (يرسل قرار لجنة المناقشة بعد اعتماده من مجلسي القسم والكلية إلى مجلس الدراسات العليا في موعد أقصاه أسبوعين من تاريخ انتهاء المناقشة ولا يمنح الطالب الدرجة إلا بعد تعديل الرسالة إذا كانت تتطلب ذلك).
- تستكمل بيانات قرار المناقشة طباعة، معاً الخانة المخصصة لدرجة المناقشة فتكتب بخط المناقشين الداخلي والخارجي في الخانة المخصصة لكل منهما

## الإهداء

إلى من نمت على تربته الكبرياء والشموخ  
وطني الحبيب .

إلى من علمني من الصبر ما يجعلني أثابر في طريق النجاح  
والدي الحبيب .

إلى من منحني الحب والحنان ما يجعلني محبا للناس  
والدتي الحبيبة بارك الله في عمرها ، ورزقتي برها واحسانها .

إلى الشمعة التي أضاءت لي الطريق لمواصلة دراستي العليا  
زوجتي ورفيقة دربي رمز العطاء والوفاء ، بارك الله فيها .

إلى الأمل الواعد بالغد المشرق بإذن الله  
فلذة كبدي هديل ، حفظها الله .

إلى سندي ومصدر فخري  
شقيقتي ، حفظهن الله .

إلى اولئك جميعا أهدي ثمرة جهدي العلمي المتواضع ، راجيا من الله عز وجل أن يجعله في ميزان  
حسناتي يوم ألقاه .

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله العظيم الأكرم الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم ، عزيز الثناء ، جليل العطاء ، والصلاة والسلام على معلم البشرية الخير سيدنا وقائدنا وقدوتنا محمد بن عبدالله الذي أوصانا بالشكر وعلمنا البر ، وزين بالإسلام أخلاقنا ، وبعد ،،،

يسعدني وقد أتممت بفضل الله ورعايته إعداد هذه الرسالة ، أن أتوجه إلى الله العلي القدير بالحمد والشكر أولا وأخيرا ، تيمنا بقوله ووعده (لئن شكرتم لأزيدنكم) ، فهو الذي هداني وأنار الطريق أمامي ، وأمدي بالصحة والعافية والعزيمة ، والشكر والتقدير لعبادة الذين كان لهم الفضل بعد الله تعالى في مساعدتي لإتمام هذا البحث ، حيث أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس فإنني أجد لزاما علي أن أنسب الفضل إلى أهله ، وفاء وعرفانا ، حبا وتقديرا ، بالفضل لأستاذي الجليل الأستاذ الدكتور/ صادق حمود دماج أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي ، كلية التربية - جامعة إب ، الذي تفضل بعلمه وجهده الصادق في العطاء بالإشراف على هذه الرسالة حتى خرجت بصورتها النهائية . كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعتي التي أكرمتني بعطائها ، ممثلة برئيسها الأستاذ الدكتور / طارق المنصوب ، ونيابة الدراسات العليا ممثلة بالنائب الأستاذ الدكتور / أكرم الوشلي ، وكلية التربية ممثلة بعميدها الأستاذ الدكتور/ أكرم عطران وجميع أعضاء هيئة التدريس فيها ، أخص منهم أساتذتي الذين تعلمت على أيديهم ، ونهلت من معين علمهم في قسم الإدارة وأصول التربية على رأسهم الأستاذ الدكتور / أحمد الهبوب ، والأستاذ الدكتور/ محمد الجوفي ، اعترافا مني بفضلهم الكبير تجاه تحصيلي العلمي .

الشكر موصول كذلك إلى الخبراء المشاركين في تحكيم أداة البحث وكذلك الخبراء المشاركين في الجولة الأولى من أسلوب "دلفي المعدل" من الأكاديميين المتخصصين في كل من (جامعة اب ، جامعة صنعاء ، جامعة عدن ، جامعة تعز ، جامعة دمار ، جامعة الحديدة ، جامعة حجة ، جامعة حضرموت ، جامعة الجزيرة إب ، الجامعة الوطنية صنعاء ، مجلس الاعتماد الأكاديمي) .

ختاما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأعزاء في لجنة المناقشة والحكم ، والممثلة برئيس اللجنة الأستاذ الدكتور / عبدالجبار الوائلي ، والدكتور / عبدالكريم أحمد الفقيه عضوا ومناقشا داخليا ، والدكتور / صادق حمود دماج عضوا ومشرفا على الرسالة ، وأنا على يقين وثقة بأن ملاحظاتهم القيمة سيكون لها أثر بالغ في إثراء هذا البحث . وفي الأخير أسأل الله الكريم سبحانه أن يجزي خير الجزاء كل من ساهم وأعان على إنجاز هذا البحث وإخراجه إلى النور وأن يوفقنا إلى ما يحبه ويرضاه.

الباحث

## 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 .

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	- البسمة .....
ب	- الآية القرآنية .....
ج	- إقرار المشرف العلمي على الرسالة .....
د	- الإهداء .....
هـ	- شكر وتقدير .....
و	- ملخص البحث .....
ز	- قائمة المحتويات .....
ي	- قائمة الملاحق .....
ك	- قائمة الجداول .....
10-1	<b>الفصل الأول : الإطار العام للبحث .</b>
2	- مقدمة البحث .....
5	- مشكلة البحث .....
6	- أهمية البحث .....
7	- أهداف البحث .....
7	- حدود البحث .....
8	- مصطلحات البحث .....
77-11	<b>الفصل الثاني : الخلفية النظرية والدراسات السابقة .</b>
58-11	أولا : الخلفية النظرية : .....
19-11	المبحث الأول : الكفايات .....
11	- مفهوم الكفاية .....
13	- أسباب ظهور الكفاية .....
14	- أسس تحديد الكفاية .....

المحتويات	الصفحة
15	- أنواع الكفايات .....
16	- خصائص الكفايات .....
16	- الفرق بين الكفاية والكفاءة .....
16	- واقع كفايات التخطيط الإستراتيجي في جامعة إب .....
36-20	<b>المبحث الثاني : التخطيط الإستراتيجي</b> .....
20	- تمهيد .....
20	- مفهوم التخطيط الإستراتيجي .....
22	- نشأة التخطيط الإستراتيجي .....
22	- أهمية التخطيط الإستراتيجي .....
23	- خصائص ومزايا التخطيط الإستراتيجي .....
35-25	- مراحل التخطيط الإستراتيجي .....
26	• مرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي .....
26	• مرحلة التحليل البيئي الإستراتيجي .....
27	• مرحلة إعداد الخطة وصياغة التوجهات الإستراتيجية .....
31	• مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية .....
33	• مرحلة الرقابة والتقييم للخطة الإستراتيجي .....
34	- أهداف التخطيط الإستراتيجي .....
34	- معوقات التخطيط الإستراتيجي .....
35	- واقع التخطيط الإستراتيجي في جامعة إب .....
58-37	<b>المبحث الثالث : القيادة الإدارية</b> .....
37	- تمهيد .....
38	- مفهوم القيادة .....
38	- مفهوم القيادة الإدارية .....

الصفحة	المحتويات
39	- الفرق بين القيادة والإدارة .....
42	- أهمية القيادة الإدارية .....
43	- نظريات القيادة الإدارية .....
46	- أنماط القيادة الإدارية .....
53	- واقع القيادة الإدارية في جامعة إِب .....
77-59	<b>ثانيا : الدراسات السابقة .....</b>
59	- تمهيد .....
59	- الدراسات المحلية .....
66	- الدراسات العربية .....
72	- الدراسات الأجنبية .....
75	- التعليق على الدراسات السابقة .....
77	- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة .....
84-78	<b>الفصل الثالث : منهجية البحث وإجراءاته</b>
79	- تمهيد .....
79	- منهج البحث .....
79	- أهداف الدراسة الميدانية .....
80	- مجتمع البحث .....
80	- عينة البحث .....
81	- أداة البحث وخطوات بنائها .....
82	- صدق وثبات الأداة .....
83	- إجراءات الجولة الأولى .....
84	- الأساليب الإحصائية .....

الصفحة	المحتويات
100-85	<b>الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها</b>
86	- تمهيد .....
86	- عرض النتائج المتعلقة بالهدف الرئيس للبحث .....
88	- عرض النتائج المتعلقة بالهدف الفرعي الأول .....
90	- عرض النتائج المتعلقة بالهدف الفرعي الثاني .....
93	- عرض النتائج المتعلقة بالهدف الفرعي الثالث .....
95	- عرض النتائج المتعلقة بالهدف الفرعي الرابع .....
97	- عرض النتائج المتعلقة بالهدف الفرعي الخامس .....
99	- عرض النتائج المتعلقة بالهدف الفرعي السادس .....
103-101	<b>الفصل الخامس : ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات</b>
102	- ملخص النتائج .....
102	- التوصيات .....
103	- المقترحات .....
114-104	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>
105	أولا : المصادر والمراجع العربية .....
113	ثانيا : المصادر والمراجع الأجنبية .....
127-115	<b>قائمة الملاحق</b>
116	- ملحق رقم (1) : قائمة بأسماء الخبراء المحكمين (لجنة التسيير) .....
117	- ملحق رقم (2) : قائمة بأسماء الخبراء المتخصصين (الجولة الأولى) .....
118	- ملحق رقم (3) : استبانة تحكيم .....
123	- ملحق رقم (4) : استبانة آراء خبراء (الجولة الأولى) .....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
80	يبين عدد أفراد عينة البحث في الجولة الأولى (أسلوب دلفي المعدل) .	1
81	يبين عدد الفقرات لكل مجال في أداة البحث (الجولة الأولى) .	2
82	يبين ثبات أداة البحث (الاستبانة) بطريقة التجزئة النصفية بمعادلة سيبرمان براون .	3
83	يبين عدد عينة الخبراء المشاركين في أداة البحث (الاستبانة) .	4
86	يبين تحديد مدى قيم المقياس الثلاثي المستخدم .	5
86	يبين قيم التحليل الإحصائي لكل مجال على حدة ، ثم للمجالات ككل .	6
88	يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات المجال الأول: كفايات التخطيط للتخطيط الإستراتيجي	7
90	يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات المجال الثاني: كفايات التحليل البيئي الإستراتيجي	8
93	يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات المجال الثالث: كفايات صياغة التوجهات الإستراتيجية	9
95	يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات المجال الرابع: كفايات إعداد الخطة الإستراتيجية	10
97	يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات المجال الخامس: كفايات تنفيذ الخطة الإستراتيجية	11
99	يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات المجال السادس: كفايات الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية؛	12

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

- مقدمة البحث .
- مشكلة البحث .
- أهمية البحث .
- أهداف البحث .
- حدود البحث .
- مصطلحات البحث .

## مقدمة البحث :

تهدف الإدارة الحديثة إلى استثمار التعليم من خلال إعداد الإنسان للحياة ، وتوظيف طاقاته من أجل خدمة المجتمع ، ولذلك نحتاج إلى إدارة فعالة وهادفة ومتطورة ، جوهرها كيفية التعامل مع الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد بشري وبأدنى تكلفة ، وفي أقصر وقت ممكن ، وقد تطور علم الإدارة مع تطور العصر ، فالإدارة اليوم هي إدارة تغير ترتبط بالماضي لمعرفة الاتجاهات والدروس المستفادة ، وترتبط بالحاضر وتحدياته لمواكبة العصر ، كما أنها إدارة المستقبل وما يطرأ عليها من آمال وآلام بسبب الضغوط التي يعكسها التغير كنتيجة واستمرارية للحياة ( عامر ، 2007 : 11 ) .

ويعد التخطيط بصفة عامة أحد أهم وظائف الإدارة الحديثة فضلا عن كونه ركيزة أساسية للوظائف الإدارية الأخرى ، فهو الأساس في كل عمل مهما كان حجمه ، فلا يستطيع الانسان القيام بأبسط الأعمال دون تخطيط مسبق ، وهو عنصر أساسي في العملية الإدارية ، بل هو أول مراحلها وأحد ركائز العمل المنظم الرشيد الذي يجب أن يتصف به كل جهد جماعي أو فردي فمن خلاله تتعدد الغايات والأهداف الأساسية والإجراءات والتدابير اللازمة للوصول إلى هذه الغايات والأهداف ولا سيما التخطيط الإستراتيجي ( الحريري ، 2007 : 14 ) .

كما يعد التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر ، وارتبط مفهوم التخطيط الإستراتيجي بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعية ، إلا أن ارتباط التخطيط الإستراتيجي بالتربية وبالمؤسسات التربوية جاء متأخرا مع بداية التسعينيات ، وقد تناوله المتخصصون بالتحليل في عشرات الكتابات ، ويجدر الإشارة هنا إلى ما أورده الدكتور حسن مختار المشار الية في حسين (2002 ، 169) في مفهوم التخطيط الإستراتيجي بأنه " منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية المحتملة والممكنة ، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة ، وتصميم الاستراتيجيات البديلة ، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ، ومتابعة هذا التنفيذ " (حسين ، 2002 : 169) .

والتخطيط الإستراتيجي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة ، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها ، وهو يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة ، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها ، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها ، مما يمكن من استشرف المستقبل ، والإعداد له ، بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها ، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف (السلمي ، 2000 : 120) .

وتؤكد الشواهد الواقعة لعدد من المنظمات أن الأمر لم يعد قاصرا على مراعاة الإمكانيات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة لكي تتحقق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق النتائج ، وإنما

يقتضي الأمر أن يتوافر لدى المؤسسات أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية ، واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة ، بل والمبادأة لإحداثها ، أو تغيير خصائصها ، أو تأثيرها من جانب ، وأن يتوافر أيضا لدى المؤسسات القدرة على توظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها من جانب آخر (المرسي ، وآخرون ، 2002 : 12) .

ولقد شهد التعليم العالي في العالم تحولا جذريا في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته ، وقد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي ، والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه ، والانفجار المعرفي الهائل وظاهرة العولمة ، مما جعل بالقائمين عليه إلى ضرورة إحداث تغيير في طريقة التفكير نحو التوجهات الإستراتيجية ، والقيادة الفاعلة القائمة على استثمار الموارد البشرية ، وإعدادها الإعداد الملائم لاستيعاب كافة المتغيرات ، وحسن اختيار البدائل في ضوء رؤية واضحة ونظرة مستقبلية واعية لعملية التغيير .

ويعد التعليم العالي من أهم المراحل التعليمية في حياة الانسان ، لأنه يأتي استكمالاً لما تم تحقيقه في مراحل التعليم الأساسية والثانوية ، ولذلك فإن تحقيق الأهداف التربوية التي يتوخاها المجتمع يعتمد على قدرة النظام التربوي على تحقيق أهدافه في هذه المراحل (السلمي ، مرجع سابق :

(10

وإذا كان النظام التربوي والتعليمي في مراحل التعليم العالي قادرا على بناء المعارف والاتجاهات ، فإن تحقيق النوعية في هذا التعليم لا يتحقق إلا من خلال توجيه وتخطيط إستراتيجي يحقق التميز والتنمية للمؤسسات الجامعية . ولكي تتمكن الجامعات من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته ، واستيعاب التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة ، فإن عليها أن تخوض عملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون ، بحيث يحقق الصورة المتناسبة مع متطلبات العصر . وتتطلب عملية التغيير هذه إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية ، والمبادئ الهادية للمنظومة القومية للتعليم الجامعي ، لتكون أساسا ينطلق منه برنامج تطوير التعليم الجامعي والعالي في ضوء الرؤية الواضحة للتحويلات الجذرية والمحلية والإقليمية والعالمية ، وتستند استراتيجية التغيير إلى إدراك واع لطبيعة الدور الخطير الذي يلعبه التعليم الجامعي في نمو الأمم والشعوب (السلمي ، مرجع سابق : 120) .

وباعتبار أن عائد التعليم تراكمي ذو سلسلة متواصلة فإنه ينبغي أن يتضمن التخطيط الإستراتيجي جودة الخدمات والبرامج التعليمية ، وجودة العمليات البحثية والتدريب . وبالمجمل فإنه يحتاج إلى التخطيط الإستراتيجي للجودة التي يتضمن أسلوبا متكاملا يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين وإنجاز التحسينات المستمرة .

وبالنظر إلى الوضع الراهن للتعليم الجامعي في الوطن العربي ومنها اليمن فإن هناك إجماع عاما على أن التعليم الجامعي في الوطن العربي يمر بأزمة كبيرة ، وأنه بحاجة إلى إصلاح جذري ،

وقد حان الوقت للبدء بعملية الإصلاح ، حيث جاءت الدعوة لإصلاح التعليم الجامعي من جهات متعددة ومتنوعة مثل منظمة اليونسكو ، ومنظمة التربية والثقافة والعلوم ، ومن توصيات المؤتمرات الرسمية لوزراء التعليم الجامعي في الوطن العربي والاجتماعات الدورية والرسمية لرؤساء الجامعات العربية وغيرها ( عوض ، 1990: 60 ) .

فميثاق التعليم من أجل الجميع لليونسكو دعا إلى أن تبدأ الجامعات العربية بإصلاح التعليم الجامعي ، مؤكدا على أن إتاحة فرصة التعليم للجميع لا تقتصر على توفير فرصة للتعليم الجامعي ، بل تضمن أيضا جودة العملية التعليمية ، وكما جاء في تقرير الوكالة الدولية للتنمية التابعة للأمم المتحدة أن التعليم الجامعي في الوطن العربي يواجه تحديات كثيرة لا نظير لها في العالم ( تقرير البنك الدولي ، 2008 : 4 ) .

واليمن تعتبر من الدول العربية التي أدركت بأن الوقت قد حان لإصلاح التعليم الجامعي والأخذ بعملية التخطيط الإستراتيجي وإعادة صياغة الأهداف المنوطة به لمواكبة التغييرات الحالية والنهوض من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول . وفي هذا الاتجاه وخصوصا في بلدنا الحبيب (اليمن) فقد دعت الحكومة اليمنية إلى إيجاد استراتيجية لوضع خطط تتضمن برامج وآليات عمل واجراءات للتنمية وإصلاح للتعليم الجامعي وفق منهجية التخطيط الإستراتيجي ، وقد تجلّى واضحا ذلك الجهد الإصلاحي من خلال إصدار الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي 2006م - 2010 م ولائحتها التنفيذية حيث جاءت تلك الحلول الإصلاحية ومشاريع التجديد المبتكرة من واقع التطورات التي يشهدها التعليم الجامعي في اليمن .

وبما أن التخطيط الإستراتيجي يعد أحد المداخل الحديثة الذي يساعد المؤسسات التعليمية على مواجهة التحديات من خلال إعداد القيادات المؤهلة والماهرة ، فقد اتجهت جهود كثير من الباحثين في هذا الصدد إلى دراسة العوامل البيئية التي يجب على المؤسسات ، لا سيما مؤسسات التعليم الجامعي والاهتمام بها وتحليلها عند القيام بعملية التخطيط من خلال الأخذ بمنهجية التخطيط الإستراتيجي . فالتعليم الجامعي أضحي مجالا خصبا للدراسة والتطوير ، ونال اهتماما واسعا في البحث العلمي في جميع المجالات ، وخصوصا تطوير الأداء الإداري في الجامعة . فتطوير النمو المهني للقيادات الإدارية العليا لابد أن يعطى اهتماما بالغاً لدى صانعي القرار عند وضع الخطط . حيث يعد التخطيط من أهم المجالات التي أصبحت محط أنظار الكثير لا سيما في المجال القيادي ، وخصوصا التخطيط الإستراتيجي الذي يعد وسيلة مهمة في تحديد وصياغة التوجهات والقضايا الإستراتيجية الأساسية . ومن خلال خبرة الباحث البسيطة في مجال عمله في التعليم الجامعي في الجامعة الوطنية فقد عمد إلى دراسة كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية للمشاركة في إيجاد بعض الحلول والمقترحات للنهوض بالعملية التعليمية.

## 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 كآلاتي :

- 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 (المخلافي، 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

وتقويمها 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 فبإنشاء 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 تشكيلة .

ومن هنا حدد الباحث مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي :

**ما كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب ؟**

**حيث يتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية الآتية :**

- ما كفايات التخطيط للتخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب ؟
- ما كفايات التحليل البيئي الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب ؟
- ما كفايات صياغة التوجهات الإستراتيجية اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب؟
- ما كفايات إعداد الخطة الإستراتيجية اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب؟
- ما كفايات تنفيذ الخطة الإستراتيجية اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب؟
- ما كفايات الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب؟

**أهمية البحث :**

إن التغيرات التي تحيط بالجامعات من كل جانب وفي كل مجال ، والتحديات والضغوط المتزايدة التي تواجهها تزيد من إثراء معرفتهم بمفهوم التخطيط الإستراتيجي وأبعاده ، الأمر الذي قد يساهم في رفع مستوى أدائهم الإداري في هذا الجانب . حيث أصبح دور القيادات العليا في إدارة المؤسسات التعليمية مجالا خصبا ومهما للبحث العلمي. وذلك لدور هذه القيادات الكبير في نجاح العملية التعليمية ، والسير بها نحو تحقيق أهدافها بالشكل الأمثل، ولتعاظم مسؤولية هذه القيادات وتأثيرهم المباشر على العملية التعليمية. ولهذا سيساهم هذا البحث في تفعيل هذا التوجه ومركزا على القيادات الإدارية بالجامعة لممارسة التخطيط الإستراتيجي .

## حيث يمكن إبراز أهمية البحث بالنقاط الآتية :

- 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 .
- تقديم صورة واضحة للقيادات العليا داخل الجامعة عن الكفايات التي يمتلكها القيادات الإدارية في مجال التخطيط الإستراتيجي .
- يؤمل في أن يكون هذا البحث إضافة متواضعة للمكتبة المركزية بالجامعة من حيث كونها تخدم موضوعين حيويين ( الكفايات والتخطيط ) والتي لها أهمية بالغة في الوقت الحاضر والمستقبل بالنسبة لصانعي القرار في الجامعة .

## أهداف البحث :

يسعى البحث الحالي إلى التعرف على كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة اب. 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 :

- يتحدد البحث الحالي بالحدود الآتية :-
- **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 :

- **يعرفها (الفتلاوي ، 2003 : 17 ) بأنها :**  
" قدرات يعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهمات ( معرفية ، مهارية ، وجدانية ) تكون الأداء النهائي المتوقع إنجازه بمستوى معين مرض من ناحية الفاعلية " .
- **يعرفها (الكريدا ، 2004 : 54 ) بأنها :**  
" المعارف والمهارات والقدرات التي يكتسبها الفرد لتصبح جزءا من سلوكه ، الأمر الذي يمكنه من أداء سلوكيات مرضية في المجالات المعرفية والانفعالية والحركية وتبين هذه الكفايات الأغراض التعليمية للبرنامج الذي يقوم الفرد بدراسته ، وتكتب في صورة أهداف محددة يجب تحقيقها " وتعرف بأنها " المعرفة العلمية أو اكتساب المهارات ، كما أنها تعني قدرة الفرد على ترجمة ما تعلمه في مواقف حياتية فعلية ، بعد انتهاء الدراسة " (الطلحي ، 2012 : 26 ) .
- **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 :

- **يعرفه (الدجني ، 2006 : 40 ) بأنه :**  
" عمليات تحديد الأهداف المنشودة وتحديد الطرق للوصول إلى هذه الأهداف ، وتحديد المراحل لذلك ، والأساليب التي يجب أن تتبع لتحقيق هذه الأهداف ، والتخطيط يتطلب تحليل نتائج ما سبق تنفيذه واتخاذ القرار لما يجب تنفيذه في ضوء دراسته وتقدير المستقبل "

ويعرف بأنه " دراسة متكاملة علمية ودقيقة لمشكلة ما ، بغرض تحديد حدودها وأبعادها والبحث عن حلول لها ، مع إعداد وتنفيذ مخطط مؤقت ومحدد ومتناسق لحلها ، يتضمن التنبؤ بالأهداف المرتقبة وتحقيق أفضل الحلول المناسبة لها " (الدجني ، 2011 : 53) .

- ويعرفه (الفولي ، 2013 : 23) .

ويعرف بأنه "وسيلة لإدارة الموارد وآلية للتنسيق بين القرارات أو الإجراءات التي تتخذها جهات أو وحدات متعددة في المستويات المختلفة لصنع القرارات وذلك انطلاقاً من نظرة استراتيجية شاملة وبغية تحقيق أهداف محددة" .

- يعرف الباحث التخطيط إجرائياً 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 :

- يعرفه (كوفمان ، 1996 : 19) بأنه :

" خيار يعتمد على النظرة المستقبلية ويسعى إلى إبداع مستقبل أفضل بتشجيع الشركاء في التربية في الانضمام لبعضهم في تحديد ، وإنجاز النتائج ، والمساهمات المهمة ، كما يمكن له أن يساعد في التحرك بشكل منظم تجاه تحديد وخلق عالم أفضل "

ويعرف بأنه " منهج نظام يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة ، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة ، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها " (يونس ، 2009 : 61) .

- يعرف الباحث التخطيط الإستراتيجي إجرائياً بأنه :

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

4- القيادات الإدارية :

القيادة والإدارة : لا يجب الاعتقاد بأن القيادة هي لفظ مرادف للإدارة ، فالمدير الناجح قائد ناجح ولكن القائد الناجح ليس مديراً ناجحاً .

يذهب ماكورميكالي إلى أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص والكل بالجزء ، ولكنة يعني في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي . في حين أن

القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين ، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة ، في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها .

كما ميز جون كوتر بين القيادة والإدارة ، حيث يرى أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات وتحديد خطوات التنفيذ وتخصيص المواد الضرورية لهذا التنفيذ ، بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الرؤية المستقبلية ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية ، كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي ، وتحديد المسؤوليات ، تفويض السلطة وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء ، بينما تقوم القيادة برصف الفرق ، أي توصيل الاتجاه الجديد الذي سيشكل اتحادا وائتلافا بإمكانه فهم الرؤية والعمل على تحقيقها على كل المعوقات من جهة وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة من جهة أخرى ، وهكذا يؤكد جون وأخيرا تعمل الإدارة على تحقيق المخططات من خلال الرقابة وحل المشاكل ، بينما تقوم القيادة بتوجيه الأفراد وتحفيزهم .

- 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.

## الفصل الثاني

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أولاً : الخلفية النظرية :

- المبحث الأول : الكفايات .
- المبحث الثاني : التخطيط الإستراتيجي .
- المبحث الثالث : القيادة الإدارية .

ثانياً : الدراسات السابقة :

- الدراسات المحلية .
- الدراسات العربية .
- الدراسات الأجنبية .
- التعليق على الدراسات السابقة .

أولاً : الكفايات :

## 1- مفهوم الكفاية :

تعددت التعاريف للكفاية ولكننا في البدء كان علينا أن نتعرف على هذا المصطلح من خلال الدلالة والمفهوم لنقترب به إلى المعنى والدلالة الموجودة في اللغة العربية . فالكفاية في اللغة تعني ( كفاه ) مؤنثة يكتفي به ( كفاه ) الشيء واكتفى به . ففي دلالة الكلمة نجد فيها معنى المناقشة والتفوق واكتساب المؤهلات ، وهي دلالات موجودة في اللغة العربية بمعنى ( برع بروعا وبراعة ) وهذه الملاحظة أعطت لنا الحق في التفتيش في معاجم وقواميس اللغة العربية عن كلمة ( برع ) التي ترادف كلمة ( كفايات ) حيث جاء في مختار الصحاح ( برع : أبرع الرجل أي فاق أصحابه في العلم وغيره فهو بارع ) (الدرج ، 2000 : 23) .

أما التعاريف الاصطلاحية التي أكدت على الكفاية فيمكننا عرضها على النحو الآتي :

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

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

- ويعرفها (مرعي ، 1983 : 15) بأنها :

" قدرة الفرد الذي تمكنه 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 " (الدرج ، مرجع سابق: 34) .

- ويعرفها (الطوبجي ، 1987 : 56) بأنها :

" تتمثل في امتلاك الشخص المعلومات ، المهارات ، القدرات اللازمة لتحقيق مستوى مقبول من الاداء ، وهي باختصار تعبير عن مدى مناسبة الشخص بهذه الإمكانيات للقيام بالمهمة المطلوبة "

- ويعرفها سميث (72 : 2002 , Smith) بأنها :

" القدرة على عمل نشاط معين حسب معايير محددة " .

ويرى (الطحي ، مرجع سابق : 33) أن للكفاية أربعة مفاهيم هي :

- الكفاية كسلوك : ويعني هذا المفهوم عمل أشياء محددة وقابلة للقياس ، ولذلك يغلب على المفهوم الدقة والتحديد .

- **الكفاية هي التمكن من المعلومات :** ويعني هذا المفهوم استيعاب وفهم المعلومات والمهارات فهما يتعدى عمل أشياء محددة كما في المفهوم الأول ، بل يصل هذا المفهوم إلى اختيار القيام بالعمل ومعرفة سبب الاختيار ، ويتضمن كذلك النشاطات المختلفة .
- **الكفاية درجة المقدرة :** ويؤكد هذا المفهوم على ضرورة الوصول إلى درجة معينة من القدرة على عمل شيء في ضوء معايير ومقاييس متفق عليها .
- **الكفاية على أساس نوعية الفرد :** ويتصل هذا المفهوم بالخصائص الشخصية للفرد التي يمكن قياسها بناء على معايير أو مقاييس شخصية موضوعية ومرغوب فيها باستخدام المقابلات والاستبيانات .

### من خلال التعريف السابقة للكفاية يتضح للباحث الآتي :

- تتكون الكفاية من معارف ومهارات واتجاهات متصلة بتحقيق الهدف المنشود .
- ترتبط الكفاية بالأدوار التي يقوم بها المسؤول وقدرته على أداء العمل الموكل إليه .
- تتكون الكفاية من سلوك ، وهو النشاط المعرفي والوجداني والمهاري الذي يظهره الفرد حينما يمارس عمله .
- إمكانية ملاحظة الكفاية وقياسها .
- يشتمل التعريف على الكفايات المعرفية والأدائية والإنتاجية .

### 2- أسباب ظهور الكفايات ونشأتها :

إن من الأسباب التي أدت إلى ظهور مفهوم الكفايات هو التقدم الكبير في مجال العلوم التربوية والنفسية ، ومجال العلوم البيولوجية والوعي المتزايد في الاهتمام بالتربية ، وضعف القناعة في قدرة الإداريين بالأساليب التقليدية ( أبو الوفاء ، 2000 : 196 ) فمصطلح الكفايات من المصطلحات الحديثة التي استحوذت اهتماما كبيرا في مجال التربية بوجه عام ، إذ يرجع استخدامه لأول مرة إلى خمسينيات القرن العشرين محاولة من العلماء للإلمام بالخصائص ، والصفات والمهارات ، والمعارف لاعتبارها أساسا للسلوك والأداء في العمل ، ثم أخذت هذه الحركة بالتطور نتيجة سلسلة من المؤثرات والمتغيرات التي ارتبطت بالتقدم التكنولوجي ، وأبحاث التربويين الإبداعية ، وهذه الحركة لم تنشأ من فراغ ، بل ارتبطت بحركة ثقافية عالمية أخرى أكدت على فكرة المسؤولية والحاجة لتحديد كفايات مهنية نتيجة عوامل كثيرة أهمها ( قطيشات ، 2004 : 66 ) .

#### - اعتماد الكفاية بدلا من المعرفة :

فقد كانت برامج التربية في المعاهد والجامعات تعتمد على المعرفة النظرية بوصفها إطارا مرجعيا ، أما في الفترة الأخيرة فقد طرأت على برامج إعداد التربويين تطورات كان من أبرزها اعتماد مبدأ الكفاية أو الأداء بدلا من اعتماد المعرفة إطارا مرجعيا ، وهكذا أصبحت التربية

القائمة على الكفايات أو الأداءات من أبرز ملامح التربية المعاصرة وأكثرها شيوعاً في الأوساط التربوية .

#### - مبدأ المحاسبة أو حركة المسؤولية :

أوضح ( 80 : 1974 ، Hoston ) أن حركة التربية القائمة على الكفايات هي جزء من الحركة الثقافية في المجتمع الأمريكي ، التي أكدت على مبدأ المسؤولية وتحديد مواصفات العمل ، والذي يعمل بدوره على إنضاج أدوار العاملين وبالتالي سهولة تطبيق مبدأ المساءلة .

#### - تطور التكنولوجيا التربوية :

اعتقد ستانلي المشار إليه في (مرعي ، مرجع سابق :99) أن التطور التكنولوجي التربوي الذي أمد التعليم بمصادر وطرق جديدة كان من العوامل الأساسية للتطور القائم على الكفايات والذي تربط العلم بالعمل ، والتي أدت إلى ما يسمى بالتعليم المبرمج في المدارس .

#### - ظهور حركة منح الشهادات القائمة على الكفايات :

فقد أصبحت التربية قائمة على الكفايات المرتبطة بحركة منح الشهادات ، وأن كل مفهوم منهما يكمل الآخر ، كونهما يؤكدان مبدأ الأداء والتطبيق أكثر من المعرفة (قطيشات ، مرجع سابق : 67) .

#### - التدريب الموجه نحو العمل :

إذ يتجه التدريب لتحديد متطلبات المهمات من كفايات ، لتدريب الأفراد نحو المهمات المهنية (مرعي ، مرجع سابق :95) .

### 3- أسس تحديد الكفايات :

تعد عملية تحديد الكفايات ، واختيار مصادر اشتقاقها من الأهمية بمكان ، إذ أنها تعتمد بدرجة كبيرة على بعض الأسس التي ينبغي أن يتم هذا التحديد وفقها ، أو الاختيار في ضوءها . وقد حدد كوبر ( 20 : 17 : 1973 ، Cobar ) هذه الأسس في أربعة محاور ، كما اتفق معه كل من دراسة (هلال ، 2000 : 98 ) ، ودراسة (جامل ، 2001 : 132 ) ، ودراسة (الفتلاوي ، 2003 : 67 ) ، على تحديد الأسس المعتمدة في تحديد الكفايات على النحو الآتي :

- **الأساس الفلسفي :** ويقصد به التصور العام عند الفرد الذي يراد إعداده ، ومقدار العطاء المنتظر منه ، والتصور العام عن دور المؤسسة التي تعد هذا الفرد ، وطبيعة هذا الدور الذي تقوم به ، ومن خلال ذلك يتم تحديد المنطلقات التي تتناسب مع قيم المجتمع وفلسفته لتحديد على أساسها النتائج المرغوب فيها للعملية التربوية ، مما يساعد على وضع مفهوم معين لدور المدير ، وتحدد في ضوءه الكفايات الإدارية المطلوبة .
- **الأساس الأدائي :** ( أساس الممارسة ) ويقصد به تحديد الكفايات استناداً إلى ما سيؤديها الفرد المطلوب إعداده أو تدريبه من خلال أداء ذوي الخبرة في موقع العمل ومستواه ،

فالإداري المتمرس تظهر كفايته من خلال أدائه لمهامه الإدارية المحددة مثل إدارة الاجتماعات والحوار والمناقشة .

• **الأساس الواقعي** : ويقصد به العودة إلى البرامج الحالية والمقررات الموجودة وإشراك العاملين في المؤسسة التعليمية من إداريين وخبراء إلى جانب وجود وسائل وأدوات يتم اللجوء إليها في تحديد الكفاية تسمى أدوات البحث العلمي مثل : الملاحظة ، الاستبيان ، المقابلة الشخصية.

#### 4- أنواع الكفايات :

نظرا لأهمية الكفايات فقد تعددت أنواعها وأشكالها على حسب توجيهها فقد صنفها (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 التقييم 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 .

وأضاف إليها (الفتلاوي ، مرجع سابق : 84 ) نوعا رابعا من الكفايات وهي الكفايات الوجدانية ( الانفعالية ) التي عرفها بأنها " هي نوع من الكفايات المتصلة بالاستعدادات والميول والاتجاهات والقيم الأخلاقية ، والمثل العليا ، ويمكن اشتقاقها من القيم الأخلاقية والمبادئ السائدة في أي نظام ، وتستخدم مقاييس الاتجاهات لقياس هذا النوع من الكفايات ، وتكاد تجمع البحوث والدراسات السابقة على صعوبة تحديد هذه الكفايات وقياسها " .

كما أضاف إليها (الهرمة ، 1996 : 154 ) نوعا خامسا وهي الكفايات الاستكشافية ( الاستقصائية ) وعرفها بأنها : الكفايات التي تشتمل على الأنشطة التي يقوم بها المدير للتعرف على النواحي المتعلقة بعمله .

في حين صنف (حمدان ، 1983 : 133 ) الكفايات إلى ثلاثة أنواع وهي كفايات شخصية ، وكفايات عامة ، وكفايات عملية .

## 5- 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 .

## 6- الفرق بين الكفاية والكفاءة :

إن الكفاءة تعني مقدرة النظام على الموازنة بين المدخلات والمخرجات والحصول على أفضل النتائج الممكنة بأقل التكاليف في حين أن الكفاية تعني كفاية الشيء كونه قادراً على الوفاء بالالتزامات . ( الكريدا ، مرجع سابق : 73 ) .

يستخدم مفهوم الكفاءة بشكل واسع في بريطانيا في حين أن مفهوم الكفاية يستخدم بشكل كبير في الفكر الأمريكي . فالكفاءة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمخرجات حسب أدنى المعايير المتعلقة . وأما الكفاية فترتبط بالمدخلات التي يقدمها الفرد للعمل أو الأداء الأفضل ( دافيز واليسون ، 1997 : 39 ) .

كما يذكر (العريبي ، 2004 : 13 ) أن الكفاية تعني الاستغناء ، وهو الحد الأدنى أو الحد الذي نريده من الأداء ، كقولك يكفي للطالب أن يأتي بالاختبار 70% من الدرجة لتكون كافية للنجاح أما الكفاءة في التعليم تقتضي الحد الأعلى من الأداء .

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

تعد الكفايات التخطيطية والإدارية من أهم العناصر التي تعتمد عليها الجامعات في تحقيق أهدافها لذا فقد حددت لها برامج إعداد خاصة سواء 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 و من 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 ، تسير الجامعة من خلالها نحو تحقيق مجموعة الأهداف المرسومة لها عبر سياسة معينة ، تحشد لها الإمكانيات ( المادية - البشرية ) من أجل الوصول إلى البقاء والنمو والاستقرار خلال فترة زمنية محددة مسبقاً ، 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 اليمينية التي لا تزال تتطلع إلى مواكبة الجديد في عالم العلم والمعرفة وفق ما لديها من إمكانيات ، 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 جزءاً أساسياً من مشكلات التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية ، وأن إصلاح الإدارة الجامعية يعد مدخلاً أساسياً 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 والمسئولة 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 (الهام ، 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 مستقلا عنها ، أصبح ضرورة ملحة يجب على الوزارة تأسيسه . لكي يسهم 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 دونه 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 وخصوصا 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 يبني 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 سابقا يتضح للباحث الآتي :-

- غياب التخطيط الإستراتيجي لكفايات القيادات الإدارية بالجامعة ذاتيا 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 مؤخرا من خلال إنشاء مركز التطوير وضمان الجودة في الجامعة ، مما يعيق تطوير الكادر التعليمي والإداري ، وبناء القدرات التخطيطية .

## ثانياً : التخطيط الإستراتيجي :

تحتاج إدارة المؤسسات التعليمية أمام التحديات المعاصرة إلى السير قدماً سعياً للتميز والمنافسة ، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي الذي يعد السمة المميزة لتلك التحديات ، لذلك أصبح التخطيط الإستراتيجي ضرورة حتمية وملحة . حيث يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزا على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه ، لذا فهو ينطلق من الداخل إلى الخارج ، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية ، ويتناول القضايا بشكل شمولي ( الدجني ، مرجع سابق : 39 ) .

يعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة ، فهذا المفهوم يسعى للإجابة على سؤالين أساسيين هما :

1- ما هو وضع المؤسسة الحالي ؟

2- كيف نريد أن تصبح في المستقبل ؟

وللتعرف على التخطيط الإستراتيجي سيتطرق الباحث في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي من حيث المفهوم ، والنشأة ، والأهمية ، والخصائص أو المميزات ، الأهداف ، من يقوم بالتخطيط الإستراتيجي ، المعوقات ، ثم يختتم هذا المبحث بواقع التخطيط الإستراتيجي في جامعة إب .

### 1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي :

بالرغم من أن التخطيط الإستراتيجي يجمع بين مصطلحين هما التخطيط والإستراتيجي وهي الكلمة ذات الأصل اليوناني "Strators" والتي تجمع بين "Strators" وتعني الجيش وبين Ago وتعني يقود . مشيرة بذلك إلى الجنرالات العسكريين ، لذلك فإن التخطيط الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية كلاهما يقع ضمن مسؤوليات القيادة العليا التي تقود فريق العمل في المؤسسات حيث تضع في اعتبارها جميع سياسات المؤسسة ، فضلا عن تحديد إجراءات التنسيق بين تلك المؤسسات وعملياتها . وتتعدد تعريفات التخطيط الإستراتيجي وفقا لرؤية الباحثين والعلماء كالاتي :

يعرف غنيم ( 2001 : 238 ) التخطيط الإستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها " .

ويعرف بأنه " الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة ، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها " (السلمي ، 2000 : 120 ) .

ويعرفه (الصرن ، 2002 : 299 ) بأنه " العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل 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 والمناحة لمستقبل المؤسسة " (الفولي ، مرجع سابق : 25 ) .

ويعرفه (لوري ، 1998 : 44) بأنه " ذلك النوع من التخطيط الذي يعتمد بصفة خاصة من الفحص الدقيق للبيئة وعياً وإدراكاً وبحثاً ، ويمتلك خاصية التنبيه والإنذار ، فضلاً عن تعدد الفرص التي يتيحها كنتاج له ، وهو بذلك يهدف إلى جعل معظم الظروف البيئة الحالية والمتوقعة ، والتي تؤثر في المؤسسة ، تعمل لصالحها ، فتتعاضد معدلات تحقيق أهدافها " .

ويعرفه (Doglase, 1983 : 10) بأنه " ذلك النوع من التخطيط الذي يهتم أساساً بتصميم إستراتيجيات تجعل المؤسسة قادرة على الاستخدام الكامل لمواردها ، والاستجابة التامة للفرص التي تتاح لها في بيئتها الخارجية ، فهو يهدف بما لا يدع مجالا للشك إلى توليد أجيال جديدة من الخيارات والبدائل ، ولا يكفي بجعل الخيارات والبدائل الحالية أكثر كفاءة وإنتاجية " .

كما يعرفه (الحملوي ، 1991 : 9 ) بأنه " اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياسات وتحديد أهداف المنظمة ، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات " .

**ومن خلال التعاريف السابقة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي يتضح للباحث الآتي :**

- ضرورة تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسات ، والقوى والعوامل المرتبطة بها ، ومدى تأثير كل منها على المؤسسة في ضوء طبيعة عمل ووظيفة وأهداف المؤسسة ، ووضع ذلك كله في الاعتبار جنباً إلى جنب القوى والعوامل المؤثرة داخل المؤسسة ذاتها .
- ضرورة بحث ومناقشة ما يمكن التوصل إليه من خيارات وبدائل وتحديد أولوياتها وأكثرها يقينية .
- التأكيد على الفحص الدقيق للبيئة الخارجية للمؤسسة .
- ضرورة اكتساب خاصية الإنذار والتوجه والمرونة في ضوء ما يتيح من بدائل .
- القدرة على استيعاب ما يمكن أن يطرأ من تغيرات على عناصر البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة .
- إتاحة الفرصة للمخططين لامتلاك القدرة على المبادرة والإيجابية والفعالية ، وألا يكتفوا بدور أصحاب رد الفعل بالنسبة لما يفاجأون من تغيرات .

- ضرورة تغطية جميع أهداف المؤسسة .
- ضرورة تسليطه الضوء على المستقبل .

## 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 متأخرا 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 استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجيا ( يونس ، مرجع سابق : 93 ) .

## 3- أهمية التخطيط الإستراتيجي :

يعد التخطيط الإستراتيجي أحد المناهج الأساسية التي تطبق منهج النظم ، حيث ينظر إلى المؤسسة كنظام يتكون من عدة أنظمة فرعية مترابطة ، ويقوم على رؤية شاملة للظروف البيئية بما تحويه من فرص وتهديدات ورؤية إجمالية لمكونات المؤسسة ، ويعكس الأهداف الجوهرية للإدارة والأطراف المتعاملة معها على المدى البعيد ، حيث يقدم مجموعة من الإجابات عن كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها ( عبدالله ، مرجع سابق : 16 ) .

ويؤكد (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 متماشية 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 .
- يساعد في زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئتها ، فهو يساعد على وضع المؤسسة بصورة واضحة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المؤسسة .
- ويؤكد (الحملاوي ، 1991) أنه لا توجد مؤسسة تربية كبيرة في العالم إلا وتطبق نوعا من أنواع التخطيط الإستراتيجي وذلك لأهميته فيما يلي (الحملاوي ، 1991 : 113) :
- ضروري لاضطلاع الإدارة العليا بمسئوليتها .
- فهم المسؤولين للبيئة المعقدة .
- يقدم مجموعة من أدوات اتخاذ القرارات منها محاكاة المستقبل ، وتطبيق منهج أسلوب النظم .
- ويوضح (خطاب ، 1994) أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تكمن فيما يلي (خطاب ، 1994 : 8) :
- سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها وتوظيفها .
- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة .
- ويرى الباحث أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تكمن في النقاط الآتية :
- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف .
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات .
- تحقيق التكامل والتنسيق بين جميع العاملين في المؤسسة .
- تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات .
- قدرة الإدارة العليا على السيطرة عند حدوث مشاكل طارئة للمؤسسة .

#### 4- خصائص ومزايا التخطيط الإستراتيجي :

- للتخطيط الإستراتيجي خصائص ومزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطورا نوعيا لأنواع التخطيط الإستراتيجي المختلفة .
- ويشير (الدجني ، 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 بخطط 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 .

كما أن التخطيط الإستراتيجي يتميز بأنه يمثل عملية واسعة متعددة الأوجه ، ومتنوعة الأنشطة ، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط ، فالتخطيط الإستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص ، وإنما هو أوسع شمولاً ، وأغنى أبعاداً ، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي ، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) (المجمع العربية للمحاسبين القانونيين ، 2006 : 90) .

ويؤكد (الأغا ، 2005) أن من خصائص التخطيط الإستراتيجي أنه يسعى إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية ، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل ، ويتميز التخطيط الإستراتيجي بأنه نوعي ويركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة (الأغا ، 2005 : 20) .

ويشير (حافظ ووهيب ، 2003) أن من مميزات التخطيط الإستراتيجي أنه يساهم في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ (حافظ ووهيب ، 2003 : 76) .

كما أن من خصائص التخطيط الإستراتيجي أنه يعمل على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة (غنيم ، مرجع سابق : 90) .

ويرى (الحري ، 2007) أن التخطيط الإستراتيجي يتسم بما يأتي (الحري ، 2007 : 66):

- الشمول والتكامل : أي يتعدى الأشياء التي يمكن التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية المحيطة كي تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات .
- المرونة : وهي سمة أساسية بسبب الطابع المتغير للبيئة التعليمية .
- يوظف أسلوب المسح البيئي لتغيير المعلومات .

## 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 .
- ويرى (المغربي، 2006 : 119 ) أن المراحل الأساسية للتخطيط الإستراتيجي هي:
- تحديد الرسالة والأهداف للمؤسسة.
  - تحديد الخصائص والسمات العامة .
  - تحديد البيئة الخارجية الحالية وإعداد التنبؤات بشأن الخطط المستقبلية.
  - القيام بمراجعة الموارد والتركيز على جوانب الضعف والقوة الداخلية.
  - تنمية الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات والتصرفات الأخرى.
  - اختيار مدى الاتساق.
  - إعداد الخطة الموقفية أو البديلة .
- أما ( بدر، 1994 : 56) فيرى أن مراحل التخطيط الإستراتيجي تتمثل في الآتي:
- تحديد رسالة المؤسسة.
  - تحديد المعلومات عن ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية.
  - وضع الأهداف الإستراتيجية.
  - وضع السياسات الإستراتيجية.
  - وضع أو اكتشاف استراتيجيات بديلة.
  - تقييم واختيار الاستراتيجيات المناسبة.
  - اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
  - تنفيذ الإستراتيجية الرئيسة.
  - تقييم ومراقبة الإستراتيجية الرئيسة .

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) والمتمثلة بالآتي .

#### أ- مرحلة التخطيط للتخطيط الإستراتيجي :

تعتبر مرحلة التخطيط للتخطيط الإستراتيجي هي عملية وضع الأساس الأول لبناء الخطة الإستراتيجية ، من حيث تشكيل الإطار النظري الذي يعين الحركة والعمل نحو الخطة ، وتتكون خطوات التخطيط للتخطيط من (الحاج ، المرجع السابق : 274) :

- تشكيل فريق الخطة الإستراتيجية .
  - اختيار فريق الخطة بعناية كاملة .
  - تحديد مهام فريق الخطة ومسئولياتهم .
  - أن يكون أحد المتخصصين في التخطيط الإستراتيجي عضوا في الفريق .
  - أن يكون لفريق الخطة الإستراتيجية سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية .
  - أن يمر فريق الخطة بأشكال من التدريب .
  - تحديد الشركاء الذين سيكونون السند الرئيس لتحمل أعباء الخطة الإستراتيجية .
  - جمع المعلومات والبيانات اللازمة للخطة .
  - تحديد المدة الزمنية اللازمة لإعداد مشروع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية .
- إن التخطيط لعملية التخطيط هي الإجابة على السؤال ( هل نحن جاهزون للتخطيط ؟) وهذه المرحلة تتطلب الخطوات الرئيسة الآتية ( عاشورا ، 2007 : 14) :

- تقدير الحاجة للتخطيط الإستراتيجي.

- خلق الأرضية المشتركة للبدء بعملية التخطيط .

- الإنفاق الاختياري للتخطيط .

- تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي.

#### ب- مرحلة التحليل البيئي الإستراتيجي :

ينطلق التخطيط الإستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة ، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، مرجع سابق : 6) .

وتتطلب مرحلة التحليل البيئي تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة ، فالحقائق المتوافرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ (سلسلة الإدارة المثلى ، 2002 : 8) .

والتحليل الإستراتيجي هو تحليل دقيق لبعدين في وضع المنظمة هما :-

### 1. تحليل البيئة الخارجية :

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق ، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية . وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطرا أو آثارا سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين (الدوري ، 2005 : 158 ) .  
ويتم تحليل البيئة الخارجية من خلال خطوتين أساسيتين : (مرسي ، 2003 : 115)  
الخطوة الأولى : وتتضمن بيئة الأعمال إلى أربع مجموعات من العوامل البيئية وهي العوامل الاقتصادية ، السياسية ، الثقافية ، الديموغرافية (السكانية) .

الخطوة الثانية : وتتضمن تقسيم لبيئة الأعمال إلى أربعة مستويات :-

- المستوى الأول ويشمل كل أنواع التفاعلات بين الدول .
- المستوى القومي ويتأثر باستراتيجية وسياسات الحكومة .
- مستوى الصناعة ويشمل بيئة التنافس المباشرة للشركة .
- مستوى الشركة ويشمل استراتيجية وعمليات الشركة بمفردها .

### 2- تحليل البيئة الداخلية :

ويقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ، مجالات القوة ، مجالات الضعف . (إدريس ومرسي ، 2002 : 70)  
وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية ، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية ، واختيار البدائل المناسبة لها (المغربي ، 1999 : 131) .

ويعتبر تحليل ( SWOT ) القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية أداة مفيدة لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف ، وبالتالي تحليل الوضع العام للمنظمة (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، مرجع سابق : 133) .

ومن العوامل المهمة في تحليل البيئة الداخلية : العوامل المادية ، العوامل البشرية ، العوامل المعنوية (المغربي ، مرجع سابق : 133) .

### ج- مرحلة إعداد الخطة وصياغة التوجهات الإستراتيجية :

تعرف الإستراتيجية بأنها : " إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب في أن تكونه على المدى الطويل ، وهذا يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تقاديا للعثرات المحتملة ، وهي رسم المسار

المستقبلي بالنسبة للمنتجات والخدمات التي ستقدم للأسواق المستهدفة وكيفية القيام بذلك (سلسلة الإدارة المثلى ، 2002 : 6) .

والإستراتيجية هي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الأهداف طويلة الأجل (العارف، 2001: 24) وتعرف أيضا بأنها " نمط الأهداف ، والأغراض والبرامج ، وأعمال السياسات والقرارات والخطط وتخصيص المصادر ، والتي من خلالها يمكن معرفة ماهية النظم التربوية (الكلية) ولماذا تعمل ؟ وماذا تريد أن تعمل ؟ " (غنيم ، 2005 : 459) .

ويؤكد (الفر ، 2005) أن صياغة الإستراتيجية وتكوينها ، يتطلب اتخاذ قرارات حول الآتي :

1- تحديد فلسفة الجامعة ، وغرضها ، ورسالتها .

2- وضع أهداف طويلة الأجل لتحقيق الرسالة .

3- اختيار الإستراتيجية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل . (الفر ، 2005 : 8) .

وتبدأ صياغة الإستراتيجية بتعريف الطرق العلمية التي تؤدي إلى تحليل المهام الإستراتيجية ، وبضيف الدوري (الدوري ، 2005 : 157) أن اختيار الإستراتيجية يستمد أساسا من نتائج تقويم مصفوفة ( SWOT ) .

ويذكر (أبو قحف ، 2005 : 301) أن لأي إستراتيجية ركنين أساسيين هما : المخاطرة ورد الفعل ، ويرتبط الأول بالإستراتيجية كونها تتعامل مع المستقبل ، وأما الثاني فيشير إلى ارتباط تصرف معين بتصرف طرف آخر ( المنافسين ) ، وهذه التصرفات قد تتطوي على علاقة ذات طبيعة تنافسية أو تعارضية أو مصالح مشتركة .

ويمر وضع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بثلاث خطوات هي :

أ- صيغة رؤية ورسالة المؤسسة :

• الرؤية الإستراتيجية :

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة ، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة ، ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة ، ونوعية أنشطتها المرغوبة ، ومكانتها السوقية المتوقعة .

وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليه ، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها " (المرسي وآخرون ، مرجع سابق : 87) .

ويلاحظ هنا اختلاف الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية ، فهي توضح ماذا تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل ، أما الرسالة فهي جملة تحدد

غاية المنظمة ، ومبرر وجودها ، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها ، فالرؤية هنا إذن حلم أو إلهام ، بينما الرسالة عبارة عن غرض .

وعند صياغة الرؤية يلزم اللجوء إلى التخيل ، وذلك لتصور ماذا يمكن أن يحدث على المدى البعيد ، فالرؤية تضع إطارا عاما لفلسفة الجامعة ، غاياتها ، استراتيجياتها ، وفي نفس الوقت لها دور مهم في زيادة فعالية وإنتاجية الجامعة لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد (أبو الروس ، 2004 : 28) .

ويختلف الباحث مع التعريف السابق في حصر مفهوم الرؤية بمفهوم الأهداف لأن الرؤية أعم وأشمل من الأهداف ومن خلالها تشتق الغايات والأهداف .  
وحتى تتم صياغة الرؤية الخاصة بالجامعة ، يجب مراعات أن تكون الرؤية :  
أ- عامة .

ب- مختصرة ، موجزة ، وواضحة .

ج- مركزة على مستقبل أفضل .

د- عاكسة لمثل عليا .

#### • الرسالة :

تمثل الرسالة عنصرا مهما ، وأساسا ترتكز عليه المنظمة في تحديد رؤيتها وغاياتها، وقد تناول كتاب كثيرون مفهوم الرسالة حيث عرفها (المركسي وآخرون ، مرجع سابق : 86) بأنها " الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى ، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها ، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ، ونوعيات عملياتها ، وأشكال ممارستها " .

ويرى داركر في توضيحه لمفهوم الرسالة بأنه لا بد أن تسأل المنظمة نفسها : ما هو عملنا ؟ وما هو الذي سيميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ؟ وسبب تفردنا وأوجه نشاطها ؟ (المركسي ، مرجع سابق : 70) .

في حين عرفها العارف بأنها : " الغرض الذي يميز الشركة عن غيرها من الشركات المشابهة ، وتحديد مجال عملياتها المنظمة من منظور المنتج أو السوق (العارف ، مرجع سابق : 20) .

وتعرف الرسالة في المجال التربوي أيضا بأنها " وثيقة مكتوبة تؤسس على القيم والاعتقادات ، وتعليمات سبل الطريق الذي تسير فيه المنظمة ، وتحدد علاقاتها مع أصحاب المصالح الرئيسة فيها" (غنيمة ، 2005 : 456) .

ويتضح من خلال التعريفات السابقة الأبعاد الأساسية التي تنطوي عليها التعريفات وأهمها :

1- تعد الرسالة المبرر الأساس لوجود المنظمة .

2- تعد الرسالة الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأسس في وضع الأهداف .

3- التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي .

4- توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة عملها .

5- تتصف الرسالة بأنها عبارة شاملة جامعة مانعة سهلة الفهم .

#### ب- وضع الغايات الإستراتيجية والأهداف :-

تمثل الغايات الإستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية حيث تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المنظمة ، وتساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء ، ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تسهم في توجيه القدرات الإستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية ، ويرى المرسي أن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج الناتجة للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة . وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة ( المرسي وآخرون ، مرجع سابق : 120 ) .

في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي ، وتنتمى بالتحديد الدقيق ، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل .

وتعرف الأهداف بأنها : الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويتوافق هذا التعريف مع المرسي في تصنيف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات) وتتعلق بالإدارة العليا ، ويطلق عليها الأهداف الإستراتيجية ، أما الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى فهي تنطلق من الأهداف الإستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة (العبد ، 2003: 118) .

وعلى الرغم من أن البعض لا يفرق بين مفهومي الغايات والأهداف إلا أن آخرين يفرقون بينهما على أساس أن الغايات تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها ، مثل هدف تعظيم الربحية ، أما الأهداف فتشير إلى الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحي محددة ومجردة يمكن قياسها ، فالأهداف قد تشمل مستويات الريح المرغوبة ، العائد على الاستثمار ، العائد على المبيعات .... إلخ (المغربي ، مرجع سابق : 92) .

وتحدد المدة للأهداف طويلة الأجل بأنها أطول من عام واحد ، ويرى الباحث أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه على المدى البعيد وتأخذ صياغات شمولية مجردة ، أما الأهداف فهي نتائج تشغيلية يجب تحقيقها خلال فترة زمنية قصيرة .

#### د- مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية :

تعد عملية تطبيق الإستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي ، ويعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنها " عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها" (الدوري ، 2005 : 293) .

وتنفيذ الإستراتيجية يرتبط بعدة عوامل مهمة منها ، الهيكل التنظيمي ، وأساليب التنفيذ المتبعة ، ومدى توافر الموارد البشرية فضلا عن الثقافة التنظيمية .

وتتطلب عملية تطبيق الإستراتيجية خطوات خمس هي (المركسي وآخرون ، مرجع سابق : 336 ) :

- مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الإستراتيجية .
  - اختيار الأهداف الإستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها .
  - مراجعة ثقافة المنظمة .
  - تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية .
  - إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية .
- ويتم تطبيق الإستراتيجية من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية والتي تشمل ما يأتي:-

#### • الأهداف قصيرة الأجل :

بعد مرحلة وضع الغايات العامة والأهداف طويلة الأجل من قبل الإدارة العليا يتم نشر هذه الأهداف وإعلام الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية بها لوضع خططهم التشغيلية ، الأمر الذي يستلزم اشتقاق الأهداف قصيرة الأجل لتحويل الأهداف العامة إلى واقع عملي. وتعرف الأهداف قصيرة الأجل بأنها " عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة تقل عادة عن سنة ، وتسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى (غنيم ، مرجع سابق : 454) .

ويرى الباحث أن نجاح صيغة الأهداف قصيرة الأجل وضمان انسجامها مع الأهداف العامة وتوفير الدافعية لتطبيقها ، يتطلب المشاركة المسبقة من الإدارة العليا للإدارات والأفراد في وضع الأهداف العامة ووضوح السياسات ، مما يخلق شعورا بالمسئولية لدى الجميع تجاه تحقيق ما تم الاتفاق عليه مسبقا .

#### • وضع البرامج التنفيذية :

تعتبر البرامج خططا تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين ، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف ، فالبرنامج خطة مؤقتة تستخدم لمرة واحدة (العبد ، مرجع سابق : 127) .

ويهدف إعداد الخطط والبرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها ، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف ، مع التأكد على أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أمورا متعددة أهمها (العدوي ، 2006 : 37) :

- طريقة التنفيذ .
- مؤشر الأداء (النواتج المتوقعة) .

- مسؤولية التنفيذ ( من سيؤدي العمل ؟ ) .
- تحديد المدة الزمنية للتنفيذ .
- التكلفة المتوقعة .
- المتابعة والمراجعة النهائية .

#### • الموازنات المالية :

الموازنة هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة ، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة (العبد ، مرجع سابق : 128) .

ويتم وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط المطلوب ثم يتم إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي ككل مع مراعات تحقيق التفاهم والترابط بين الموازنات المختلفة ، وامتزاج الأموال اللازمة استراتيجيا وتشغيليا . (مرسي ، 2003: 318) .

#### • الإجراءات :

هي سلسلة من المهام التي يتم تنفيذها من قبل اشخاص بصورة متتالية أو متوازنة . (الحوالي وآخرون ، 2005 : 27) .

ويعرفها (العبد ، 2003) بأنها "الخطط التي تحدد الخطوات التي يجب اتباعها لإنجاز عمل معين " والإجراءات أكثر تحديدا من السياسات حيث تسعى إلى تفصيل التصرفات ، وتقديم الخطوات اللازمة لتنفيذ السياسات ، ومن أمثلة الإجراءات كيفية استخراج شهادة البكالوريوس ، وإجراءات الموظف للحصول على وظيفة (العبد ، مرجع سابق : 63)

ويرى الباحث أن تحقيق جودة الإجراءات يستلزم دراسة الإجراءات في كل فترة وإعادة هندستها وتبسيطها لتحقيق التحسين المطلوب .

#### • البدائل الإستراتيجية :

" إن أي خطة استراتيجية يمكن تحسينها ، ولكن من الأسهل والأدعى إلى التنفيذ أن نسعى إلى التحسين في الخطط الحالية بدلا من أن نبدأ في خطة جديدة (هايدي وطمبسون ، 2003: 256) .

وتشير العبارة السابقة إلى ضرورة وضع البدائل الإستراتيجية بحيث يتزامن مع وضع الغايات والأهداف ، وتتوافق مع الظروف المتوقع حدوثها ، وتأتي صياغة البدائل الإستراتيجية بعد الانتهاء من تحديد موقف وحدة الأعمال الإستراتيجية وفق مجموعة المتغيرات التي يعتقد المحلل الإستراتيجي أنها ذات تأثير واضح على المركز الحالي والمستقبلي لوحدة الأعمال الإستراتيجية ، فيتم توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة والمتوقعة ، والبدائل الإستراتيجية ترتبط بمستويات الإدارة المختلفة على مستوى المنظمة مثل استراتيجية النمو والاستقرار والانكماش والإستراتيجية المختلطة ، وعلى مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية مثل إستراتيجية نماذج المحفظة ، واستراتيجية

بورتر التنافسية ، وعلى المستوى الوظيفي مثل إستراتيجية المبتكر والمرن والمتخبط ، واستراتيجية البحث عن الحجم النمطي العالي. (الحسيني 2000: 18) .

#### هـ - مرحلة الرقابة والتقييم للخطة الإستراتيجية :

تأتي عملية الرقابة والتقييم للاستراتيجية في إطار كونها جزءا ومكونا رئيسا في عملية الإدارة الإستراتيجية ، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء ، أو التجاوزات أو الانحرافات ، وإنما تهدف أساسا إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ ، وأن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الإستراتيجي ، والتأكد من جودة الخطة الإستراتيجية ، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف (المرسي وآخرون ، مرجع سابق : 405) .

كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم ، أو في تطبيق الإستراتيجية . (أبو بكر ، 2006: 2) .

وتتحدد عملية التقييم للاستراتيجية من خلال ستة عوامل هي : (السلمي ، نحوت ، 1994: 212-213) .

- 1- درجة التناسق الداخلي بين السياسات والاستراتيجيات والإمكانات .
- 2- درجة التناسق مع الظروف المحيطة بالمنشأة .
- 3- مدى مناسبتها للموارد المتاحة التي تمتلكها المؤسسة .
- 4- درجة المخاطر التي تتضمنها الإستراتيجية هل هي درجة مقبولة للمنشأة ام غير مقبولة.
- 5- الأفق الزمني المناسب الذي تمتد عليه الإستراتيجية ويحكم عليها بموجب الزمن المحدد.
- 6- القدرة على العمل بها ومدى صلاحيتها ، وهل هي فعالة وفقا للمعايير والمؤشرات الكمية والمتعارف عليها؟ .

ومن خلال عمليتي الرقابة والتقييم يمكننا الوصول إلى مرحلة مهمة في إحداث التعديل المناسب من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمثل الحلقة الأخيرة في دورة الرقابة ، وفيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها وتعديل الانحرافات وإحداث التعديلات اللازمة للخطة ومما سبق نرى أن التقييم والرقابة عملية مستمرة تبرز أهميتها فيما يلي : (ادريس ، والمرسي ، مرجع سابق : 429) .

- 1- تفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات ، خاصة وأن المنفذ هو عنصر بشري معرض للخطأ .
- 2- تفادي آثار التغيرات التي قد تحدث بين الفواصل الزمنية لعمليات الإدارة .
- 3- يترتب على غياب عملية الرقابة الكثير من الأمور مثل (ضياع الوقت ، تدني مستوى العمل والإنجاز ، الإشراف في الموارد البشرية ) .

#### 4- أهداف التخطيط الإستراتيجي :

يوضح (بن دهيش وآخرون ، 2005 : 33) أن هناك مجموعة من الأهداف يسعى التخطيط الإستراتيجي لتحقيقها من أبرزها ما يأتي :

1. تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل .
  2. الرقابة على العمليات الجارية .
  3. الاهتمام بالممارسات المستمرة .
  4. وضع القضايا الإستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا .
  5. قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة .
  6. خلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صناعة القرار .
  7. توفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى .
  8. التحسب للمعوقات والمشاكل المحتمل وقوعها مستقبلا ووضع خطط للطوارئ والأزمات .
- ويصنف (العجمي ، 2008 : 411) أهدافا أخرى منها :
1. يقدم للمجتمع وصفا دقيقا عن المؤسسة التعليمية .
  2. يعطي فكرة واضحة عن اتجاه المؤسسة التعليمية وأهدافها .
  3. يعمل بمثابة محك لصياغة السياسة التي تتبعها المؤسسة .
  4. يخلق الدافعية والتحدث لدى أعضاء المؤسسة .
  5. يجعل تسيير الأمور في التعليم ليس مقصورا على كبار المديرين بل يشارك فيه أفراد كثيرون من داخل المؤسسة وخارجها .
  6. تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى .
  7. يحدد الثقافة السائدة في المؤسسة .

#### 5- معوقات التخطيط الإستراتيجي :

يرى (اللوزي، 2000) أن التخطيط الإستراتيجي في أي مؤسسة تعليمية يصطدم بعدة معوقات يلخصها فيما يأتي :

- **عوائق تنظيمية** : وهي التي تتعلق بنقص المعلومات والكفاءات البشرية والتكنولوجية وتعقيد الإجراءات وضعف البناء التنظيمي وقدم التشريعات .
- **عوائق بيئية** : وتتمثل في التغيرات السريعة والتنافس والتنظيم ونقص الموارد وعدم الاستقرار السياسي والاجتماعي والاقتصادي .
- **زيادة التكاليف المادية** .

• ظهور مشاكل على أرض الواقع لأن الأفراد المشاركين في وضع الخطط الإستراتيجية ليسوا هم المنفذون .

( اللوزي ، مرجع سابق : 248 ) .

ويرى (أبو دولة وصالحية ، 2005 : 94) أن أبرز المعوقات هي :

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق.
- مقاومة التغيير ، فالتخطيط الإستراتيجي يقترح أشياء جديدة وهذا يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة في حين يتمسك بعض الأفراد بالعلاقات القديمة .
- عدم توافر البيئة الثقافية الداعمة والملزمة لعملية التخطيط الإستراتيجي .
- عدم توافر نظام الحوافز والاتصال والرقابة المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية .
- القيام بالتخطيط الإستراتيجي مكلف نسبيا ، ويتطلب وقتا وجهدا مميزا .

## 6- واقع التخطيط الإستراتيجي في جامعة إب :

تعاني الجامعات اليمنية عموما وجامعة إب على وجه الخصوص من مشكلة ضعف التواصل بين مؤسسات التعليم وأجهزة التخطيط في مستوياته وأنواعه المختلفة ، حيث نجد إستراتيجيات متناثرة لجميع مراحل التعليم دون أي تكامل للرؤية أو روابط بين المراحل التعليمية ، بالإضافة إلى غياب مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية والمسئولة عن مؤسسات التعليم الجامعي ، وخاصة فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية ، وافتقار خططها إلى التوجهات الإستراتيجية كضرورة عصرية ملحة (عبدالله ، مرجع سابق : 154) .

كما أن التخطيط بالمفهوم الإستراتيجي الحديث وليد السنوات الأخيرة ، على المستوى المركزي ، وبالتحديد في عام 2005م متمثلا بالاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي ، وذلك إيماننا بضرورة الأخذ بمفهوم التخطيط الإستراتيجي لتطوير مؤسسات التعليم الجامعي في اليمن .

أن الهيئات المختلفة ابتداء من المجلس الأعلى للجامعات اليمنية وانتهاء بمجالس الأقسام العلمية ، يقع على عاتقها رسم السياسات العامة للتعليم الجامعي ، إلا أن الواقع يؤكد لنا بعض السلبيات التي يمكن الإشارة إليها في الآتي (عبدالله ، مرجع سابق : 154) :

1- معظم الكليات والأقسام العلمية في الجامعات اليمنية تفتقر إلى الوثائق المكتوبة التي تشمل

أهداف الكلية أو القسم العلمي، أو المقرر الدراسي بناء على الأهداف العامة للتعليم الجامعي

2- غموض في سياسات ( التأهيل ، التدريب ، والبحث العلمي ) .

3- لا يوجد تقييم - حتى الآن - عن مدى تحقيق الأهداف في الواقع خاصة من الناحية النوعية.

وعلى الرغم مما سبق ، فإن السياسات التي تم تحديثها في قانون الجامعات اليمنية تحتاج فقط

لممارسة عملية تتجاوز به الجامعات السلبيات والتغيرات لمواكبة متطلبات العصر . (عبدالله ، المرجع

السابق : 149) .

- أن هناك أسباب عدة وقفت عائقاً في تبني الجامعات اليمنية التخطيط الإستراتيجي الذي يعتبر الأداة التقنية الفاعلة في تحقيق الأهداف النوعية والتي أصبحت ممارستها أمراً طبيعياً في جميع الجامعات العالمية المتقدمة . ومن هذه الأسباب (العبيدي ، مرجع سابق : 7) :
- غياب التخطيط الإستراتيجي عن هذه الجامعات حيث أشار (94،8%) من عينة البحث أن الجامعات اليمنية لم تمارس أصلاً فعالية التخطيط الإستراتيجي في أعمالها .
  - غياب نظام فعال للمتابعة والتقييم يعتمد عليه في تشخيص معوقات العمل باتجاه تحقيق الأهداف النوعية . حيث يحتاج إلى وجود طاقة بشرية مؤهلة تدرك مفاهيم التخطيط وأهداف نظام المتابعة .
  - لا يوجد هيكل تنظيمي مستقل ومسؤول عن وضع الخطط الإستراتيجية على مستوى جميع الجامعات اليمنية .
  - لم تمارس وزارة التعليم العالي والبحث العلمي دورها في وضع الخطط الإستراتيجية العامة التي تسترشد بها الجامعات اليمنية .
  - لم تبادر كليات الجامعات اليمنية نفسها بصياغة خطط إستراتيجية في ضوء أهدافها .
- 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 :

الإدارة عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسات التعليمية من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة التي أنشئت من أجل تحقيقها ، عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية . أما الإداري فهو الشخص الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المخطط لها للمؤسسة التعليمية وتتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة بشكل تعاوني ونسيج متشابك موجه نحو تحقيق هذه الأهداف (أبو معمر ، 2009: 46) .

ويقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة حسب موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي ، والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة ، ويتوقف هذا على الدور الفعال للقيادة الإدارية داخل المؤسسة . فإذا كانت مهمة الإدارة هي القيام بالمهام الإدارية المختلفة التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية فإنه يتوقف نجاحها على مدى تعاون الأفراد العاملين فيها بالقيام بالمهام الموكلة اليهم ومدى تقبلهم واستعدادهم لبذل أقصى طاقاتهم . فإذا توافرت صفة القيادة في الإدارة فإنها قد تتمكن من تكثيف جهود أفرادها والعمل على حفزهم نحو القيام بوظائفهم على النحو المرغوب فيه (ابو معمر ، المرجع السابق: 46) .

فالقيادة هي المسؤولة عن تسيير العمل داخل التنظيم عن طريق دفع الأفراد وحفز الهمم وبث روح الحماس والنشاط في نفوس العاملين داخل التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وأن التطور والتقدم والنجاح الذي يصادف مؤسسات التعليم العالي إنما يقاس بمقدار فعالية القيادة ... والقيادة هي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بآخر وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، ومن خلال هذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثر على سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً ، كما أن المرؤوس يقوم بتقديم المعلومات المطلوبة للرئيس والتي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات لذلك نجد أن هناك ديناميكية في عملية القيادة وتعود تلك الديناميكية بسبب التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة والتي تتطلب مواجهتها من خلال تغير الخطط والسياسات الموضوعية بالإضافة إلى المتغيرات في طبيعة العنصر الإنساني والذي يتطلب مواجهة هذه التغيرات إذا ما أراد أن يكون ناجحاً وفعالاً . (بحر وآخرون ، 2007: 97-98) .

وبناء على ما سبق فإن الباحث سيتطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية من حيث تعريف القيادة والقيادة الإدارية ، الفرق بين القيادة والإدارة ، أهمية القيادة الإدارية ، نظريات القيادة الإدارية ، أنماط القيادة الإدارية ، ويختتم الباحث بذكر واقع القيادة الإدارية بجامعة إب

## 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 (زويلف 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 " .

ومن خلال ما سبق ذكره لتعريفات القيادة المتعددة فإن الباحث يرى أن القيادة هي سيف ذو حدين فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائدا إلا إذا استطاع دفع الآخرين لإنجاز ما يرغب . ولا يمكن أن ينجح في ذلك إلا إذا أدرك وشعر تابعوه بأنه وسيلة لإشباع حاجاتهم ويجب أن تتوافر في القائد شرط الرغبة وأن تكون لديه المقدرة . وكذلك يرى أن القيادة هي قدرة المدراء الإداريين في جامعة إب على فهم السلوك الإنساني لموظفيهم بهدف توجيه ذلك السلوك توجيها يؤدي إلى قيام أولئك الموظفين على أداء أعمالهم الموكلة إليهم وصولا إلى تحقيق الأهداف المنشودة .

## 2- مفهوم القيادة الإدارية :

تعتبر القيادة الإدارية روح الإدارة العامة ، فهئية المنظمة لا تتبع من الهيكل الذي تقوم عليه ، بل تتوقف أولا 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 علميا وتكنولوجيا ، 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) .

لقد تعددت تعريفات القيادة الإدارية فكل شخص عرفها حسب وجهة نظره لها وحسب مجال تخصصه ، فقد عرفت القيادة الإدارية بأنها " العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل

من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقا للأسلوب الذي يحدده القائد " . (فلية وعبدالمجيد ، 2005 :254) .

وعرف (جوهر ، 1984 : 45) القيادة الإدارية بأنها : " القدرة على التأثير في الناس أفرادا وجماعات لكي يتعاونوا في سبيل تحقيق هدف مرغوب فيه " .

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 " . (البدري ، مرجع سابق : 70) .

وقد عرفت القيادة الإدارية بأنها : " النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة " . (اسماعيل ، 1971 : 31) .

ويعرفها (الطماوي ، 1996:19) بأنها : " مسئولية موزعة في الجهاز الإداري الأعلى ، ولا تقتصر على المستوى العلمي الذي يغلبه الطابع السياسي ، بل تمتد لتشغل كثيرين من غيرهم من الإداريين غير ذوي الصفة السياسية الذين ينقطعون لخدمة الدولة كموظفين عموميين دائمين ومنهم وكلاء الوزارات ومساعدوهم ومدبرو المصالح " .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص أن القيادة الإدارية هي القدرة على التنسيق والتوجيه لجهود الأشخاص لتحقيق الأهداف المنشودة بقدر عال من الكفاءة والمشاركة بين أفراد الجماعة . كما أن القيادة الإدارية هي التأثير الفعال في الآخرين ليعملوا حسب ما يريد القائد . ويتأثر القائد بأراء الجماعة ويتفاعل مع رغباتهم من أجل تحقيق أمانهم .

ويعرف الباحث القيادة الإدارية بأنها : العمل الذي يقوم به القائد الإداري في الجامعة باستمرار للتأثير في موظفيه واقناعهم بقبول العمل ، وتستند إلى أشخاص يكونون مؤهلين للقيام بالعمل الإداري من خلال خبراتهم في هذا المجال وتكسبهم القدرة على الإشراف على موظفيهم وارشادهم وتوجيههم لكي يؤديوا الأعمال التي يريد المدير الإداري إنجازها من أجل تحقيق أهداف الجامعة .

### 3- الفرق بين القيادة والإدارة :

تختلف القيادة عن الإدارة وإن كانت جزءا منها حيث تحتل القيادة دورا محوريا في الإدارة . ولقد ذكر (الهوري ، 2002 : 33) ما نقله عن ماكينزي في الفرق بين القيادة والإدارة للتفكير في الأشياء ، وخصص تهيئة وتسكين الموظفين والإشراف عليهم ورقابتهم للقيادة بينما جعل صناعة القرارات عامة

وأما ما نقله الهواري عما ذكره (كوتر) عن الفروق بين القيادة والإدارة كان على الوجه الآتي :

القيادة	الإدارة
تحديد الاتجاه : تنمية رؤية مستقبلية وغالبا 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 بالتغير من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية .	الرقابة وحل المشكلات : متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء .
يحقق تغيرات أحيانا ، تغيرات جوهرية ومفيدة مثل سلع أو خدمات جديدة يريدونها المستهلك . - علاقات طيبة مع المرؤوسين .	إنه يحقق قدرا من النظام وإمكانية التنبؤ والاتساق اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب الأموال والمتعاملين .

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية ، وقلبها النابض ، وأنها مفتاح الإدارة ، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية ، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية ، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها . وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم . (عبيدات ، 2001 : 43).

وبعد أن استعرض الباحث الفرق بين القيادة والإدارة وعلى الرغم من هذا الفرق الواضح فإن الباحث لا يمكن أن يميل إلى المفاضلة بينهما ، ولكن سيكتفي بالتمييز بينهما فحسب ، عندما نميز بينهما لا نقول بأن القيادة الإدارية أفضل وأسمى درجة من الإدارة أو أن المدراء ينبغي أن يعملوا

جاهدين على أن يصبحوا قادة إداريين ، وذلك لأننا نؤمن بأن هناك من المواقف الإدارية ما يتطلب تفضيل سلوك الإدارة ويوجد أيضا مواقف أخرى تتطلب تفضيل سلوك القيادة الإدارية .  
ولمعرفة الفرق بين المدير والقائد ، قام (الهوري ، مرجع سابق :248) بعمل دراسة كان نتيجتها أن قام بتمرير الفرق بين المدير والقائد وهي على النحو الآتي :

م	المدير	القائد
1	المدير ينفذ	القائد يفكر
2	المدير يخطط	القائد يضع رؤية
3	المدير ينظم ويحدد اختصاصات	القائد يعبئ الطاقات ويبني روح الفريق
4	المدير يكافئ	القائد يحفز معنويا
5	المدير يتعامل مع النظم والأشياء	القائد يتعامل مع البشر
6	المدير يدير باللوائح	القائد يدير بالمعاني والآمال
7	المدير يدير بالسوابق والمألوف	القائد يبحث عن الجديد
8	المدير موضوعي منضبط	القائد انفعالي ملئ بالمشاعر
9	المدير سلبي نحو الأهداف	القائد إيجابي نحو الأهداف
10	المدير يتخذ القرارات ربما يشرحها	القائد يطلب مشاركة التابعين في القرارات
11	المدير يستخدم الجانب الأيسر من المخ	القائد يستخدم الجانب الأيمن من المخ

مما سبق يتبين للباحث بأن الفرق الجوهرية بين المدير الإداري والقائد هو أن المدير يعتمد كثيرا على السلطة المفوضة إليه من أعلى في إصداره للأوامر والقرارات تلك السلطة الناتجة من مباشرته لوظيفته وهو في هذا يعتبر مفروضا على الجماعة . أما القائد فيستمد سلطته من الجماعة ذاتها ، فالقيادة تنبع من الجماعة ويشعر الأفراد بالحاجة إليها ، ويؤمن القائد بأهداف الجماعة ويشعر بشعورها ويستمد فيها سلطاته ، أما الإدارة فتستمد سلطته من خارج الجماعة . ويقبل العاملون سلطات المدير خوفا من العقاب ، فالمدير مفروض على الجماعة ويعمل على الحفاظ على مركزه بجميع الوسائل حتى ولو كان ذلك على مصلحة الجماعة .

بناء على ذلك يمكن القول بأن القائد يمكن أن يكون مديرا أو لا يكون . فإذا كان القائد في مركز إداري له سلطة الإشراف على عدد من المرؤوسين ويعطيه السلطة والصلاحيات اللازمة للقيام بمهامه ومسئوليته ، فإنه في هذه الحالة يمكن أن يجمع بين صفتي القائد والمدير فهذا يمكن أن يكون هو الوضع الأكثر فعالية . لذا يجب عندما نريد أن نعين شخصا في منصب إداري أن نبحث عن

الشخص الذي تتوفر فيه صفات القيادة وأن تتوفر فيه الاستعدادات القيادية التي تمكنه من القيام بمهامه ومسئولياته على أكمل وجه من أجل تحقيق الأهداف .

#### 4- أهمية القيادة الإدارية :

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية ، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين ، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عاماً من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة ، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات . (مرزوقي ، 2009: 18) .

ومنهم من يرى أن أهمية القيادة الإدارية تتبع من النقاط الآتية (الديب ، 2012: 45) :

- 1- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- 2- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
- 3- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
- 5- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- 6- أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

يتضح للباحث مما سبق أن للقيادة الإدارية الأهمية والحيوية في نجاح العملية الإدارية في كافة المؤسسات سواء أكانت حكومية أو خاصة أو مجتمعية أو أي تجمعات تتطلب بروز قيادة تحدد الخطط والأهداف وتشرف على إنجازها ، كما أن للقيادة الإدارية الدور المباشر في المتابعة الميدانية لضمان سير الأعمال والمهام للمنظمة كما هو مخطط لها ولكن ذلك لم يتحقق دون وجود قيادة ذات خصائص وسمات شخصية قادرة على الفهم والإدراك والتخطيط والاتصال والتواصل واتخاذ القرار أثناء العمليات الإدارية ، وقيادة توجد بيئة عمل يسودها التفاهم والعمل بروح الفريق وتوظيف أمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لإنجاز أقصى ما يمكن تحقيقه في الأهداف العامة للمنظمة .

## 5- نظريات القيادة الإدارية :

وضعت نظريات القيادة في محاولة لتفسير خصائص وطبيعة القيادة والعوامل المتعلقة بتكوين وظهور القادة بشخصياتهم المختلفة والاختلاف حول نظريات القيادة التي تعطي تفسيرات مختلفة عن القيادة وأسبابها ومصادرها ومن أهم تلك النظريات ما يأتي :

### أ- نظرية الرجل العظيم :

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب فذة ، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ ، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها . (العميان، 2005: 263)

### وهناك اعتراضات وجهت لهذه النظرية من أهمها :

- تجاهل النظرية العوامل البيئية ، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثية فحسب ، فهذه السمات على فرض وجودها ، فإنها لا تكفي ، لعوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع ، وبطبيعة التنظيم ، ففي بعض الحالات نجد أن بعض الرجال العظماء نجحوا في دفع جماعتهم إلى الأمام في ظرف زمني معين ، في حين فشلوا في ظروف أخرى في تحقيق أي تقدم ، كذلك منهم من نجح في قيادة جماعة من الناس لكنة فشل في قيادة جماعة أخرى .
- تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية ، لان القائد يولد ولا يصنع ، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين . ومن هنا نستطيع أن نخلص إلى أن القيادة صفة غير مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين ، وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تؤثر كالظروف الموقفية وديناميكا الجماعة ونوعية أفرادها ، إلخ .

ويرى الباحث أن النظرية قد أهملت جانبا حيويا في أن القيادة كما توهب تتطلب دائما تطوير لتلك المواهب والقدرات خصوصا في ظل تسارع التغيرات في ظروف وبيئة المجتمعات وضرورة إدراك القائد لكافة المهارات المستجدة ليكون قادرا على إدارة الآخرين .

### ب- نظرية السمات :

تقوم هذه النظرية على أساس السمات الشخصية ، حيث اعتمدت هذه النظرية السمات معيارا لتمييز القادة الناجحين عن غير الناجحين ، وتدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسون ، ومن هذا المنطلق يصبح ممكنا التعرف على الأسلوب

القيادي الفعال والتنبؤ به من خلال تعريف السمات الشخصية التي يتميز بها القادة ، والتي تقودهم إلى النجاح في العمل القيادي ، ومن الضروري اختيار القادة على أساس هذه السمات الشخصية بمعنى أن نجاح القائد في عمله يعد نتاجا لسمات الشخصية وحدها (حسن ، 2004: 30) .

لذا صنفت سمات القائد إلى :

- **السمات الجسمية** : فالقادة يميلون إلى الطول والوزن الثقيل والصحة النفسية العالية .
- **السمات الانفعالية** : فالقادة يميلون إلى الانبساط ، وروح الفكاهة والمرح ، وتشجيع روح التعاون ، ومراعاة مشاعر الآخرين ، ويكونون أكثر تسامحا ومجاملة واتزاناً .
- **السمات العقلية** : فالقادة أكثر ذكاء وذوي ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقا وأقدر على التنبؤ بالأحداث .

**وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات أهمها :**

صعوبة توافر جميع السمات المذكورة في شخص واحد ، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية ، وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين ، كذلك لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه . (العميان ، مرجع سابق : 264)

ويرى الباحث أن نظرية السمات تدعم باتجاه ضرورة توافر سمات وخصائص رئيسة في شخصية القائد ولكن ليس بالضرورة أن تكون توافر سمات وخصائص معينة دليلا على أن الشخص يتمتع بالقيادة نظرا لاتساع وتنوع السمات من جهة وعدم القدرة على تحديد مقاييس ومعايير لقياس سمات القيادة لطبيعتها الإنسانية .

**ج- النظرية السلوكية :**

تقوم هذه النظرية على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه القيادي وتحليل آثاره في فعالية الجماعة والمنظمة ، فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه فالتأكيد هنا منصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره ، ويرى دعاة هذه النظرية وأنصارها أن الذي يجعل الشخص قائدا بالمعنى العلمي هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة المحددة من جهة وإشباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح . (حسن ، 2004: 32) .

ويرى الباحث أن السلوك للقائد هو مظهر عام يمكن أن يقاس عليه أدائه ولكن طبيعة السلوك والتصرفات أغلبها موقفيه ولحظية ونرى أنه يمكن لشخص يدعي القيادة النجاح في لعب دور القائد وفق متطلبات موقف أدركه وفي مواقف أخرى لا يستطيع النجاح في الدور القيادي نظرا لتعدد وتنوع واختلاف السلوك التنظيمي .

## د- نظرية القيادة التحويلية :

يشير (سويدان ، 2003) للقائد في هذه النظرية أربعة مهام رئيسة على النحو الآتي (سويدان ، 2003: 108) :

- تحديد الرؤية وصورة المستقبل المنشود فهو يوضح للأتباع الحلم ويحدده لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود بما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب ومتماسكين داخل الجماعة ، وليس بالضرورة أن يكون القائد وحده القائم بتشكيل الرؤية بل قد يشاركه الأتباع كذلك ، ومن الجدير ذكره أن الرؤية هي الأهم في عناصر القيادة التحويلية .
  - إيصال الرؤية للأتباع : فلا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وجميلة إذا لم يفهمها الأتباع ويؤمنوا بها ، والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للأتباع بطريقة عاطفية ، وبصورة واضحة تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها ويتدافعون نحوها ويضحون من أجلها ، ونجد القادة في التاريخ يستعملون التعبيرات اللغوية الرائعة لأجل الصورة المستقبلية والرؤية المنشودة
  - تطبيق الرؤية : فالقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية لأتباعه فقط بل يعيشها ويعيش بينهم ويعلق على كل حادث فيها من خلال علاقته بالرؤية المنشودة ويتأكد من تطابق هذه الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها .
  - رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية : يعمل القائد على زيادة التزام أتباعه بالرؤية والطريق وذلك من خلال : التشجيع والتذكير المستمر بأخبار السابقين ومشاركة الأتباع في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار ومنح الصلاحيات الواسعة واستخدام أسلوب القدوة الصالحة الذي هو أقوى نقاط القوة في الأسلوب القيادي .
- ويرى الباحث أن ممارسة القيادة التحويلية هي من أسس القيادة بالموهبة والتي تتطلب دائماً أن يكون القائد لديه صفات نظرية يستقطب ويقنع من خلالها الآخرين ويؤثر بهم نحو تحقيق الأهداف ولكن يمكن إذا تم الاعتماد على ذلك الأسلوب لفترة طويلة دون الاهتمام بتنمية وتجديد أساليب القيادة والتوجيه أن يفقد المرؤوسين ، إن القائد يمارس الشعارات البراقة دون إيجاد الحلول التي تتطلب دوماً مهارات عملية للقائد .

## ه- النظرية الوظيفية :

تقوم هذه النظرية على أساس أن على القيادة القيام بوظائف تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها كالتخطيط ، ورسم السياسات ، والحكم والإدارة ، وحل النزاعات ، والثواب والعقاب ، وتمثل دور الأب أو الرمز المثالي للتوحد والقدوة ، ونلاحظ أن هذه النظرية تعكس الدور القيادي الوظيفي وهو ما يقوم به أي قائد فعال بغض النظر عن أسلوب القيادة الذي يتبعه ، ويظهر هذا النمط بين بعض مديري المدارس الذين يقودون المؤسسة التعليمية من المنطق الوظيفي .

حيث يرى الباحث أن النظرية الوظيفية للقيادة تميل دائما للاعتماد على البيروقراطية والالتزام بالدور الوظيفي للقائد والمرؤوسين ولكن يمكن أن يكون بها قصور في جوانب التفاعل غير الرسمي مع المرؤوسين حيث شعورهم بأن المؤسسة فقط لأداء الأدوار الوظيفية .

#### و- النظرية التفاعلية :

وتقوم النظرية التوافقية على فكرة المزج بين متغيرات النظريات السابقة ، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا ، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه ، وإدراك الآخرين له وإدراكه للآخرين ، فالحياة الأكاديمية مثلا تتطلب سمات معينة للمعلم ، وتختلف هذه السمات باختلاف الموقف الذي يوجب استخدام بعضها وتوافره ، كما يختلف سلوك المعلم باختلاف وظيفته التي تحدد له المهام والصلاحيات التي سيتصرف بموجبها ، وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين المتغيرات الرئيسية التالية : (خير الله ، 1986: 11) .

أ- القائد : شخصيته ونشاطه في الجماعة .

ب- الأتباع : اتجاههم وحاجاتهم ومشكلاتهم .

ج- الجماعة نفسها : من حيث العلاقة بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وعملية التفاعل بينهم .

د- المواقف : كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه .

ويرى الباحث أن النظرية التفاعلية من أفضل النظريات في أساليب القيادة في حال كان هناك كفاءة وقدرة للقائد في إدراك المواقف اللحظية التي تتطلب منه تعامل مناسب وفقها كذلك توافر تلك المهارات في التعامل التفاعلي والموقف يتطابق مع طبيعة التغير في السلوك للمرؤوسين حسب الموقف وكيف يمكن التصرف السليم والمؤثر وفق تلك التغيرات

#### 6- أنماط القيادة الإدارية :

تختلف الأنماط القيادية لدى القادة بصفة عامة وذلك بتنوع واختلاف مؤهلاتهم العلمية وتباين خبراتهم وما هي خلفياتهم الثقافية والمهنية والمناخ البيئي المجتمعي المحيط بمكان العمل فإن نظرتهم للأمر وتصرفاتهم بالضرورة أن تنطلق من تلك العوامل مجتمعة في مزيج فكري يؤثر على قراراتهم وسلوكهم في أماكن عملهم ، وقد بحث كثيرون في عدد من أنماط القيادة وتصنيفاتها ولكن ما يهمننا أن نركز على الانماط التي توضح أسلوب استخدام القائد للسلطة والمخولة له وطريقته في التأثير على المرؤوسين ويمكن حصر تلك الأنماط على النحو الآتي :

#### أ- النمط الأوتوقراطي :

هي القيادة التي تتميز بانفراد القائد بالرأي واتخاذ القرار وعدم المراجعة أو التراجع ، والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس مبنية على الإرهاب والخوف واتباع التعليمات (قنديل ، 2010 : 37) .  
إن فهم الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه ، ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه وما أخذ على ضوء ما كشفت عنه الدراسات ، فقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة

عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية ، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيههم لإجبارهم على إنجاز العمل (كنعان، 2009: 47) والقائد الذي يتصف بهذا النمط يجده أسلوبا سهلا ، فهو لا يحتاج إلى أكثر من فرض السلطة على الجماعة التي يشرف عليها من العاملين معه في مختلف المستويات واتباع الصرامة والشدة في التعامل معهم ، إن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطته أداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل ، لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز ، بل يكون على درجات متفاوتة ، مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي ، مثل النمط الأوتوقراطي المتطرف ، أو النمط الأوتوقراطي اللبق ، أو النمط الأوتوقراطي الصالح أو الخير ( كنعان ، المرجع السابق : 48) .

#### خصائص النمط الأوتوقراطي :

يوجد عدد من الخصائص التي تميز النمط الأوتوقراطي عن غيره ففي هذا النمط يبدو القائد متوعدا يغضب كثيرا ، ويوضح العمل الحالي ويريد الحصول على نتائج قبل أي اعتبار آخر ، ويتخذ كل القرارات بمفرده ، وإن اتصالاته دائما تكون إلى أسفل فقط ، كما أنه لا يعرف معنى التحفيز ويشعر أن التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل ، ولذلك فإنه لا يحقق إشباعا دائما لحاجات مرؤوسيه مما يترتب عليه ميلهم إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده ( كنعان ، المرجع السابق : 48) .

ومن خصائص القائد الذي يتبنى هذا النمط ما يأتي (العجمي ، 2008: 144) :

- يحدد منفردا أساسيات المؤسسة وخطتها دون مشاوره .
- لا يفوض سلطاته الإدارية إلى المرؤوسين .
- يتخذ القرارات بنفسه .
- يلتزم بحرفية الإجراءات .
- يحاول أن يشارك المرؤوسين معه في بعض القرارات حتى يخفف من معارضتهم له (قنديل ،

مرجع سابق : 41)

وهنا يرى الباحث أن القيادة الأوتوقراطية قد تقود إلى زيادة انتاجية المرؤوسين ، برغم أنها قد تسبب وجود علاقات تنافسية وروح معنوية هابطة . ومع أن هذا النوع من القيادة قد يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج ، إلا أنه يتميز بانعكاسات سلبية كثيرة على شخصية الأفراد ، وبظلم تماسك العمل مرهونا بوجود القائد ، فإذا ما غاب القائد انفرد عقد المجموعة واضطرب العمل ، إن هذا النمط القيادي يحقق الأمور المحببة لبعض القادة ، مثل : إشباع الرغبة في السيطرة والانفراد بإصدار القرارات ، ولكن يعود على اتباعه بمجموعة من النتائج السلبية .

## مزايا النمط الأوتوقراطي :

أما مزايا النمط الاوتوقراطي فهي كثيرة ومتعددة نذكر منها الآتي (قنديل ، مرجع سابق : 41):

- يحاول أن يشارك المرؤوسين معه في بعض القرارات حتى يخفف من معارضتهم له .
- يتفق مع القيادة المتسلطة ولكنه يعد أقل قسوة في تعامله مع مرؤوسيه .
- ويضيف (عساف ، 2001) مزايا أخرى للنمط الأوتوقراطي هي (عساف ، 2001 : 10) .
- يكرس القائد فيه معظم وقته للعمل ، وهو ما يسمى بالقائد المتفاني في العمل
- قد يكون هذا النمط ناجحا في التطبيق خلال الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة .

## عيوب النمط الأوتوقراطي :

- مع تعدد المزايا والخصائص لا نقلل من العيوب ونذكر منها :
- القضاء على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي (ماهر ، 2005: 34) .
  - الاستخدام السيئ لمعيار التخصص الذي تؤدي زيادته إلى الإضرار بالموظفين والعزلة والتهرب من المسؤوليات أو جمع التخصصات لرفع أهمية الموظف (الخوaja ، 2009 : 34)
  - إضعاف الروح المعنوية للمرؤوسين ، وشعورهم بالإحباط واللامبالاة (عواد ، 2012 : 36) .
  - تفكك الجماعة التي يقودها ، وسيادة روح العداوة ومشاعر البغض بين الرئيس والمرؤوسين من جهة ، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى(عواد ، 2012: 36)
  - ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي (كنعان ، مرجع سابق : 168) .
  - توليد القلق والاضطراب النفسي الذي ينعكس سلبا على أداء المرؤوسين للعمل (كنعان ، مرجع سابق: 168) .
  - معاملة الأشخاص على أساس القانون دون مراعاة للظروف الشخصية (الخوaja ، مرجع سابق : 34) .

يتضح لنا من خلال التقييم السابق لنمط القيادة الأوتوقراطية أن هذا النمط يؤدي إلى نتائج سلبية ، وإن كان من الممكن أن يلقي نجاحا في بعض الحالات وبعض المواقف ، فهذا النوع من أنماط القيادة يؤدي إلى آثار سلبية على المرؤوسين وعلى الإنتاج ، كما أنه لم يعد يتماشى مع أسس الإدارة الحديثة التي تقوم على التشاور والديمقراطية ومراعاة الناحية الإنسانية في العمل .

## ب- النمط القيادي الترسلّي :

هي القيادة التي تركز على حرية الفرد العمل إلى حد الإفراط ، حيث يتم الاهتمام فقط بالعلاقات الإنسانية ، دون الإهتمام بالعمل والإنتاج . والقيادة هنا متسامحة ولينة ويتمتع أتباعها

بدرجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالها ، وتعتمد على المرؤوسين في صياغة ووضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (مصطفى ، 2007 : 48) . " يطلق على هذا النمط القيادي تسميات كثيرة ، منها : القيادة المنطلقة ، القيادة الفوضوية ، والقيادة غير الموجهة ، أو قيادة إطلاق العنان ، أو نمط ترك الحبل على الغارب " .

ويعود أصل القيادة الترسلية إلى حركة عدم التدخل ، التي قام بها التجار والاقتصاديون والاوروبيون في نهاية القرون الوسطى ، لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية ، إلا بمقدار ما يكون ذلك التدخل ضروريا لصيانة الأمن وحقوق الملكية الشخصية ، انتقلت تلك الفكرة إلى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة ، وأصبح القائد حسب هذا النمط يلعب دور الوسيط ، ويتصف بالسلبية والتسامح والتودد تجاه أتباعه في اتخاذ القرارات ، فالقائد من هذا النوع أخذ يقوم بدور ثانوي في التوجيه والإرشاد والتأثير في الآخرين (المغربي ، مرجع سابق : 172) .

ويغلب على هذا النمط طابع الفوضى وسلبية القائد ، حيث إن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين ، أو سياسات محددة ، أو إجراءات ، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور ، ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقا ، إلا إذا طلب منه ذلك ، فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف ، والعمل دون أي تدخل من جانب القائد ، وقد يكون السبب في ذلك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات ، أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة ( عياصرة ، 2006 : 49-50) .

ومن الباحثين من يرى غير ذلك ، فالمدبر الترسلية في نظرة " يتميز بشخصية مدركة وواعية ، وله اطلاع واسع في مجال تخصصه ، وخاصة في الجانب المهني لعملة ، وهو كثير التفاؤل والثقة بالآخرين ، لذلك اجتماعاته كثيرة وطويلة ، وتنفض عادة دون أن يصل المجتمعون إلى قرار حاسم ، يلتزمون بتنفيذه لحل تلك المشكلات ، لأن كل ما يهدف إليه المدير من وراء الاجتماعات أن يستفيد المعلمون من هذه الاجتماعات والمناقشات الدائرة ، في توجيه أعمالهم دون ضغط أو تدخل في قرار يؤدي إلى حل تلك المشكلات (الإبراهيم ، 2002 : 134) .

وعليه يرى الباحث أن هذا النوع من القيادة يترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، ووضعها ، واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك ، والقائد لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين ، لأنه ينقصه الحماس والحوافز ، ولذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود .

#### خصائص النمط الترسلية :

- يوجد عدد من الخصائص التي تميز النمط الترسلية عن غيره فهو :
- لا يحاول أن ينظم سير العمل (العجمي ، مرجع سابق : 158) .
- تتسم اجتماعاته للمرؤوسين بالارتجال ، وعدم التخطيط ، وكثرة المناقشات ، وضعف الفاعلية ، لأن قراراته ليست ملزمة (سليمان ، 2001 : 386) .

- انعدام سيطرته على المرؤوسين ، وهنا تتعدم القيادة (قنديل ، مرجع سابق : 42) .
- يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم (المغربي، مرجع سابق : 422) .
- يترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض (قنديل ، مرجع سابق : 42) .
- يترك المرؤوسين يحددون أهدافهم وفقا للأهداف العامة للمؤسسة (السكرانة ، 2010 : 181) .

- يترك لمرؤوسيه حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات ، ووضع الحلول لإنجاز العمل .
- لا يقوم بأي عمل ولا يصدر عنه إلا تعليقات تلقائية عن عمل العضو (العجمي ، مرجع سابق : 158) .

#### مزايا النمط الترسلني :

- أما مزاياه فهي كثيرة ومتعددة نذكر منها ما يأتي (كنعان ، مرجع سابق : 257) :
- يكون النمط الترسلني ناجحا عندما يكون العاملون على مستوى عال من التعليم ، لأن تفويض السلطة على نطاق واسع يحتاج إلى كفاءات عالية تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة .
- يدفع القائد عندما يطبق النمط الترسلني في القيادة مرؤوسيه إلى أن يقوموا ببذل أقصى جهد لديهم ، لإثبات أنهم أهل لتلقته بهم ، مما يتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على نفسه ، ويكسبه خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة .
- يعطي العاملين حرية ما لم ينتهكوا سياسة المؤسسة ، وهو منطوق (أنت حر ما لم تضر ) ويكون هذا النمط مفيدا عندما يكون العاملون مدربين ومحفزين جيدا ، ويكونون قادرين على الاعتماد على النفس ، دون حاجة لمساعدة أو دعم هذا القائد (مصطفى ، مرجع سابق : 48) .

#### عيوب النمط الترسلني :

- يذكر (الخوaja ، مرجع سابق : 40) عيوب للنمط الترسلني هي :
- يتخذ القرارات اعتباطا بلا تخطيط أو أهداف أو بيئة .
- يمارس الآخرون صلاحياته دون وعي أو مشورة منه .
- ويضيف (قنديل ، مرجع سابق : 42) عيوب أخرى هي :
- لا يأخذ هذا النمط بعناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم ، وتنسيق ، وإشراف وتقويم ، مما يسبب الاضطرابات والفوضى .
- انعدام سيطرته على المرؤوسين ، وهنا تتعدم القيادة .

- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل ، حيث تسود الفوضى والقلق ، ويفتقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة ، وينخفض مستوى الجودة ، حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملائه ، ويرجع السلوك العدواني إلى عدم احساس أفراد الجماعة بالأمن (العميان ، مرجع سابق : 262) . ويرى الباحث مما سبق أن النمط الترسلّي قد ينجح في بعض المراكز العلمية ، المؤسسات الخاصة أو العامة ، حيث إن العاملين فيها من ذوي الكفاءات العالية ، والخبرة الطويلة ، والانتماء العظيم للمؤسسة واهدافها ، بينما لا يصلح للعمل في معظم المؤسسات الخدماتية ، وعلى رأسها دوائر سلطة الترخيص ، التي يفترض فيها التعاون والانسجام ، وإلا حلت الفوضى وحل الضياع وقلة الإنتاج والأناية ، دون اعتبار لمصلحة مؤسسة ، أو مصلحة المراجعين ومتلقي الخدمة .

### ج- النمط الديمقراطي :

إن المبدأ الأساسي الذي تعتمده الإدارة الديمقراطية هو مبدأ احترام شخصيات الأفراد المشاركة الجماعية لاتخاذ القرار وتنفيذه ، انطلاقاً من فكرة أساسية هي أن تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل الواحد السوي . إن النمط الديمقراطي يناقش المشروعات مع مرؤوسيه وينظر إلى مقترحاتهم بعين الاعتبار ثم يتخذ القرار النهائي وفقاً لذلك ، إن القائد الديمقراطي يهتم بتوضيح المشكلة لفريقه ويساعدهم على حلها ويهتم كثيراً بالعلاقات الإنسانية وبالعمل بروح الفريق (العجمي ، مرجع سابق : 174) .

ويشير (عياصرة، 2006) إلى أن " القيادة الديمقراطية هي قيادة إنسانية وجماعية تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم كنموذج في تحقيق ذواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة بإطار من الولاء والإخلاص والتفاني ، ويتصرف في جميع أعماله بما يعيق لديهم صورة الإخلاص والتفاني للمصالح الجماعية ، ويعمل هذه المبادئ جاهداً على خلق قيادات جديدة من ضمن أعضاء المجموعة نفسها " (عياصرة، 2006: 66) .

ويذكر (عريفج ، 2007 : 106) أن " القيادة الديمقراطية ينتظر منها توفير جو من الحرية يسمح بارتفاع المعنويات والتواصل بين العاملين وتبادل المعلومات والتعاون ، كما يسمح بالمرونة والتعلم بالقدوة من القائد " .

وعليه نجد أن هذا النمط يولي القيادي تنفيذ مهامه التي تكون علاقات إيجابية مع العاملين تنم عن التعاون الفعال ، وتثير المبادرة والحماس ، وتدعو إلى الألفة والاحترام المتبادل . ويتضح من خلال ما سبق أن القائد ينطلق من أنه عضو في فريق ، والأفراد في مؤسسته يعملون معه ولا يعملون عنده ، فهو يستمع إليهم ، ويعتمد كثيراً على التغذية الراجعة التي يقدمونها له تجاه سير المؤسسة وسلوكه القيادي ، كما يهتم بما لديهم من احتياجات من أجل زيادة رضاهم ورفع روحهم المعنوية

## خصائص النمط الديمقراطي :

- يوجد عدد من الخصائص التي تميز النمط الديمقراطي عن غيره فهو :
- يهتم كثيرا بنمو الأفراد ضمن المؤسسة التي يديرها (الخوaja ، مرجع سابق : 93) .
- يتحلى بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته مع زملائه .
- يحترم خصوصية الأفراد ، ما دام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين ، أو على العمل (حسن ، مرجع سابق : 76) .
- اتخاذ قرارات سليمة في معظم الأحوال ، حيث إن المشاركة يكون لها الأثر الفعال في تنفيذ القرار (قنديل ، مرجع سابق : 42) .
- ويضيف (عابدين ، 2001 : 73) خصائص أخرى هي :
- يسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة ، دون تعصب لرأيه .
- لا يستأثر بالسلطة ، بل يفوض جزءا من صلاحياته في العمل للآخرين .
- يحرص على أن يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم .
- يلجأ إلى استخدام سلطته دون تعسف .
- يسود الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة .

## مزايا النمط الديمقراطي :

- يوجد جملة من المزايا تتحقق إذا انتهج مدير دائرة الترخيص للنمط الديمقراطي ، من أهمها:
- يزيد من إحساس العاملين بأن أهدافهم وأهداف الدائرة تكاد تكون واحدة ، فيقوى تأييدهم لأهداف الدائرة ، ويعملون متعاونين لتحقيقها .
- يقلل من نسبة التغيب عن العمل ، والخلافات والصراعات بينهم ، فيزيد من التماسك ، ويجعلهم أكثر قابلية للتكيف مع الظروف المتغيرة ، ويسود المرؤوسين جو من الرضا والارتياح والتعاون وروح الفريق .
- تساعد المشاركة في عملية صنع القرارات على ترشيد عملية اتخاذ القرار ، وتساعد في جعل القرار المتخذ أكثر ثباتا ، مما يضمن عدم تعديله أو التراجع عنه بعد فترة وجيزة ، ويؤدي إلى الالتزام بتنفيذه .
- يفوض القائد السلطة مما يساعد في توزيع جزء من مهامه ، مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية ، بدلا من تبديد جهده في النواحي الإجرائية والشكلية والبسيطة (كنعان ، مرجع سابق : 242) .
- اتخاذ قرارات سليمة في معظم الأحوال ، حيث إن المشاركة يكون لها الأثر الفعال في تنفيذ القرارات (قنديل ، مرجع سابق : 42) .
- يرفع الروح المعنوية للعاملين ، ويزيد إقبالهم للعمل برغبة ونشاط (حسن ، مرجع سابق : 76) .

## عيوب النمط الديمقراطي :

تتمثل عيوب النمط الديمقراطي بالآتي (السكرانة ، مرجع سابق : 145) :

- يستلزم كثيرا من الوقت والجهد والتنظيم الذي قد لا يتيسر للقائد ، خصوصا في أوقات الأزمات ، الأمر الذي يترتب عليه أن يصبح القرار أمرا معقدا ، ومكلفا للجهد والمال .
- يقوم المدير الديمقراطي بالعمل على أساس التساوي المطلق بين العاملين في الحقوق ، وعلم النفس يظهر لنا أن العاملين لا يتساوون من حيث القدرات والتعليم والخبرة ، وما إلى ذلك مما ينبغي معه أن يتفاوت العاملون من حيث حقهم ، أو التأثير فيهم .
- قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية ، مثل : عدم الانضباط في العمل بين العاملين ، وتأخرهم في الأداء ، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف التي تتطلب ذلك ، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات .
- مما يؤخذ على المشاركة ، كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية ، أنها قد تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية .
- هناك كثير من الناس لا يحبون تحمل المسؤولية ، وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات ، ويفضلون أن تصدر إليهم القرارات والأوامر والتعليمات من الرؤساء (كنعان ، مرجع سابق : 245)

مما سبق يرى الباحث أن النمط الديمقراطي هو النمط الأنسب لقيادة المؤسسات بشكل عام ودوائر الترخيص بشكل خاص ، فهو النمط الذي يتمشى مع التدفق المعرفي والتدفق المستمر للمعلومات ، وحتى يستطيع القائد مواكبة هذا التطور عليه أن يشارك مرؤوسيه ويستعين بهم من أجل الإلمام بهذه المعرفة ، كما أن هذا النمط يزيد من انتماء المرؤوسين ومن ثم إنتاجهم .

## 7- واقع القيادة الإدارية بجامعة إب :

أُنشئت جامعة إب في 24 محرم 1417هـ الموافق 12 يونيو 1996م بموجب القرار الجمهوري رقم (91) لسنة 1996م . وتعد خامس جامعة حكومية في الجمهورية اليمنية ، وبدأت تمارس نشاطها العلمي والبحثي كجامعة مستقلة اعتبارا من العام الجامعي 1996م-1997م (جامعة إب ، 2005 : 2) .

واصبحت الجامعة بعد الإنشاء مكونة من الكليات الآتية :

- كلية التربية - إب .
- كلية التربية - النادرة .
- كلية الآداب .
- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية .
- كلية العلوم .

- كلية الزراعة والطب البيطري .
- كلية الهندسة والعمارة " افتتحت في العام الجامعي 1998م - 1999م .
- كلية طب الأسنان " صدر قرار المجلس الأعلى للجامعات بافتتاحها من العام الجامعي 2000م - 2001م " جامعة إب ، 2006 : 3) .

#### الهيكل التنظيمي الإداري لجامعة إب .

ويشمل الهيكل التنظيمي لجامعة إب الوحدات التنظيمية الآتية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، 2008 : 15) :

مجلس الجامعة :- حيث يتألف مجلس الجامعة من :

- رئيس الجامعة
- نواب رئيس الجامعة
- عمداء الكليات أو المعاهد أو المراكز
- أمين عام الجامعة
- ثلاثة يمثلون أعضاء هيئة التدريس أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد أعضاء
- ثلاثة من الشخصيات العامة من ذوي الرأي والخبرة ويختارهم مجلس الجامعة في أول اجتماع أعضاء
- رئيس نقابة هيئة التدريس

#### رئيس الجامعة :

يعين رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية بناء على عرض رئيس المجلس الأعلى للجامعات والوزير المختص ، ويشترط أن يكون حاصلًا على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها من الشهادات الطبية المتخصصة العليا المعترف بها ودرجة الأستاذية مع عشر سنوات خبرة في العمل الأكاديمي والإداري في جامعة معترف بها بعد الدكتوراه ولمدة خمس سنوات قابلة للتجديد (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، 2008 : 130) .

#### نائب رئيس الجامعة :

يتم اختياره من قبل المجلس الأعلى للجامعات من بين مرشحين يعرضهم رئيس الجامعة ، ويشترط أن يكون حاصلًا على الدكتوراه أو ما يعادلها ودرجة الأستاذية مع عشر سنوات خبرة في العمل الأكاديمي والإداري في جامعة معترف بها بعد الدكتوراه ولمدة خمس سنوات قابلة للتجديد (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، 2008 : 130) .

#### أمين عام الجامعة :

يتم اختيار أمين عام للجامعة من قبل مجلس الجامعة ، من بين ثلاثة يسميهم رئيس الجامعة ويصدر قرار تعيين الأمين العام من رئيس الجامعة ، ويشترط في المرشح لمنصب أمين عام

الجامعة أن يكون من ذوي الكفاءة الإدارية والخبرة في مجال الأعمال الجامعية لمدة لا تقل عن خمسة عشر سنة بعد المؤهل الجامعي أو خمس سنوات بعد شهادة الدكتوراه (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، المرجع السابق ، 133) .

#### الأمين العام المساعد :

يكون لأمين عام الجامعة أمين عام مساعد ، يعينه رئيس الجامعة من بين ثلاثة أشخاص يرشحهم الأمين العام ، وشروط الترشيح لهذا المنصب أن يكون المرشح من ذوي الخبرة والكفاءة الإدارية في مجال الأعمال الإدارية الجامعية ولمدة لا تقل عن:-  
- ثمان سنوات بعد حصوله على المؤهل الجامعي إذا كان من غير أعضاء هيئة التدريس.  
- أربع سنوات بعد المؤهل الجامعي إذا كان من أعضاء هيئة التدريس أو مساعديهم.  
ويتولى الأمين العام المساعد معاونة الأمين العام في أداء مهامه وأعماله، ويحل محله في حال غيابه (المرجع السابق، 132) .

#### إدارة الكليات :

لكل كلية إدارة خاصة تهتم بشؤونها الأكاديمية والإدارية وتسيير أنشطتها، وتتكون إدارة الكلية من: مجلس الكلية والعميد ونوابه ، ورؤساء الأقسام العلمية :-

#### 1- مجلس الكلية :

ويتألف مجلس الكلية من عميد الكلية، ونواب العميد، ورؤساء الأقسام الأكاديمية ، وثلاثة من أعضاء هيئة التدريس في الكلية.

#### 2- عميد الكلية :

عميد الكلية يصدر بتعيينه قرار من رئيس المجلس الأعلى للجامعات بناءً على عرض وزير التعليم العالي، وترشيح رئيس الجامعة لعدد ثلاثة مرشحين لعمادة الكلية ممن تنطبق عليهم الشروط الآتية ( أن يكون حاصلاً على الدكتوراه أو ما يعادلها من الشهادات الطبية التخصصية العليا المعترف بها ودرجة أستاذ، أو أستاذ مشارك وخبرة ست سنوات في العمل الأكاديمي والإداري) وعميد الكلية هو المسئول عن إدارة شؤون الكلية العلمية والإدارية والمالية ، وتنفيذ القوانين واللوائح وقرارات مجلس الكلية ومجلس الجامعة.

#### 3- نواب العميد :

يكون لعميد الكلية نائبان أحدهما للشئون الطلابية ، والآخر للشئون الأكاديمية والدراسات العليا والبحث العلمي ، ويجوز الاكتفاء بنائب واحد أو زيادة النواب إلى ثلاثة بحسب طبيعة وحجم نشاط الكلية، ويُعين نائب أو نواب عميد الكلية ، بقرار من رئيس الجامعة ، بناء على ترشيح عميد الكلية بضعف العدد المطلوب للتوظيفة ، ويشترط فيمن يتم ترشيحهم لتوظيفة نائب أو نواب عميد

الكلية نفس الشروط المطلوب لشغل وظيفة عمداء الكليات. مدة التعيين في وظيفة عميد الكلية ونوابه أربع سنوات (وزارة التعليم العالي ، مرجع سابق : 134) .

#### 4- رؤساء الأقسام الأكاديمية :

لكل قسم رئيس يدير شئون القسم ، ويصدر قرار تعيين رئيس القسم من رئيس الجامعة ، بناءً على ترشيح عميد الكلية لأقدم ثلاثة أساتذة في القسم ، تتوافر فيهم شروط الوظيفة التي من أهمها : أن يكون حاصلاً على درجة الدكتوراه ، أو ما يعادلها من الشهادات الطبية التخصصية العليا المعترف بها، ودرجة الأستاذية، وخبرة عشر سنوات في العمل الأكاديمي والإداري، ومدة التعيين في وظيفة رئيس القسم سنتين قابلة للتجديد لمرة واحدة فقط، ورئيس القسم هو المسئول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم، وإدارة شئون القسم العلمية والإدارية والمالية وعن انتظام سير المحاضرات والتمارين والدروس العلمية وغيرها من الواجبات التدريسية وتنفيذ قرارات مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس الجامعة في الحدود التي ينظمها القانون واللوائح (وزارة التعليم العالي، 2008، 135-134) .

#### 5- أمين عام الكلية :

لكل كلية أمين عام ، وهو مسئول إداري تتبعه عدد من الإدارات والأقسام الإدارية التي تُسير النشاط المالي والإداري والخدمي في الكلية، وهي مكونات إدارية تتبع أمين عام الكلية، وتحت إشراف عمادة الكلية، وتؤدي مهام إدارية وأنشطة معاونه للجانب الأكاديمي بما يكفل تكامل الأدوار لأداء المهام على الوجه الأمثل.

وتتبع الأمانة العامة للكلية الإدارات والأقسام الآتية:

- إدارة الشؤون المالية ، تضم الأقسام الآتية:- قسم الحسابات ، قسم الإيرادات ، قسم المشتريات والمخازن، قسم حفظ المستندات والوثائق.
- إدارة الشؤون الإدارية ، وتضم الأقسام الآتية:- قسم شؤون أعضاء هيئة التدريس ، قسم شؤون الموظفين، قسم الوثائق والحفظ.
- إدارة الخدمات ، وتضم الأقسام التالية:- قسم الصيانة ، قسم العلاقات والمتابعة ، قسم النظافة والحرس المدني. (عبدالله، 2007 : 37) .

ومن خلال اطلاع الباحث على عدد من نتائج الدراسات التي اهتمت بتقويم أداء العاملين الإداريين في الجامعات العربية ، ومنها الجامعات اليمنية ، والتي كشفت عن حقيقة مفادها أنّ الكادر الإداري مازال يمارس مهامه الوظيفية بشكلٍ تقليدي قديم ، بعيداً عن الممارسات الإدارية الحديثة والمعاصرة ، والتي تجعله قادراً على مواكبة متغيرات العصر ومتطلباته ، وقد كشفت عدد من الدراسات أنّ مؤسسات التعليم العالي العربية بشكل عام واليمنية على وجه الخصوص تُعاني 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) .

كما أشارت دراسة (أبو سليمان، 2005) إلى أن المؤسسات الجامعية بمصر بوجه عام وكليات التربية بوجه خاص تعاني كثيرا من المشكلات التي تعوق أداءها الوظيفي (أبو سليمان، 2005 : 35) .

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 فيها و تدني كفاءته ، فقد أشارت دراسة (شرف الهادي ، 1994) إلى وجود ضعف في العمليات الإدارية ، و تدن 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 تدن في كفاءة العاملين في المواقع الإدارية المختلفة في الجامعات اليمنية .

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

وكشفت دراسة عرجاش، (2002) عن عدد من مظاهر التسبب الإداري وتدني مستويات الأداء في كليات التربية في الجامعات اليمنية مثل : البطء في إنجاز المعاملات و الروتين في العمل و التغيب عن العمل ، و رداءة الخدمات 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 التغيير 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 والمدرّبة ، وكذلك مقاومة التغيير من القيادات والعاملين الإداريين في جامعة إب (خشافه ، 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 (الهبوب ، 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 :

نظراً لأهمية الموضوع قيد الدراسة في مجال تنمية الموارد البشرية التي بدورها المحرك الأساسي في التنمية الشاملة كان لابد من الرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بهذا البحث مباشرة ليس لتأكيد صلة هذا البحث بالدراسات وتواصله مع ما سبقته من دراسات ولكنة بدأ من حيث انتهت إليه الدراسات السابقة وتواصل معها ليغطي جانباً منها ، ويتكامل معها في تنمية المعرفة الإنسانية ، وإثراء فكر الباحث بما يمكنه من إجراء البحث وتفسير نتائجه والانطلاق منها لتحقيق الأهداف المرسومة ، وبالرغم من أهمية البحث : كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية داخل الجامعة باليمن في وقتنا الحاضر إلا أن المكتبة اليمنية تفتقر لدراسة مثل هذا الموضوع بشكل خاص ، والذي قد حظي ربما بشكل كبير في المكتبات العربية والأجنبية .

تناول الباحث في هذا الفصل عدداً من الدراسات التي لها صلة كبيرة بموضوع البحث ، حيث تم تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاث مجموعات : مجموعة الدراسات المحلية في اليمن ، مجموعة الدراسات العربية ، ومجموعة الدراسات الأجنبية . ومن ثم ترتيب الدراسات ترتيباً تصاعدياً حسب تاريخ الدراسة ، مع التركيز على أهداف كل دراسة منها ، المنهج المستخدم ، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة .

### الدراسات المحلية :

هناك عدد من الدراسات اليمنية السابقة التي تناولت جوانب مختلفة من التخطيط التربوي بشكل عام والتخطيط الإستراتيجي بشكل خاص ومعظم تلك الدراسات التي أجريت كانت في مجال الإدارة الجامعية إلا أن البحث الحالي يتناول الدراسات اليمنية الأكثر ارتباطاً به ومن ضمنها :

#### 1- دراسة (حسين، 2001) :

بعنوان : " القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي "

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على دور القيادة الإستراتيجية لجامعتي عدن وصنعاء في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي ، وخصائص دور القيادة الإستراتيجية الأكاديمية والإجراءات ، وصياغة التوجه الإستراتيجي لدى الجامعتين (عدن وصنعاء) . واستخدم الباحث المنهج التحليلي للوصول إلى النتائج .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- إن التوجه الإستراتيجي في صياغة الأهداف وعملية تنفيذها لدى الإداريين في جامعة عدن أكثر إيجابية منه لدى الإداريين في جامعة صنعاء .

2- دراسة (الدعيس، 2007) :

بعنوان : " تطوير الكفايات الإدارية لنواب العمداء للشؤون الأكاديمية بالجامعات اليمنية باستخدام برنامج تدريبي محوسب "

هدفت الدراسة إلى :

- تحديد الكفايات التي تلزم لنواب العمداء للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية .
  - التعرف على مدى توافر وممارسة تلك الكفايات وتحديد الحاجات التدريبية ، وتصميم برنامج تدريبي محوسب لتطوير تلك الكفايات ، وقد شملت الدراسة (7) جامعات حكومية و(9) جامعات خاصة في الجمهورية اليمنية ، حيث عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي الميداني ، وتمثلت عينة الدراسة في نواب العمداء للشؤون الأكاديمية في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة ، والبالغ عددهم (94) نائباً ، وتم تقسيم عينة الدراسة إلى مجموعتين بطريقة عشوائية ، الأولى ضابطة والأخرى تجريبية .
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- التوصل إلى أن جميع الكفايات الإدارية التي تضمنها المقياس في كل من المجالات الإدارية الأربعة (التخطيط ، التنظيم ، القيادة الجامعية ، التقويم والمتابعة) هامة وضرورية ويجب توافرها في نواب العمداء ، حيث بلغت القيمة لجميع العبارات تقريبا على متوسط أعلى من (3.5) وتعني هذه النسبة أن الكفاية الإدارية ذات أهمية كبيرة . وعند المقارنة بين درجة الأهمية ودرجة الممارسة تبين وجود فروق بينهما ، مما يعني ضرورة تطوير تلك الكفايات في جميع المجالات الإدارية .
- تصميم برنامج تدريبي محوسب لهذا الغرض .

3- دراسة (عبدالله، 2007) :

بعنوان : " تقويم كفاءة الأداء الإداري لأمناء الكليات في الجامعات اليمنية ، الحكومية ، في ضوء مهامهم الإدارية، من وجهة نظر عمداء الكليات ، ونوابهم ، ورؤساء الأقسام الأكاديمية "

هدفت الدراسة إلى معرفة :

- مستوى كفاءة الأداء الإداري لأمناء الكليات في الجامعات اليمنية ، الحكومية ، للمهام الإدارية التي يقومون بها ؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) فأقل بين إجابات أفراد عينة البحث تجاه مستوى كفاءة الأداء الإداري لأمناء الكليات في الجامعات اليمنية ، الحكومية ، لمهامهم الإدارية تعزى إلى المتغيرات:-
- الجامعة ، (صنعاء ، إب ، تعز) .
  - المنصب الوظيفي، (عميد كلية ، نائب عميد كلية ، رئيس قسم) .

- اللقب العلمي، (أستاذ ، أستاذ مشارك ، أستاذ مساعد ) .
  - سنوات الخبرة، (1-5 سنوات ، 6-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) .
- حيث عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي المسحي لدراسة متغيرات البحث .
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

- أن مستوى كفاءة الأداء الإداري لأمناء الكليات في الجامعات اليمنية ، الحكومية ، لمهامهم الإدارية بحسب تقديرات عمداء الكليات ، ونوابهم ، ورؤساء الأقسام الأكاديمية ، كان متوسطا في مجال: الشؤون الإدارية ، والخدمات ، والعلاقات الإنسانية ، وبمستوى عالي في مجال : الشؤون المالية .
- إن مستوى كفاءة الأداء الإداري لأمناء الكليات في الجامعات اليمنية ، الحكومية ، لمهامهم الإدارية بحسب تقديرات عمداء الكليات ، ونوابهم ، ورؤساء الأقسام الأكاديمية ، قد تباينت ما بين ، ( متحققة بدرجة كبيرة ، متحقق بدرجة متوسطة ) في جميع فقرات المجالات
- هناك فروق دالة إحصائيا بين إجابات أفراد عينة البحث ، عند مستوى الدلالة ، ( $\alpha = 0.05$ ) فأقل، لتقويم مستوى كفاءة الأداء الإداري لأمناء الكليات في الجامعات اليمنية ، الحكومية ، تعزى إلى متغيرات البحث وهي:- الجامعة ، والمنصب الوظيفي ، واللقب العلمي ، وسنوات الخبرة، وهي على النحو الآتي :

#### 4 - دراسة (الخطيب ، 2009) :

**بعنوان : " واقع التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي "**

**هدفت الدراسة إلى :**

- التعرف على الواقع الحالي للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء ، في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي .
  - التعرف على التحديات التي تعيق التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي .
  - معرفة أولويات التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء في المجالات الآتية : (القيادة الجامعية ، التخطيط الإستراتيجي ، النشاط الأكاديمي ، الخدمة المجتمعية ) .
  - معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دالة (0.05) بين استجابة افراد مجتمع الدراسة على فقرات ومجالات الاستبانة تعزى لمتغيرات الدراسة .
- حيث عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وقام ببناء أداة تتكون من ستة مجالات.

## أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- موافقة القيادات الأكاديمية على الواقع الحالي للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء كانت قليلة وقد حصل هذا المجال على المرتبة الأخيرة . وهي أدنى موافقة لمجتمع الدراسة على مستوى الأداة ككل .
- موافقة مجتمع الدراسة على أولويات التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في مجال التخطيط الإستراتيجي كانت كبيرة ، وقد حصل هذا المجال على المرتبة الأولى .
- موافقة مجتمع الدراسة على أولويات التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في مجال الخدمة المجتمعية كانت كبيرة ، وقد حصل هذا المجال على الثانية .
- موافقة مجتمع الدراسة على أولويات التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في مجال النشاط الأكاديمي كانت كبيرة ، وقد حصل هذا المجال على الثالثة .

## 5- دراسة (عبدالله ، 2012) :

بعنوان : "التخطيط الإستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية : دراسة ميدانية"

### هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على التخطيط الإستراتيجي وأهميته ، وأحدث نماذجه ، وخطوات تطبيقه ، وتوضيح دوره الفعال في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم الجامعي .
  - التعرف على أهمية تنمية الموارد البشرية ، والاتجاهات العالمية المعاصرة في تنميتها ، والسياسات المتبعة تجاهها في مؤسسات التعليم الجامعي .
  - التعرف على واقع مؤسسات التعليم الجامعي باليمن من خلال التحليل البيئي (SWOT) .
  - التعرف على واقع سياسات تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية ، ومعوقات تطورها ، وأهم المقترحات تجاه ذلك .
  - تقديم خطة استراتيجية مقترحة لاستخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية .
- حيث عمد الباحث إلى استخدام **المنهج الوصفي** وتوظيفه في تحليل متغيرات الدراسة .

## أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- كما أظهرت النتائج 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 .
- إن سياسة تخطيط التدريب للموارد البشرية في الجامعات اليمنية تتم بعيدا عن المعايير المتفق عليها من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لنتائج التقييم ، وأهداف ومحتوى تلك البرامج ، بالإضافة إلى شيوع الوسائل التقليدية في تنفيذها .

- يفتقر التدريب إلى أبسط المقومات لنجاحه ، ومنها : الموارد المالية لتغطية نفقات التدريب ، قصور في البنية التحتية لمراكز التدريب ، بالإضافة إلى عدم امتلاك الجامعة لمتخصصين في مجال الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي .
- غياب واضح لسياسة تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في الجامعات اليمنية ، على المستويين النظري والعملي .
- ليس هناك استفادة من نتائج التقييم في إصلاح ما ينبغي إصلاحه ، وإنما ممارسة روتينية لتقييم الأداء الوظيفي من أجل التقييم نفسه ، أي لا توجد التغذية الراجعة في تصويب الأخطاء وتجويد الأعمال .

#### 6- دراسة (السنباني ، 2012) :

**بعنوان : " نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي المستقبلي لتنمية التمويل الذاتي بجامعة ذمار في ضوء المتغيرات المحلية "**

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على أهم الاستراتيجيات المعاصرة في تمويل التعليم العالي ذاتيا .
  - التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية بجامعة ذمار وذلك من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية .
  - التعرف على المشكلات التي تعيق عملية التخطيط الإستراتيجي المساعد في تنمية التمويل الذاتي في جامعة ذمار .
  - تقديم نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي لتنمية التمويل الذاتي لجامعة ذمار .
- حيث عمدت الباحثة إلى استخدام المنهج الوصفي لدراسة متغيرات الظاهرة .
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :
- الغياب الواضح للتخطيط الإستراتيجي لتنمية موارد الجامعة ذاتيا .
  - عدم تطبيق أهداف التعليم العالي وكذلك الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي من العام (2006-2010) .
  - عدم تفعيل دور الجامعة المنتجة ، حيث لا تتوافر وحدة متخصصة بذلك .
  - ضعف الموارد الذاتية بجامعة ذمار ، مما يؤكد صحة ما ذكر من غياب للتخطيط الإستراتيجي المالي التنموي فيها .
  - غياب التسويق لخدمات الجامعة داخليا وخارجيا .

## 7- دراسة (الساوي ، 2013):

### بعنوان : " برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية "

هدفت الدراسة إلى :

- معرفة احتياجات القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الإستراتيجي .
- معرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.5) في تقديرات القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لدرجة احتياجهم لمهارات التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغيرات (الجامعة - المركز الوظيفي - الدرجة العلمية - سنوات الخبرة) .
- بناء البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، والتطوري .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الإستراتيجي كانت عالية .
- أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الإستراتيجي في مجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية كانت عالية .
- أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الإستراتيجي في مجال الوعي بمدخل التخطيط الإستراتيجي كانت عالية .
- أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الإستراتيجي في مجال الرؤية والرسالة كانت عالية .
- أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الإستراتيجي في مجال الأهداف الاستراتيجية كانت عالية .
- أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الإستراتيجي في مجال صياغة الخطة الاستراتيجية كانت عالية .
- أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الإستراتيجي في مجال تطبيق الخطة الاستراتيجية كانت عالية .

## 8- دراسة (هميس ، 2016) :

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

هدفت 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 التقليدي في الجامعات باليمن غير مجد نهائيا .
  - التخطيط الإستراتيجي مدخل مهم لتطوير جامعات اليمن .
  - تقديم تصور مقترح لتنمية كفايات التخطيط الإستراتيجي لقيادات جامعة ذمار هو هدف البحث الاساسي لمستقبل جامعة ذمار .

## 9- دراسة (البخيتي ، 2017) :

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

هدفت 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 اليمنية؟
  - 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 الإستراتيجي اللازمة لمديري مدارس التعليم العام بالجمهورية اليمنية بشكل عام .
- 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 صياغة الخطة الاستراتيجية 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 .

## ثانيا : الدراسات العربية :

### 1- دراسة (الحيالي ، 1997) :

بعنوان : " التخطيط لبرنامج تدريبي للإدارات العليا بالجامعة في ضوء الكفايات القيادية المطلوبة "

#### هدفت الدراسة إلى :

- التخطيط لبرنامج تدريبي للإدارات العليا بالجامعة في ضوء الكفايات القيادية المطلوبة ، وذلك من خلال تحديد أهم الكفايات القيادية اللازمة للإدارات العليا بالجامعة في ضوء الكفايات المطلوبة .
  - بيان المعالم الأساسية لعملية تخطيط البرنامج التدريبي للإدارات العليا بالجامعة .
  - تصميم البرنامج التدريبي للإدارات العليا بالجامعة في ضوء الكفايات الإدارية المطلوبة ، ومستلزمات تنفيذه وتقويمه ومتابعته .
- حيث عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي لدراسة متغيرات الظاهرة .
- #### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :
- أن هناك كفايات يتطلب توافرها لدى الإدارات العليا بالجامعة ، وخصوصا لمن يتولى وظيفة عميد ، ورئيس قسم علمي .
  - تم وضع برنامج تدريبي للإدارات العليا بالجامعة في ضوء الكفايات القيادية المطلوبة .

## 2- دراسة (حسين ، 2002) :

### بعنوان : " تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"

هدفت الدراسة إلى :

- تسليط الضوء على مفهوم التخطيط الإستراتيجي وخطواته ومشكلاته ، وإلى توضيح أهم المبررات التي تدعو إلى الأخذ بهذا الأسلوب في التعليم الجامعي ، وإلى أهمية تطبيقه .
- وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الإستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري حيث عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل وتفسير متغيرات الظاهرة .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- التركيز على معلومات الأطراف المؤثرة والمتناثرة بممارسات المؤسسة الجامعية مع الأخذ في الاعتبار حاجاتهم ومتطلباتهم كأساس للتخطيط ، وذلك بقصد تحسين هذه الممارسات وتلبية متطلبات المجتمع منها .
- 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 الاستراتيجية .
- إنشاء جهاز للتخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي لضمان نجاح التطبيق الفعال للتخطيط الإستراتيجي .

## 3- دراسة (المبعوث ، 2003) :

### بعنوان : " تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية

السعودية"

هدفت الدراسة إلى :

- توضيح بعض الفروق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التقليدي ، وبيان بعض المشكلات في التعليم العالي في المجتمع العربي ، رغم أخذ دوره بالتخطيط للتعليم العالي ، ودراسة نموذج المملكة العربية السعودية في التخطيط للتعليم العالي .
  - تقديم تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي .
- حيث عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة متغيرات البحث .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- ضرورة تبني تصور للتخطيط الإستراتيجي كمادة دراسية في الدراسات العليا التربوية في برامج كليات التربية بالمملكة ، وأن يتم ممارسة التخطيط الإستراتيجي من قبل مؤسسات التعليم العالي .

- إن تبني التخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعات يلزم الجامعات بالممارسات المنهجية وتبني استراتيجية واضحة تجاه متطلبات عملية التخطيط ، ومن أهمها : تطوير القدرات المهنية للقوى العاملة في مجال التخطيط الإستراتيجي .

4- 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 .
  - التعرف على الفروق في إجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة .
  - 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 .

5- دراسة (الشنفري والعاني ، 2005) :

بعنوان : " الكفايات التخطيطية لأعضاء الهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس لتحويلها الأمن إلى "

جامعة إلكترونية "

هدفت الدراسة إلى :

- الكشف عن الكفايات التخطيطية لأعضاء الهيئة الإدارية بجامعة السلطان قابوس لتحويلها الأمن إلى جامعة إلكترونية وهل تختلف درجة الكفاية لاستجابات أعضاء الهيئة الإدارية الذين شملتهم الدراسة باختلاف النوع ، والدرجة الوظيفية ، وعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة ، ودرجة التأهيل في مجال الحاسوب .
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين استجابات أفراد عينة الدراسة ، ونوع استخداماتهم للخدمة الإلكترونية المقدمة في الجامعة .

حيث عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة متغيرات البحث .  
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أن درجة المتوسطات الحسابية لدرجة الكفايات التخطيطية جاءت بدرجة موافقة عالية مثلت ما نسبته (57%) من مجموع عدد الفقرات .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات النوع ، الدرجة الوظيفية ، وعدد سنوات الخبرة على جميع مجالات الدراسة .
- أن الجامعة تسير في طريقها للتحويل بشكل معتدل وآمن نحو تحقيق الجامعة الإلكترونية بدرجة موافقة متوسطة مثلت ما نسبته (43%) من مجموعها .

6- دراسة (الدجني ، 2006) :

بغنوان : " واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة في ضوء معايير الجودة "  
هدفت الدراسة إلى :

- هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة ، ومن خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين وذلك من خلال :-
  - التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في غزة .
  - التعرف على مدى ممارسة إدارة الجامعة لعملية التخطيط الإستراتيجي .
  - التعرف على مدى توافر معايير الجودة المعتمدة التي تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة .
  - التعرف على معايير مكونات الخطة الاستراتيجية الجيدة ، ومدى توافرها في الخطة الاستراتيجية للجامعة .
  - معرفة اتجاهات إدارة الجامعة نحو التخطيط الإستراتيجي .
- حيث عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة متغيرات البحث .  
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وضوح المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (79.98) وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جدا للمفهوم الذي يربط التخطيط الإستراتيجي بالجودة بنسبة (88.08) .
- 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

- أن توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (75.36) .
- وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث (عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل ، شمولية بعض الأهداف ، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة ) .

7- دراسة (اللوح ، 2007) :

**بعنوان : " معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"**

**هدفت الدراسة إلى :**

- التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة لأهمية التخطيط الإستراتيجي في اتخاذ القرارات السليمة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجلس الجامعة المتمثل في الرئيس ونوابه ومساعديهم . وعمداء الكليات والعمادات ونوابهم ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى .
- حيث عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة .
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أن ما نسبته (67.78%) من أفراد العينة توافق على أن متطلبات إنجاز عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوافرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة إلى تطوير ، وهي: ( كفاءة نظم المعلومات الإدارية - كفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة - توافر ثقافة التخطيط الإستراتيجي والشعور بأهميته - السيطرة على ضغوط العمل اليومية وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية - كفاءة الجهاز الإداري - توفر الموارد والإمكانات المالية المناسبة ) .

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث محل الدراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية لصالح الجامعة الإسلامية تليها جامعة الأزهر .

8- دراسة (القرشي ، 2008) :

**بعنوان : " التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على**

**جامعة أم القرى "**

**هدفت الدراسة إلى :**

- تحديد إطار للتخطيط الإستراتيجي تبني به الجامعات مواردها البشرية في عصر اقتصاد المعرفة .

- صياغة (تكوين) استراتيجية طويلة المدى تعتمد على تنبؤات مستقبلية لتقدير الاحتياج المستقبلي من الموارد البشرية كما ونوعا .
- استخلاص مؤشرات على مدى محافظة الجامعة على نمو وجودة مواردها البشرية . لرسم خطة مستقبلية تساعد الجامعة على استدامة قدراتها المتميزة (تحقيق الميزة التنافسية) .
- حيث عمدت الباحثة إلى استخدام المنهج الوصفي المسحي للوصول إلى النتائج .  
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :
- تصميم إطار ونموذج (مقترح) لمراحل التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية .
- دمج مفاهيم اقتصاد المعرفة في نسيج استراتيجية بناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية من أبرزها :-
- (القدرة / معرفة) القدرة المحورية للجامعة هي نوع المعرفة التي تمتلكها وتقدمها كمنتج وخدمة. (الميزة التنافسية / الموارد البشرية) الميزة التنافسية للجامعة هي مواردها البشرية التي تمثل تلك المعرفة افضل تمثيل :
- رسم الخطة المستقبلية (الاستراتيجية) لبناء الموارد البشرية لجامعة أم القرى إعتقادا على الجانب الكمي والنوعي للموارد البشرية .

9- دراسة (الدجني ، 2011) :

**بغنوان : " دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي : دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية "**

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية .
- التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفروق بينها.
- حيث عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والمنهج البنائي التطويري للوصول للنتائج  
أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :
- توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الأداء المؤسسي يساوي (75.97%) .
- توافر جودة التخطيط الإستراتيجي في بعد تكوين الاستراتيجية بنسبة كبيرة جدا حيث بلغت . درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد (85.60%) .
- توافر جودة التخطيط الإستراتيجي في بعد تنفيذ الاستراتيجية بنسبة كبيرة جدا حيث بلغت درجة الموافقة في المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات البعد (78.33%)

10- دراسة (محمد ، 2011) :

بعنوان : " دراسة مقارنة للتخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منه في تطوير التعليم الجامعي في مصر "

هدفت الدراسة إلى :

- الوقوف على تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأجنبية مثل جامعة ولاية كاليفورنيا، وجامعة ميرلاند ، وجامعة أوكلاند .
  - دراسة الأدب النظري الخاص بالموضوع ، وعرض استخدام التخطيط الإستراتيجي في الجامعات ، وتطبيقه في بعض الجامعات الأجنبية .
  - التعرف على واقع التعليم الجامعي المصري وحاجته للتخطيط الإستراتيجي .
- حيث عمد الباحث إلى استخدام المنهج المقارن للوصول إلى النتائج .
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- التوصل إلى تقديم رؤية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي المصري مستفيدا من التخطيط الإستراتيجي وإمكاناته .
- مساهمة الدراسة الحالية في تقديم بعض الحلول قد تساعد في معالجة بعض المشكلات التي تواجه الجامعة مثل عدم التكيف مع المتغيرات البيئية ، ومجال سوق العمل ، وقلة الموارد ، وزيادة الطلب على التعليم ، وترجمة الأهداف المستقبلية إلى واقع ، وإسهامه في صناعة القرار الاستراتيجي واتخاذها .

ثالثا : الدراسات الأجنبية :

1- دراسة (ماساكي أو جاساوار ، 2002) :

بعنوان : " التخطيط الإستراتيجي للدراسات العليا والجامعية في الجامعات البحثية في اليابان "

هدفت الدراسة إلى :

- إبراز دور التخطيط الإستراتيجي في جامعة هوكايدو في اليابان لتطوير برامج الدراسات الجامعية الأولية والعليا لتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات العالمية ، ولمواكبة التغيرات العالمية ، التي فرضتها التقنيات الحديثة .
- حيث عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج .

## أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي ، إن أرادت تحقيق الميزة التنافسية ، حيث كان من نتائجه أن السبب الرئيس في تطور جامعة هوكايدو هو الأخذ بمنهج التخطيط الإستراتيجي . حيث أوصت الدراسة الجهات ذات العلاقة بتنفيذ ما جاء في مقترحاتها خدمة للأجيال القادمة .

## 2- دراسة (نافارو ، وفرانيسكو ، 2003) :

### بعنوان : " نموذج التغيير الإستراتيجي : الجامعات وقدراتها الديناميكية "

#### هدفت الدراسة إلى :

- الكشف عن مدى احتياج الإدارة الجامعية إلى الإدارة الاستراتيجية .
- حيث عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج .
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :
- أن الجامعات الحديثة تتغير بشكل متسارع بتغير البيئة المحيطة وما يطرأ عليها من مستجدات تفرضها التغيرات العالمية الحديثة ، مما زاد من تعقد إدارتها على الوجه المأمول ، وهذا يتطلب العمل بالطرائق الحديثة لمواكبة المتطلبات الجامعية الإدارية ، والأكاديمية ، كما اقترحت الدراسة أنموذجا لإدارة الجامعة في ضوء مفهوم الإدارة الاستراتيجية .

## 3- دراسة (سوزان ستيفن ، 2005) :

### بعنوان : " معوقات تطبيق الاستراتيجيات في مؤسسات التعليم العالي "

#### هدفت الدراسة إلى :-

- التعرف على المعوقات والاستراتيجيات التي تطبق في التعليم العالي الناجح .
- حيث عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج .
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :
- أن هناك معوقات بشرية ومؤسسية ومالية ، والحاجز البشري الرئيس هو مقاومة تغيير العمل والأدوار والعلاقات الاجتماعية .
- معوقات المؤسسة الرئيسة تتضمن الثقافة التي ليست مرنة ولا تعطي الصلاحيات للعمل مع تزام العمل غير الفعال (التكدس الإداري) والاستراتيجيات لعنونة هذه المعوقات تتضمن ثقافة التعاون والثقة والقيادة القوية ودعم تصميم العمل .
- المعوقات المالية تتضمن التكلفة العالية لتطبيق النظام ووقت التطبيق .

4- دراسة (ماسن وبوت مان ، 2005) :

بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي هولندا "

هدفت الدراسة إلى :

- إنشاء نظام للتعليم العالي أكثر تنوعا ومرونة وتكيفا يعتمد على التميز المؤسسي القائم على الاختبارات الاستراتيجية المؤسسية ، وذلك بعد إدخال نظام التخطيط الهولندي الجديد في التعليم العالي .
  - تحقيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من خلال نماذج مستقلة أو متميزة هي : النموذج الخطي ، نموذج استراتيجية التكيف ، نموذج لاستراتيجية النموذج التفسيري .
- حيث عمد الباحث إلى استخدام **المنهج الوصفي التحليلي** للوصول إلى النتائج .
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**
- يعتبر النموذج التفسيري الأفضل في التطبيق لمؤسسات التعليم العالي .
  - أن مفهوم المؤسسية يساعد على تفسير بعض المشاكل التي تواجهها المؤسسات عندما تحاول صياغة استراتيجياتها وتنفيذها .

5- دراسة (ديفيو ، 2008) :

بعنوان : " عملية التخطيط الاستراتيجي : تحليل في كلبتين صغيرتين في الولايات المتحدة الامريكية "

هدفت الدراسة إلى :

- تشخيص عملية التخطيط الإستراتيجي ، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار ، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط ، ودور التخطيط الإستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات .
- حيث عمد الباحث إلى استخدام منهج دراسة الحالة للوصول إلى النتائج .
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**
- أن التخطيط الإستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها ، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها :
- الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة ، الثقة بين الإدارة والعاملين ، وأن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة (السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي) يؤهل لمستوى عال من التكامل والتميز والمرونة ، ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة ، والتي تناقش في مستويات إدارية أقل ، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية .

#### رابعاً : التعليق على الدراسات السابقة :

استعرض الباحث في الدراسات السابقة ما مجموعه (24) دراسة ، بواقع (9) دراسات محلية و(10) دراسات عربية ، و (5) دراسات أجنبية .

وخلال ما تم عرضه من دراسات محلية وعربية وأخرى أجنبية في هذا الفصل ، وجد الباحث أن هناك عدداً من نقاط الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات مع بعضها من جهة ، وأيضاً مع الدراسة الحالية من جهة أخرى ، وذلك من حيث الأهداف والمنهج المستخدم والنتائج التي تم التوصل إليها ، وفيما يلي توضيحاً لذلك .:

#### 1- الأهداف :

تباينت الدراسات السابقة في تناولها للأهداف ، فمنها ما هدف إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي وخصائص دور القيادة الإستراتيجية الأكاديمية كدراسة (حسين ، 2001) ، ودراسة (البخيتي ، 2017) ، ودراسة (الخطيب ، 2009) ، ودراسة (عبدالله ، 2012) ، ودراسة (السنباني ، 2012) ، ودراسة (الحيالي ، 1997) ، ودراسة (الدجني ، 2006) .

ومن هنا ما هدف إلى تحديد الكفايات المطلوبة للقيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة كدراسة (الدعيس ، 2007) ، ودراسة (الخطيب ، 2009) ، ودراسة (هميس ، 2016) ، ودراسة (البخيتي ، 2017) .

ومن هنا ما هدف إلى التعرف على الواقع الحالي للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية أو الإدارية في الجامعة . كدراسة (الخطيب ، 2009) ، ودراسة (عبدالله ، 2012) ، ودراسة (السماوي ، 2013) ، ودراسة (هميس ، 2016) ، ودراسة (الحيالي ، 1997) .

ومن هنا ما هدف إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة كدراسة (عبدالله ، 2012) ، ودراسة (السنباني ، 2012) ، ودراسة (هميس ، 2016) ، ودراسة (الدجني ، 2006) ، ودراسة (الدجني ، 2011) ، ودراسة (محمد ، 2011) ، ودراسة (ديفيفو ، 2008) .

ومن هنا ما هدف إلى التعرف على معوقات التخطيط الإستراتيجي الجامعي كدراسة (السنباني ، 2012) ، ودراسة (اللوحي ، 2007) ، ودراسة (سوزان ستيفن ، 2005) .

ومن خلال ما سبق ذكره من دراسات محلية وعربية وأخرى أجنبية ، فإن الدراسة الحالية التي يقوم بها الباحث تتفق مع الدراسات السابقة في تحديد كفايات التخطيط الإستراتيجي للقيادات الإدارية بالجامعة ، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تعد أول دراسة تتناول هذا الموضوع في جامعة إب بشكل مركز وهو كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب ، حسب إطلاع الباحث كونها تخدم موضوعين حيويين (الكفايات - التخطيط) .

## 2- المنهج المستخدم :

تتوعدت المناهج العلمية المستخدمة في إجراء الدراسات السابقة ، تبعا لتتوعد أهداف تلك الدراسات ، فقد اتبع كل باحث المنهج العلمي الذي يتناسب مع أهداف وطبيعة موضوع دراسته ، وبالتالي فقد استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي بمدخلاته المختلفة ويمكن توضيح ذلك في الآتي :

- الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ، دراسة كل من (حسين ، 2001) ، ودراسة (الدعيس ، 2007) ، ودراسة (الخطيب ، 2009) ، ودراسة (عبدالله ، 2012) ، ودراسة (حسين ، 2002) ، ودراسة (المبعوث ، 2003) ، ودراسة (الكريدا ، 2004) ، ودراسة (الشنفري والعاني ، 2005) ، ودراسة (الدجني ، 2006) ، ودراسة (اللوح ، 2007) ، ودراسة (الدجني ، 2011) ، ودراسة (ماساكي ، 2002) ، ودراسة (نافارو ، 2003) ، ودراسة (سوزان ستيفن ، 2005) .
  - الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي ، دراسة كل من (عبدالله ، 2007) ، ودراسة (السماوي ، 2013) ، ودراسة (هميس ، 2016) ، ودراسة (القرشي ، 2008) .
- والبحت الحالي يتفق مع الدراسات السابقة في المجموعة الثانية من حيث استخدام المنهج الوصفي المسحي .

## 3- النتائج :

- من خلال ما تم عرضة من الدراسات السابقة فإن الباحث يستنتج جملة من الملاحظات العامة وذلك على النحو الآتي :-
- أكددت 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 .
- 4- مدى الاستفادة من الدراسات السابقة :**

- مع اختلاف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في بعض الجوانب فقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها :
- إثراء البحث بمزيد من المراجع التي تم الاستعانة بها في كتابة الخلفية النظرية .
  - صياغة أهداف البحث ومشكلته .
  - إثراء الباحث معلوماته وخبراته البحثية من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة .
  - توثيق المصادر والمراجع .
  - إفادة الباحث في كيفية عرض النتائج ومناقشتها .
  - اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة .
  - الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة والانتقاء منها بما يتناسب مع موضوع البحث الحالي .
  - تعزيز أهمية إجراء البحث الحالي ، من خلال ما تضمنته بعض الدراسات والأبحاث السابقة من توصيات ومقترحات .
  - تصميم أداة البحث (الاستبانة) .
  - تحديد الفجوة المعرفية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها .

## الفصل الثالث

### منهجية البحث وإجراءاته

- منهج البحث .
- أهداف الدراسة الميدانية .
- مجتمع البحث وعينته .
- أداة البحث وخطوات بنائها .
- صدق وثبات الأداة .
- إجراءات الجولة الأولى .
- الأساليب الإحصائية .

## الفصل الثالث

### منهجية البحث واجراءاته

يتضمن الفصل الحالي المنهجية التي اتبعها الباحث في إعداد بحثه على مختلف مراحلها ، والإجراءات الميدانية المتبعة في ذلك والمتمثلة بـ : منهج البحث ، وأهداف الدراسة الميدانية ، ومجتمع البحث وعينته ، والخصائص التي تتميز بها العينة ، فضلا عن أداة البحث وخطوات بنائها ، وطرق التأكد من صدقها وثباتها ومن ثم تطبيقاتها ، مع التطرق إلى إجراءات الجولة الأولى ، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، ويمكن استعراض منهجية البحث واجراءاته بالآتي:

#### منهج البحث :

عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي المسحي تحقيقا لأهداف البحث وطبيعة متغيراته ، فضلا عن كونه لا يتوقف عند حد جمع البيانات لوصف الظاهرة فحسب ، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة ، مما يمكن الباحث من تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تعكس الواقع وحيثياته .

واتساقا مع منهج البحث وطبيعة مشكلته ، استخدم الباحث منحي الدراسات المستقبلية من خلال صياغة التنبؤات المتمثلة بمجموعة من الكفايات والتي إذا ما توافرت لدى القيادات الإدارية في جامعة إب ، فإنها قد تمكنهم من تطبيق خطوات ومراحل التخطيط الإستراتيجي ، ومن ثم ممارسته . وبالتالي فقد استخدم الباحث أسلوب "دلفي" الذي يهدف إلى اتخاذ قرار جماعي من خلال تقريب وجهات النظر للخبراء المتباعدين مكانيا ، في تحديد تلك الكفايات من خلال الصورة المعدلة المتعارف عليها بأسلوب "دلفي المعدل" .

#### أهداف الدراسة الميدانية للبحث :

من خلال أسلوب "دلفي المعدل" المتمثل في إجماع الخبراء ، هدفت الدراسة الميدانية للبحث الحالي إلى :

- تطبيق مبدأ المشاركة الذي يعد من أهم مبادئ التخطيط الإستراتيجي ، حيث قام الباحث بإشراك مجموعة من الخبراء في التخطيط الإستراتيجي من مختلف الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية ، والاستفادة من آرائهم وتنقيحها للوصول إلى درجة معينة من الاتفاق .
- التعرف على آراء الخبراء حول أهم الكفايات التي ينبغي توافرها لدى القيادات الإدارية في جامعة إب ، والاستفادة منها في تطبيق وممارسة التخطيط الإستراتيجي .
- إضفاء البعد المستقبلي على البحث ، من خلال تحديد كفايات التخطيط الإستراتيجي ذات الطبيعة المستقبلية .

- إضفاء الحداثة على البحث الحالي من خلال استخدام أسلوب غير تقليدي (دلفي المعدل) ،  
والذي يعد من أهم الأساليب الحديثة في صنع واتخاذ القرار الجماعي ، للوصول إلى تحديد  
الكفايات الواجب توافرها لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة إب .

### 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 وخطوات بنائها :

انتهج الباحث الطرق العلمية في تصميم أداة بحثه وفقا لخطوات ومراحل التخطيط الإستراتيجي التي تم ذكرها في الفصل الثاني حيث قام الباحث بالآتي :

- 1- اطلع الباحث على الأطر المرجعية للبحث الحالي بما فيها من دراسات وأبحاث علمية ذات العلاقة بموضوع البحث ، وفي ضوء ذلك استخدم أسلوب "دلفي المعدل" لتناسبه مع أهداف البحث الحالي ، وتجنبنا للصعوبات التي ستواجه الباحث جراء استخدام أسلوب "دلفي التقليدي" المبني على الأسئلة المفتوحة . حيث يبدأ أسلوب "دلفي المعدل" ، جولته الأولى بأسئلة مغلقة تم استنباطها من الدراسات السابقة وتطويرها بمساعدة لجنة التسيير (الخبراء) .
- 2- أعد الباحث استبانة بصورتها الأولية ، حيث قام باستنباط فقراتها من خلال الدراسات العلمية ذات العلاقة بالتخطيط الإستراتيجي ومراحله وتطبيقاته ، ومن ثم عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين ، والذين اعتبرهم الباحث كلجنة تسيير ، بغرض استخراج الصدق الظاهري لأداة البحث ، وقد طلب الباحث منهم إبداء آرائهم على الاستبانة من حيث :

- مدى انتماء الفقرات إلى المجالات التي تندرج في سياقها .
- مدى صلاحية الفقرات وسلامة صياغتها .

- مدى الحاجة إلى التعديل أو الحذف أو الإضافة للفقرات بما يروونه مناسباً ملحق (3)

3- قام الباحث باسترجاع الاستبانات من الخبراء المحكمين (لجنة التسيير) ، وتم إجراء التعديلات عليها وفقاً لملاحظات الخبراء (أعضاء لجنة التسيير) .

- 4- أعد الباحث استبانة الجولة الأولى ، وفقاً لأسلوب "دلفي المعدل" على شكل أسئلة مغلقة بعد الاستفادة من آراء الخبراء المحكمين ، حيث كانت الاستجابات متدرجة طبقاً لمقياس (likert) الثلاثي إذ وضع الباحث (3) استجابات لكل فقرة من حيث درجة الموافقة على الكفايات والمتمثلة بـ (موافق - محايد - غير موافق) ملحق (4) .

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 آراءهم 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 تربوي ، إدارة وتخطيط إستراتيجي ، إدارة وإشراف تربوي ، إدارة تعليمية وتخطيط إستراتيجي ، إدارة أعمال ، قياس وتقويم ، تكنولوجيا التعليم ، مناهج وطرق تدريس ، أدب ونقد ، نحو وصرف ، أصول تربوية ، علم النفس التربوي ، 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 (سيبرمان براون) حيث تم توزيع الاستبانة على عدد (23) خبيرا متخصصا من عدة جامعات يمنية بالإضافة إلى مجلس الاعتماد الأكاديمي (جامعة صنعاء ، جامعة عدن ، جامعة اب ، جامعة ذمار ، جامعة الحديدية ، 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 والتقويم للخطة الإستراتيجية .	0.85
	<b>الإجمالي</b>	0.90

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

## إجراءات الجولة الأولى :

بعد إعداد الباحث استبانة الجولة الأولى التي توصل إليها بعد تحكيمها من قبل الأساتذة الخبراء المحكمين ، قام بالتواصل مع جميع عينة البحث (الخبراء) الذين وقع عليهم الاختيار للمشاركة في أسلوب "دلفي المعدل" حيث تم اللقاء بالخبراء المتواجدين في جامعة اب وجامعة الجزيرة الأهلية إب وتوزيع الاستبانة عليهم يدا بيد . ونظرا لبعده المسافات مع باقي الخبراء في (جامعة صنعاء - جامعة عدن - جامعة ذمار - جامعة حضرموت - جامعة حجة - جامعة الحديدة - جامعة تعز - الجامعة الوطنية صنعاء- مجلس الاعتماد الأكاديمي) ، تم التواصل معهم أولا عبر التلفون ثم إرسال أداة البحث (الاستبانة) عبر الإيميل أو (الواتس آب) . حيث كان الهدف من استبانة الجولة الأولى :

- معرفة آراء الخبراء حول كل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك بوضع علامة (V) أمام إحدى الاستجابات التي تعبر عن رأي الخبير وفقا لبدائل المقياس الثلاثي والمتمثل بالآتي (موافق - محايد - غير موافق) .

- الاستفادة من ملاحظاتهم ، إذ طلب الباحث من الخبراء إضافة أي ملاحظات على الاستبانة ، وبعد أن استكمل الباحث جمع الاستجابات من الخبراء ، قام بتفريغها ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) .

ومن خلال تحليل استجابات الخبراء في الجولة الأولى من أسلوب "دلفي المعدل" باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) تبين أن نسبة متوسط استجابات الخبراء الكلية على فقرات الأداة (الاستبانة) عالية جدا (98.38%) وهذا يدل على أن نسبة اتفاق الخبراء على فقرات أداة البحث (الاستبانة) كبيرة تفوق (68%) وهى النسبة المحددة في أسلوب "دلفي المعدل" لذلك فقد اكتفى الباحث بإجراء الجولة الأولى فقط في أسلوب "دلفي المعدل" .

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

عدد أفراد العينة (الخبراء)		الخبراء
الفاقد	المستجيبون	
2	16	18
3	20	23
5	36	41
		الإجمالي

## الأساليب الإحصائية :

استخدم الباحث في معالجة الدراسة الميدانية الحزمة الاحصائية (SPSS) ، وفيما يلي أصول المعادلات المستخدمة في البحث الحالي وهي :

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لكل استجابة من الاستجابات (موافق - محايد - غير موافق) حيال كل فقرة على حدة في الجولة الأولى ، باعتبار أن النسب المئوية أكثر تعبيراً من الأرقام الخام وقد تم استخدام المعادلة الآتية :

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار}}{\text{عدد الخبراء}} \times 100$$

2- حساب المتوسط الحسابي لمعرفة رأي الخبراء لكل فقرة في كل مجال في الجولة الأولى من اسلوب "دلفي المعدل" وقد استخدم الباحث المعادلة الآتية :

$$\text{متوسط الفقرة} = \frac{\text{الدرجة الكلية للفقرة}}{\text{عدد الخبراء}}$$

الدرجة الكلية للفقرة = (تكرار موافق X وزنها الرقمي) + (تكرار محايد X وزنها الرقمي) + (تكرار غير موافق X وزنها الرقمي)

3- حساب نسبة متوسط الاستجابة (نسبة الاتفاق) باستخدام المعادلة الآتية :

$$\text{نسبة متوسط الاستجابة} = \frac{\text{الدرجة الكلية للفقرة} \times 100}{\text{عدد الخبراء} \times 3}$$

وتم اختيار (3) بالتحديد كونها أعلى وزن رقمي للمقياس .

4- حساب الانحراف المعياري

$$\text{الانحراف المعياري} = \sqrt{\frac{\text{مجموع (س - س) }^2}{\text{عدد الخبراء}}}$$

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

- النتائج الخاصة بإجابة السؤال الرئيس للبحث .
- النتائج الخاصة بإجابة السؤال الفرعي الأول .
- النتائج الخاصة بإجابة السؤال الفرعي الثاني .
- النتائج الخاصة بإجابة السؤال الفرعي الثالث .
- النتائج الخاصة بإجابة السؤال الفرعي الرابع .
- النتائج الخاصة بإجابة السؤال الفرعي الخامس .
- النتائج الخاصة بإجابة السؤال الفرعي السادس .

يتضمن الفصل الحالي عرضاً لنتائج عملية التحليل الإحصائي لبيانات البحث ، والتي شملت الجولة الأولى وفقاً لأسلوب "دلفي المعدل" ، في ضوء الهدف الرئيس للبحث والأهداف الفرعية المنبثقة منه ، وحتى يتسنى للباحث مناقشة النتائج الخاصة بأهداف البحث بالقياس على نتائج الدراسات السابقة التي تضمنها هذا البحث ، فإن الباحث يجد نفسه ملزماً بتحديد مدى قيم المقياس الثلاثي المستخدم (موافق - محايد - غير موافق) .

#### جدول (5) يبين تحديد مدى قيم المقياس الثلاثي المستخدم

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

وفيما يلي عرضاً موجزاً لنتائج عملية التحليل الإحصائي لبيانات الجولة الأولى :

#### أولاً : النتائج المتعلقة بالهدف الرئيس للبحث :

يتضمن الهدف الرئيس للبحث الإجابة على السؤال الآتي :

#### - ما كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب ؟

للإجابة عن السؤال الرئيس السابق ، استخدم الباحث : المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية لمتوسطات الاستجابة لأفراد العينة (الخبراء) ، وذلك على مستوى كل فقرة من فقرات كل مجال على حدة ، ثم لفقرات مجالات الاستبانة ككل ، وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح بالجدول التالي :

#### 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 .

5- 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 .

6- 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 الرئيسون عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة .

### ثانيا : النتائج المتعلقة بالأهداف الفرعية للبحث :

فيما يلي عرضا موجزا لنتائج عملية التحليل الإحصائي لاستجابات آراء الخبراء لكل مجال على حدة ، وذلك للإجابة على الأسئلة الفرعية ، وفقا لأسلوب "دلفي المعدل" على النحو الآتي :-

#### • عرض النتائج المتعلقة بالهدف الفرعي الأول :

يتضمن الهدف الفرعي الأول من أهداف البحث الإجابة على السؤال الآتي :

- ما كفايات التخطيط للتخطيط الإستراتيجي ؟

#### جدول (7) يبين قيم التحليل الإحصائي لفقرات المجال الأول: كفايات التخطيط للتخطيط الإستراتيجي

م	الفقرات	ترتيب	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 يمكن 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
	المتوسط الكلي لفقرات المجال		98.33		1.67		0		2.98	99.44	0.07	موافق

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) خبيرا ، 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 جدا ، 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 أيضا 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 :

يتضمن الهدف الفرعي الثاني من أهداف البحث الإجابة على السؤال الآتي :

- ما كفايات التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة ؟

للإجابة على هذا السؤال ، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية لمتوسطات الاستجابة ، وذلك على كل فقرات المجال كما هو موضح في الجدول الآتي:

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

م	الفقرات	رتبة	موافق		محايد		غير موافق		الانحراف المعياري	نسبة متوسط الاستجابة	متوسط الاستجابة	الدلالة اللفظية
			%	ك	%	ك	%	ك				
1	جمع المعلومات والإحصائيات الدقيقة الخاصة بالجامعة	1	100	20	0	0	0	0	0.00	100	3	موافق
2	تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة	1	100	20	0	0	0	0	0.00	100	3	موافق
3	التأكد من مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات في الجامعة	1	100	20	0	0	0	0	0.00	100	3	موافق
4	تحديد مستوى كفاءة القوى العاملة داخل الجامعة	1	100	20	0	0	0	0	0.00	100	3	موافق
5	تحديد حاجات العاملين التدريبية بطريقة علمية	4	90	18	5	1	5	1	0.49	95	2.85	موافق
6	تحديد التوجهات المركزية واللامركزية في صناعة القرار واتخاذها	2	95	19	5	1	5	1	0.22	98.33	2.95	موافق
7	تحديد العجز الكمي والنوعي من القوى العاملة بالجامعة	1	100	20	0	0	0	0	0.00	100	3	موافق
8	إدارة الأنشطة التعليمية داخل الجامعة	2	95	19	5	1	5	1	0.22	98.33	2.95	موافق
9	تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للجامعة	2	95	19	5	1	5	1	0.22	98.33	2.95	موافق
10	إعداد برامج تدريب فعالة للعاملين	6	85	17	0	0	15	3	0.73	90	2.70	موافق
11	حصر العوامل البيئية الداخلية المؤثرة على العملية التعليمية بالجامعة	1	100	20	0	0	0	0	0.00	100	3	موافق
12	تحديد قيم ومعتقدات المجتمع عند صياغة فلسفة الجامعة	1	100	20	0	0	0	0	0.00	100	3	موافق
13	تحديد احتياجات المجتمع بشكل مستمر	5	85	17	10	2	5	1	0.52	93.33	2.80	موافق
14	تحديد الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية	1	100	20	0	0	0	0	0.00	100	3	موافق
15	تحديد مدى استفادة الجامعة من التقنيات الحديثة	1	100	20	0	0	0	0	0.00	100	3	موافق
16	رصد التغيرات المتسارعة في أنظمة التعليم	2	95	19	5	1	0	0	0.22	98.33	2.95	موافق
17	رصد الضغوط الاجتماعية والسياسية المؤثرة على صنع القرار بالجامعة	3	90	18	10	2	0	0	0.31	96.67	2.90	موافق
18	إدراك أهمية الاعلام في نشر الوعي المطلوب حول الجامعة وأنشطتها	5	85	17	10	2	5	1	0.52	93.33	2.80	موافق
	المتوسط الكلي لفقرات المجال		95.28		3.06		1.67		0.19	97.87	2.94	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 دمار 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 البيئة 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 اتفاق (100%) ، حيث تمثل نسبة موافقة عالية جدا لاتفاق 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 البيئة 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 لاتفاق 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 البيئة 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 الإجتماعي 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 :

يتضمن الهدف الفرعي الثالث من أهداف البحث الإجابة على السؤال الآتي :

### - ما كفايات صياغة التوجهات الإستراتيجية ؟

للإجابة على هذا السؤال ، فقد 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 الآتي:

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

م	الفقرات	ترتيب الفقرات	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
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 ، وتدل 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 :

يتضمن الهدف الفرعي الرابع من أهداف البحث الإجابة على السؤال الآتي :

### - ما كفايات إعداد الخطة الإستراتيجية ؟

للإجابة على هذا السؤال ، فقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية لمتوسطات الاستجابة لأفراد العينة (الخبراء) ، وذلك على كل فقرة من فقرات المجال ، ول فقرات المجال ككل كما هو موضح في الجدول الآتي:

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

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

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 وتقويمه ومتابعته . ودراسة (حسين ، 2002) أوصت بإنشاء جهاز للتخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي لضمان نجاح التطبيق الفعال للتخطيط الإستراتيجي . ودراسة (الدجني ، 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 فصياغة 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 :

يتضمن الهدف الفرعي الخامس من أهداف البحث الإجابة على السؤال الآتي :

### - ما كفايات تنفيذ الخطة الإستراتيجية ؟

للإجابة على هذا السؤال ، فقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية لمتوسطات الاستجابة لأفراد العينة (الخبراء) ، وذلك على كل فقرة من فقرات المجال ، ولفقرات المجال ككل كما هو موضح في الجدول الآتي:

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

م	الفقرات	رتبة	موافق		محايد		غير موافق		متوسط الاستجابة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
			%	ك	%	ك	%	ك				
1	تحديد الاهداف التشغيلية للوحدات الإدارية	3	95	19	0	0	5	1	2.90	96.67	0.45	موافق
2	الاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	5	90	18	0	0	10	2	2.80	93.33	0.62	موافق
3	إعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة	5	90	18	0	0	10	2	2.80	93.33	0.62	موافق
4	تحديد الأساليب والإجراءات اللازمة لتنفيذ خطة الجامعة	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
5	اختيار البرامج التي تحقق كل هدف من أهداف خطة الجامعة	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
6	تحديد المدة الزمنية عند تنفيذ خطة الجامعة (قصيرة - متوسطة - طويلة)	5	90	18	0	0	10	2	2.80	93.33	0.62	موافق
7	إشراك العاملين في وضع البرامج التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف	3	95	19	0	0	5	1	2.90	96.67	0.45	موافق
8	تحديد المناخ المناسب لعملية التنفيذ	3	95	19	0	0	5	1	2.90	96.67	0.45	موافق
9	دراسة أوضاع التنفيذ والعمل مع المنفذين لمعالجة المشكلات أولاً بأول	2	95	19	5	1	0	0	2.95	98.33	0.24	موافق
10	الحرص على إلزام المنفذين بالآوقات المحددة	4	90	18	5	1	5	1	2.85	95	0.49	موافق
11	استخدام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين على تنفيذ الخطة	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
12	تحديد المهام والواجبات لكل الأطراف المنفذة	3	95	19	0	0	5	1	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 :

يتضمن الهدف الفرعي السادس من أهداف البحث الإجابة على السؤال الآتي :

- ما كفايات الرقابة والتقييم للخطة الإستراتيجية ؟

للإجابة على هذا السؤال ، فقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية لمتوسطات الاستجابة لأفراد العينة (الخبراء) ، وذلك على كل فقرة من فقرات المجال ، ول فقرات المجال ككل كما هو موضح في الجدول الآتي:

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

م	الفقرات	ترتيب	موافق		محايد		غير موافق		متوسط الاستجابة	نسبة متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
			%	ك	%	ك	%	ك				
1	رصد الصعوبات التي واجهتها الخطة من العوامل المؤثرة عليها	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
2	وضع خطط لتصحيح الأخطاء ومناقشتها مع فريق الخطة	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
3	تحديد أساليب وأدوات متنوعة في متابعة تنفيذ الخطة	3	95	19	0	0	5	1	2.90	96.67	0.45	موافق
4	تحديد آليات مناسبة للرقابة على تنفيذ الخطة	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
5	عمل تقييم ختامي للخطة الإستراتيجية	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
6	اختيار فريق متابعة وتقييم الخطة من ذوي الكفاءات والمهارات العالية	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
7	اختيار أساليب متابعة وتقييم الخطة	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
8	اعتماد التقييم الشامل الذي يغطي جميع جوانب الخطة	3	90	18	2	10	0	0	2.90	96.67	0.31	موافق
9	استخدام التقييم المعتمد على الأداء والممارسة	2	95	19	1	5	0	0	2.95	98.33	0.22	موافق
10	وضع معايير موضوعية لتقييم أداء المنفذين والمتابعين	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
11	استخلاص المؤشرات الكمية والنوعية لعملية تقييم الخطة	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
12	عقد اجتماعات دورية مع فريق الخطة لمناقشة تقارير فريق المتابعة	1	100	20	0	0	0	0	3	100	0.00	موافق
13	وضع تقرير شامل عن خطة الجامعة	1	100	20	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 ، وتدل 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 تقييم . 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) ونسبة 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 تقييم 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 (البخيتي ، 2017) التي توصلت إلى موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات المتابعة والتقييم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية .

## الفصل الخامس

### ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات

- ملخص النتائج .
- التوصيات .
- المقترحات .

## ملخص النتائج :

هدف البحث الحالي إلى تحديد كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب ، مستخدماً بذلك المنهج الوصفي المسحي ، ومن خلال أسلوب "دلفي المعدل" الذي شمل عينة من الخبراء تكونت من (20) خبيراً في جولته الأولى ، من حيث درجة موافقتهم على هذه الكفايات . وبناء على النتائج التي أظهرتها عملية التحليل الإحصائي لبيانات البحث في الفصل السابق ، وفي ضوء أهداف البحث ، توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها :-

- 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 والتقييم للخطة الإستراتيجية اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب ، بنسبة موافقة (99.36%) لأفراد العينة (الخبراء) .

## التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث التي تؤكد على ضرورة امتلاك القيادات الإدارية في جامعة إب لكفايات التخطيط الإستراتيجي ، ليتسنى لصناع القرار في الجامعة اعتماد مدخل التخطيط الإستراتيجي في جامعة إب ، يوصي الباحث بالآتي :

- 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 والتقييم .
- 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 ، والخطط 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 برامج واضحة لتحقيق كل هدف من أهداف الخطة الإستراتيجية للجامعة .
- تحديد مهام ومسئوليات فريق الخطة الإستراتيجية لكي تسير عملية التنفيذ بشكل مناسب .
- منح الصلاحيات الكاملة لفريق إعداد الخطة بما يمكنهم من تنفيذ الخطة دون معوقات .
- تحديد آليات واضحة للمتابعة والتقييم عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية .

#### المقترحات :

- في ضوء ما سبق ذكره من نتائج وتوصيات ، ومن خلال اطلاع الباحث أثناء تنفيذ البحث الحالي ، يمكن التوصل إلى مجموعة مقترحة من البحوث والدراسات حول كفايات التخطيط الإستراتيجي نظرا لافتقارها في ميدان البحث على النحو الآتي :-
- 1- إجراء دراسة علمية ميدانية تهدف إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بالجامعات اليمنية .
  - 2- إجراء دراسة علمية ميدانية تهدف إلى معرفة مدى ممارسة القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات اليمنية لكفايات التخطيط الإستراتيجي .
  - 3- إجراء دراسة علمية ميدانية تهدف إلى عمل تصور مقترح لتنمية كفايات التخطيط الإستراتيجي للقيادات الإدارية في جامعة إب .
  - 4- إجراء دراسة علمية ميدانية تهدف إلى معرفة المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية والأكاديمية أثناء ممارسة كفايات التخطيط الإستراتيجي .

## المصادر والمراجع

- قائمة المصادر والمراجع العربية .
- قائمة المصادر والمراجع الأجنبية .

## • المصادر والمراجع العربية :

- أبو معمر ، وصفية سليمان محسن . (2009) . درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- أبو الوفاء ، جمال . (2000) . اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية . دار المعرفة الجامعية ، مصر .
- أبو قحف ، عبدالسلام . (2005) . أساسيات التنظيم والإدارة . دار الجامعة الجديدة ، مصر.
- أبو الروس ، سامي . (2004) . إدارة الموارد البشرية دورة تدريبية . الجامعة الإسلامية ، غزة .
- أبو دولة ، جمال داوود وصالحية ، لؤي محمد . (2005) . تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة . المجلة العربية للإدارة ، الأردن .
- أبو بكر ، بكر . ( 2006 ) . مقال في صحيفة مفكرة الإسلام الإلكترونية . [www.islammemo.cc/filz/one\\_news.asp](http://www.islammemo.cc/filz/one_news.asp)
- الإبراهيم ، عدنان البدري . (2002) . الإدارة التربوية مدرسية صفية . عمان ، الأردن .
- إدريس ، ثابت ومرسي ، جمال الدين . (2002) . الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية . الدار الجامعية ، مصر .
- إستراتيجية جامعة إب حتى عام 2025 . (2017) . اليمن .
- الأغا ، محمد . (2005) . محاضرات في التخطيط التربوي . الجامعة الإسلامية ، غزة .
- الأغبري ، عبدالحق محمد . (2000) . العوائق الإدارية والتنظيمية التي تواجه الجامعات اليمنية وسبل معالجتها . بحث مقدم لمؤتمر جامعة عدن الثالث ، جامعة عدن ، اليمن .
- الأغبري، بدر سعيد . (1983) . دراسة ميدانية لاختيار مدرء المدارس في المرحلة الثانوية وتدريبهم في الجمهورية العربية اليمنية (سابقاً) . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التربية ، القاهرة ، مصر.
- الأغبري ، بدر سعيد . (2003) . نظام التعليم في الجمهورية اليمنية . دار اقرأ، صنعاء ، اليمن .
- الأغبري ، بدر سعيد . (2009) . التعليم في اليمن الواقع والطموح . مؤسسة أبرار، صنعاء .

- بدر، حامد أحمد رمضان . (1994) . الإدارة الإستراتيجية . دار النهضة العربية، القاهرة ، مصر .
- البدري ، طارق عبدالحميد . (2001) . الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية . دار المسيرة ، عمان .
- بن دهيش وآخرون . (2005) . الإدارة والتخطيط التربوي . مكتبة الرشيد ، الرياض .
- البخيتي ، قاسم . (2017) . كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة لمديري مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة إب .
- البطي ، عبدالله بن محمد . (2004) . الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
- بشر ، يحيى منصور . (1997) . قياس كفاءة الأداء الإداري الجامعي . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية بغداد .
- تقرير البنك الدولي : الطريق غير السالك . (2008) . ط4 .
- الجوفي ، محمد أحمد لطف . (2000) . فاعلية المناخ التنظيمي للجامعات اليمنية (صنعاء - عدن - إب ) في ضوء انموذج 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 .
- جامل ، عبدالرحمن عبدالسلام . (2001) . الكفايات التعليمية في القياس والتقويم واكتسابها في التعليم الذاتي . دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان .
- الحاج ، طاهر حامد . (1999) . تحليل وتقويم القيادات الإدارية التربوية في اليمن . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم درمان الإسلامية ، الخرطوم
- حسين ، حسن مختار . (2002) . تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري . مجلة كلية التربية ، العدد(6) ، مصر .
- حسين ، على . (2001) . الإدارة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي . الجامعي . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عدن .
- 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 .
- الحريري ، رافد . (2007م) . التخطيط الإستراتيجي في المنظومة المدرسية . دار الفكر ، عمان .
- حلمي ، فؤاد والسعيد ، سعيد والمنصور ، عبدالله والفياض ، راشد والكريدا ، سليمان وعبدالرحمن ، منصور . (2002م) . التخطيط التربوي : مبادئ وأساسيات ، كتاب منشور ، الرياض : وزارة التربية والتعليم .
- حمدان ، محمد زياد . (1983) . قياس كفاية التدريس ووسائله الحديثة . سلسلة 14 ، الدار ، السعودية .
- حسن ، ماهر . (2004) . القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم . دار الكندي ، اربد .
- الحملاوي ، محمد رشاد . (1991) . التخطيط الإستراتيجي . مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- الحسيني ، فلاح . (2000) . الإدارة الإستراتيجية ومفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة ط1 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان .
- الحولي ، عليان وآخرون . (2005) . الجودة الادارية في الجامعات الاسلامية . دورة تدريبية ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
- حافظ ، نبيل . (2000) . علم النفس الإجتماعي . مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة .
- حافظ ، إجلال ووهيب ، سوسن . (2003) . أصول الإدارة مدخل متكامل ، ط1 ، جامعة عين شمس ، مصر .
- الخطيب ، أحمد . (2000) . الإدارة الإبداعية للجامعات . عالم الكتب الحديث ، الأردن .
- الخواجا ، عبدالفتاح . (2009) . تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر ، ط1 ، عمان .
- خشافة ، إبراهيم محمد حمود . (2016) . تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة اب . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة اب .
- الدعيس ، عبد الخالق محمد سعيد . (2000) . تطوير أساليب لتقويم أداء العاملين في الديوان العام لوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق .
- الدجني ، إياد علي يحي . (2006) . واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية على ضوء معايير الجودة . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين .

- الدجني ، إياد علي . (2011) . دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي : 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 تنميتها . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .
- الدريج ، محمد . (2000) . الكفايات في التعليم من اجل تأسيس علمي للمنهاج المندمج الدار البيضاء ، دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر .
- الدوري ، زكريا . (2005) . الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية . دار اليازوري العلمية للنشر ، الأردن .
- 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 ، الأردن .
- زيدان ، همام بدرأوي . (2000) . التخطيط الإستراتيجي في مجال التربية : مفهومه وعملياته مبرراته ومتطلباته . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، مصر .
- السلمي ، علي وآخرون . (1991) . أساسيات الإدارة . جامعة القاهرة ، مصر .
- السلمي ، علي . (2000) . الإدارة المعاصرة . مكتبة الغريب ، مصر .
- سلسلة الإدارة المثلى . (2002) . التفكير الإستراتيجي . مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان .
- السنبناني ، إلهام علي أحمد . (2012) . نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي المستقبلي لتنمية التمويل الذاتي بجامعة ذمار في ضوء المتغيرات المحلية . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ذمار ، اليمن .
- السماوي ، عبدالرقيب . (2013) . برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية . كلية التربية ، جامعة تعز .
- السكارنة ، بلال خلف . (2010) . التخطيط الاستراتيجي . ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- سويدان ، طارق . (2003) . صناعة القائد . الكويت .

- سليمان ، عرفات عبدالعزيز . (2001) . إستراتيجية الإدارة في التعليم : ملامح من الواقع المعاصر . مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، مصر .
- الشماخ ، خليل . (1980) . مبادئ الإدارة . مكتبة النهضة المصرية ، مصر .
- الصداقي ، عادل محمد سعيد . ( 2016 ) . دليل الدراسات العليا . جامعة اب ، اليمن .
- الصرن ، رعد . (2002) . صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين . ط1 ، دار الرضاء للنشر ، سوريا .
- الطوبجي ، حسين حمدي . (1987) . الكفايات اللازمة لأداء مهام العاملين في وظائف التقنيات التربوية والمكتبات المدرسية . المجلة التربوية ، م4 ، جامعة الكويت ، الكويت .
- الطلحي ، مقبول بن مساعد سعيد . ( 2012 ) . الكفايات التخطيطية المطلوبة لمديري مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف كما يراها المشرفون التربويون . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية .
- 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 اليمينية في تحقيق الأهداف النوعية . مجلة كلية التربية ، جامعة صنعاء .
- عبيدات ، زهاء الدين . (2001) . القيادة والإدارة التربوية في الإسلام . دار البيارق ، عمان ، الاردن .
- العريني ، عبدالعزيز عبدالله . (2004) . الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، السعودية .
- العيسى ، عيسى سعيد . (2010م) . التخطيط مفهومه وأنواعه . كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
- عسكر ، سمير وآخرون . (1995) . أصول الإدارة . دار التعلم ، الإمارات .
- عبدالله ، نعمان أحمد علي . (2007) . تقويم كفاءة الأداء لأمناء الكليات في الجامعات اليمينية الحكومية في ضوء مهامهم الإدارية . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة إب .

- عبدالله ، نعمان أحمد علي . (2012) . التخطيط الإستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية : دراسة ميدانية . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة اسيوط ، مصر .
- عابدين ، محمد عبدالقادر . (2001) . الإدارة المدرسية الحديثة . دار الشروق ، الاردن .
- عياصرة ، علي . (2006) . الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية . ط1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- عاشورا ، السيد . (2000) . ثورة الإدارة العلمية والمعلوماتية . سلسلة الكتب العلمية المبسطة ، الجمعية المصرية للحاسب الآلي ، مصر .
- عاشور ، صابر . ( 2007 ) . دورة تدريبية في التخطيط الإستراتيجي . كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، غزة، فلسطين.
- عريفج ، سامي سلطي . (2007) . الإدارة التربوية المعاصرة . دار الفكر ، عمان ، الاردن.
- العجمي ، محمد حسنين . (2008) . الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن.
- العامودي ، محمد زكي . (2013) . مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة . فلسطين .
- عامر ، سعد . (2007) . قضايا هامة : الإدارة والتغيير . الطبعة الثانية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر .
- عوض . عبدالمحسن . (1990) . الجودة في الجامعات العربية . مجلة التربية ، مجلد 6 ، الكويت .
- العفوري ، عبدالواحد . (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 .
- العارف ، نادية . (2001) . التخطيط الإستراتيجي والعولمة . الدار الجامعية ، مصر .
- العبد ، جلال . (2003) . إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات . دار الجامعة الجديدة ، مصر .
- عريفج ، سامي سلطي . (2007) . الإدارة التربوية المعاصرة . دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان .

- العميان ، محمود . (2005) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . دار وائل للنشر ، ط5 ، عمان ، الأردن .
- عساف ، أحمد . (2002) . مهارات القيادة وصفات القائد . كتاب مشور ، السعودية .
- عواد ، فتحي . (2012) . إدارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة . دار صفاء للنشر ، عمان .
- غالبون ، عقيل أبو بكر . (2010) . القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال . كلية القيادة والإدارة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة العلوم الإسلامية ، ماليزيا .
- غنيم ، عثمان . (2001) . التخطيط أسس ومبادئ عامة . ط1 ، دار رضا للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- غنيم ، محمد . (2005) . التخطيط التربوي . ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
- غنيم ، محمد متولي . (2005) . التخطيط التربوي . دار المسيرة للنشر والتوزيع ، مصر
- الفتلاوي ، سهيل محسن كاظم . (2003) . كفايات التدريس : المفهوم التدريب الأداء . دار الشروق للتوزيع والنشر ، عمان .
- الفتلاوي ، سهيلة محسن كاظم . (2010م) . المدخل إلى التدريس . المركز الإعلامي ، النقا .
- الفولي ، محمد مصطفى والفولي ، تامر محمد . (2013) . التخطيط الإستراتيجي المؤسسي . جمهورية مصر العربية .
- الفرا ، ماجد . (2005) . الإدارة المفاهيم والممارسات . كتاب مشور ، ط1 ، مكتبة الجامعة الإسلامية ، غزة .
- قنديل ، علاء . (2010) . القيادة الإدارية وإدارة الابتكار . دار الفكر ، عمان .
- قطيشات ، ليلي عبدالحليم . (2004) . الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان ، الأردن .
- الكريدا ، سليمان بن علي . ( 2004 ) . الكفايات التخطيطية لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، السعودية .
- الكلثم ، حمد بن مرضي وبدارنة ، حازم علي احمد . (2011) . معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، السعودية .

- كنعان ، نواف . (2009) . القيادة الإدارية . ط1 ، دار الزهران ، عمان ، الأردن .
- اللوح ، عادل منصور . (2007) . معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة . رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- اللوزي ، موسى . (2000) . التنمية الإدارية المفاهيم والأسس والتطبيقات . دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
- 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 .
- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح . (2006) . التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن . ط 2 ، مكتبة الشفري .
- مصطفى ، أحمد سيد . (2007) . المدير الذكي . دار المعادي الجديدة ، القاهرة ، مصر .
- المرسي ، وآخرون . (2002) . التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي الدار الجامعية ، مصر .
- المبعوث ، محمد حسن . (2003) . تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية . مجلة التربية ، العدد 8 ، الجمعية المصرية .
- مرعي . توفيق . (1983) . الكفايات التعليمية في ضوء النظم . دار الفرقان ، عمان ، الأردن .
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين . (2006) . إدارة واستراتيجيات العمليات . عمان .
- مرسي ، نبيل . (2003) . الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس . دار الجامعة الجديدة ، مصر .
- الهبوب ، أحمد غالب وبشر ، يحي . (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 . اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية . جامعة عين شمس .
- الهواري ، سيد . (2002) . الإدارة الأصول والأسس العلمية . مكتبة عين شمس ، مصر .
- هميس ، محمد علي حسن . ( 2016 ) . تصور مقترح لتنمية كفايات التخطيط الإستراتيجي لقيادات جامعة ذمار . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة ذمار ، اليمن .
- هاوس ، نورث . (2010) . القيادة الإدارية – النظرية والتطبيق .
- الهادي ، أشرف إبراهيم . (1994) . تنظيم جامعة صنعاء وإدارتها في ضوء الاتجاهات المعاصرة . دار الفكر ، صنعاء ، اليمن .
- هلال ، علي أحمد . (2000) . الكفايات التدريسية اللازمة لمعلمي اللغة العربية في ضوء التقييم البديل وبناء برنامج تدريبي لتنميتها في دولة البحرين . أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد ، بغداد ، العراق .
- الهرمة ، محمد سالم . (1996) . برنامج مقترح لتنمية بعض الكفايات اللازمة أطروحة دكتوراه غير منشورة . كلية التربية ، جامعة الفاتح ، طرابلس .
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . (2006) . الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي 2006-2010 . صنعاء ، اليمن .
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . (2008) . التعليم العالي في الجمهورية اليمنية
- 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 .

#### ثانيا : المصادر والمراجع الأجنبية :

- Cooper, J, M and Weber ,w . (1973) . Competency Based Teacher Education . Washington, D.C : AACTE .
- Davies B. and Ellison L . (2004) . School Leadership for the 21st Century, London: Rout ledge

- Denial , H . and Ely .D .(1983). Competency Based Education for School Library Medial Specialists . Journal of education for leadership, VOL.123.NO.I,P.274.
- DeVivo, Sharon, Beth. (2008) . "The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges", A Docorate Dissertation, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company.
- Hoffmann, Terrence . (1999) . The meanings of competency . Journal of European Industrial Training, vol.23 Issue 6 Victoria, Australia: JEIT
- Houston . W. R . and Hassam. (1974). Competency Based Teacher Education Chicago programs problems and prospect science research Associates INC,PP.304 .
- Johnson, Julie,.(2004). strategic planning in the Millard public schools, the University of Nebraska, Lincoln,Vol.65,No.2 Dissertation Abstract International, p.3234.
- Kaufman, R. ; Herman, J. ; Watters, K. (1996). Educational Planning, Strategic, Tactical, Operational. Lancaster: Technic Publishing Company.
- Masaaki, Ogasawara. (2002) . Strategic Planning of the graduate and undergraduate education in a research university in Japan, Journal of higher education policy , Vol. 15pp 55–60.
- Navarro, J.R and Francisco, O.G.(2003). A model of strategic change: universities and dynamic capabilities , Journal of higher education policy , Vol.16 , No.1 , pp. 199–212.
- Quinn, J.B. (1980) . : Strategy For change: Logical Instrumentalism , Homewood, lli : Irwin.
- Smith, M.(2002). Competence and competency Retrieved10/04/2012 fromwww.infed.org.
- Susan Stefan,. (2005). Barriers and strategies for successful HER implementation, Sayers Healthcare, .

### الملاحق:

- قائمة بأسماء الخبراء المحكمين (لجنة التسيير) .
- قائمة بأسماء الخبراء المتخصصين (الجولة الأولى) .
- استبانة تحكيم .
- استبانة آراء خبراء (الجولة الأولى) .

ملحق (1)

• قائمة بأسماء الخبراء المحكمين (لجنة التسيير):

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	أحمد غالب الهبوب	أستاذ دكتور	أصول تربية	جامعة إب
2	محمد أحمد الجوفي	أستاذ دكتور	إدارة وإشراف تربوي	جامعة إب
3	يحي منصور بشر	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة إب
4	محمد عبدالله حميد	أستاذ مشارك	إدارة تعليمية وتخطيط استراتيجي	جامعة حجة
5	فيصل القباطي	أستاذ مشارك	اقتصاديات تعليم	جامعة تعز
6	ألطاف رمضان إبراهيم	أستاذ مشارك	قياس وتقويم	جامعة عدن
7	عبد الوهاب كويران	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة عدن
8	نعمان أحمد فيروز	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط استراتيجي	جامعة إب
9	محمد القواس	أستاذ مساعد	طرق تدريس الرياضيات	جامعة إب
10	محمد طاهر	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة إب
11	فؤاد محمد البعداني	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة إب
12	عبد الحميد العواضي	أستاذ مساعد	أدب ونقد	جامعة إب
13	عادل علي الورافي	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	جامعة إب
14	سلوى يحي الحداد	أستاذ مساعد	تكنولوجيا التعليم	جامعة إب
15	مطيع غانم	أستاذ مساعد	نحو وصرف	جامعة إب
16	يوسف عبده الشجاع	أستاذ مساعد	علم النفس التربوي	جامعة إب

ملاحظة : تم ترتيب الأسماء بحسب الدرجة العلمية .

ملحق (2)

• قائمة بأسماء الخبراء المتخصصين (الجولة الأولى)

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1	عبداللطيف حيدر	أستاذ دكتور	مناهج وطرق تدريس	مجلس الاعتماد الأكاديمي
2	أحمد علي الحاج	أستاذ دكتور	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة صنعاء
3	أحمد غالب الهبوب	أستاذ دكتور	اصول تربية	جامعة إب
4	محمد أحمد الجوفي	أستاذ دكتور	إدارة وإشراف تربوي	جامعة إب
5	عبدالرقيب السماوي	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة تعز
6	يحي منصور بشر	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة إب
7	عبدالقادر صالح الحبشي	أستاذ مشارك	اصول تربية	جامعة حضرموت
8	ألطاف رمضان إبراهيم	أستاذ مشارك	قياس وتقويم	جامعة عدن
9	محمد عبدالله حميد	أستاذ مشارك	إدارة تعليمية وتخطيط استراتيجي	جامعة حجة
10	فيصل القباطي	أستاذ مشارك	اقتصاديات تعليم	جامعة تعز
11	نعمان أحمد فيروز	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط استراتيجي	جامعة إب
12	علي محمد الحميري	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة إب
13	حمود محسن المليكي	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة ذمار
14	محمد أمين الهمام	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة الجزيرة - اب
15	محمد طاهر	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة إب
16	امين مهيب شريان	أستاذ مساعد	إدارة وإشراف تربوي	جامعة عدن
17	حسين علي الطفي	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة عدن
18	جلال المذحجي	أستاذ مساعد	علم الاجتماع	جامعة إب
19	عبدالغني محمد الراوي	أستاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	الجامعة الوطنية - صنعاء
20	عبدالله العمار	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة الحديدة

ملاحظة : تم ترتيب الاسماء بحسب الدرجة العلمية .



الأستاذ الدكتور / ..... المحترم

الاسم	
الجامعة	
الكلية	
الدرجة العلمية	
التخصص	

بعد التحية،،،

### الموضوع / طلب تحكيم استبانة

يقوم الباحث بإجراء بحثة الموسوم بـ (كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب) وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في التربية ، تخصص إدارة وإشراف تربوي . حيث قام الباحث بإعداد وتصميم أداة من نوع استبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات ، وفي سياق اطلاع الباحث على الأدبيات والدراسات العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث ، وفقاً للخطوات العلمية المتبعة في ذلك ، تم استخلاص وصياغة (76) فقرة تم توزيعها على (6) مجالات تمثل جوانب كفايات التخطيط الإستراتيجي وهي:-

- 1- كفايات التخطيط للتخطيط الإستراتيجي . (9) فقرة
  - 2- كفايات التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة . (18) فقرة
  - 3- كفايات صياغة التوجهات الإستراتيجية . (12) فقرة
  - 4- كفايات إعداد الخطة الإستراتيجية . (12) فقرة
  - 5- كفايات تنفيذ الخطة الإستراتيجية . (12) فقرة
  - 6- كفايات الرقابة والتقييم للخطة الإستراتيجية . (13) فقرة
- ونظراً لما تتمتعون به من خبرة بحثية وعلمية واسعة ، فإن الباحث يقدر جهودكم ويأمل من سيادتكم التكرم بالاطلاع على فقرات الاستبانة ومجالاتها وإبداء آرائكم وملاحظاتكم ومقترحاتكم فيها من حيث :-

- مدى صلاحية الفقرة .

- مدى انتماء الفقرة للمجال .

- التعديل أو الحذف أو الإضافة بحسب ما ترونه مناسباً .

ويعلق الباحث آماله على ملاحظاتكم ومقترحاتكم العلمية الهادفة التي من شأنها إخراج الاستبانة بما يحقق أهداف البحث وأغراضه .

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير،،،

ملاحظة: ا المقياس المستخدم مقياس (3 - likert) المتدرج من (1 - 3) والموضح بالشكل الآتي :

درجة الموافقة		
موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

الباحث / علي فيصل أحمد أبو أصبع

774472704

**المجال الأول : كفايات التخطيط للتخطيط الإستراتيجي :**  
يقصد بها المهارات والقدرات التي ينبغي أن تمتلكها القيادات الإدارية بجامعة إب في مرحلة التخطيط للتخطيط بحيث يكونوا ملمين بالكفايات المتعلقة بـ .

ملاحظات	انتماؤها للمجال		صلاحيتها		الفقرات	م
	لا تنتمي	تنتمي	غير صالحة	صالحة		
					تشكيل فريق عمل لإعداد الخطة الإستراتيجية .	1
					تحديد مهام فريق إعداد الخطة الإستراتيجية .	2
					جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بإعداد الخطة الإستراتيجية .	3
					تحديد الفاعلين في إعداد الخطة الإستراتيجية .	4
					تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإعداد الخطة الإستراتيجية .	5
					وضع البرنامج الزمني المناسب لإعداد الخطة الإستراتيجية .	6
					التنبؤ بالمشكلات التي يمكن أن تواجه إعداد الخطة الإستراتيجية .	7
					نشر الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي بين العاملين في الجامعة .	8
					إعداد برامج تدريب لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية .	9

**• مقترحات بالحذف أو الإضافة أو التعديل :**

						1
						2
						3
						4

**المجال الثاني : كفايات التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة :**  
يقصد بها الخبرات والمهارات التي ينبغي أن تمتلكها قيادات جامعة إب والتي تساعدهم على مسح وتحليل البيئة الداخلية بما فيها من نقاط قوة وضعف والخارجية للجامعة بما فيها من فرص وتهديدات .

ملاحظات	انتماؤها للمجال		صلاحيتها		الفقرات	م
	لا تنتمي	تنتمي	غير صالحة	صالحة		
					جمع المعلومات والإحصائيات الدقيقة الخاصة بالجامعة .	1
					تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة .	2
					التأكد من مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات في الجامعة .	3
					تحديد مستوى كفاءة القوى العاملة داخل الجامعة .	4
					تحديد حاجات العاملين التدريبية بطريقة علمية .	5
					تحديد التوجهات المركزية واللامركزية في صناعة القرار واتخاذها .	6
					تحديد العجز الكمي والنوعي من القوى العاملة بالجامعة .	7
					إدارة الأنشطة التعليمية داخل الجامعة .	8
					تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للجامعة .	9
					إعداد برامج تدريب فعالة للعاملين .	10
					حصر العوامل البيئية الداخلية المؤثرة على العملية التعليمية بالجامعة .	11

					12	تحديد قيم ومعتقدات المجتمع عند صياغة فلسفة الجامعة .
					13	تحديد احتياجات المجتمع بشكل مستمر .
					14	تحديد الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية .
					15	تحديد مدى استفادة الجامعة من التقنيات الحديثة .
					16	رصد التغيرات المتسارعة في أنظمة التعليم .
					17	رصد الضغوط الاجتماعية والسياسية المؤثرة على صنع القرار بالجامعة.
					18	إدراك أهمية الاعلام في نشر الوعي المطلوب حول الجامعة وأنشطتها
<b>• مقترحات بالحذف أو الإضافة أو التعديل :</b>						
					1	
					2	
					3	
					4	
<b>المجال الثالث : كفايات صياغة التوجهات الاستراتيجية :</b>						
يقصد بها الخبرات والمهارات والقدرات التي ينبغي أن تمتلكها القيادات الإدارية بجامعة إب بما يمكنهم من صياغة رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها .						
ملاحظات	انتماؤها للمجال		صلاحيتها		الفقرات	م
	لا تنتمي	تنتمي	غير صالحة	صالحة		
					1	صياغة رؤية واضحة ومحددة .
					2	وضع رؤية لقياس مدى التقدم الذي تحرزها الجامعة .
					3	وضع رؤية تتسم بالواقعية والاستقرار النسبي .
					4	صياغة رسالة تعبر عن قيم وفلسفة المجتمع .
					5	صياغة رسالة تتسم بالمرونة والوضوح .
					6	وضع رسالة طموحة ومحفزة .
					7	صياغة رسالة قابلة للتحويل إلى خطط وبرامج عمل قابلة للتنفيذ .
					8	وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس .
					9	صياغة أهداف تتسم بالمرونة والمواءمة مع المتغيرات .
					10	وضع أهداف تعبر عن نتائج متوقعة .
					11	وضع أهداف مقبولة للمجتمع الداخلي والخارجي للجامعة .
					12	إشراك جميع العاملين في صياغة الأهداف .
<b>• مقترحات بالحذف أو الإضافة أو التعديل :</b>						
					1	
					2	
					3	
					4	

#### المجال الرابع : كفايات إعداد الخطة الإستراتيجية :

يقصد بها السمات والخصائص والقدرات التي ينبغي أن يتسم بها قيادات الجامعة بما يمكنهم من وضع الأهداف التفصيلية ووضع الخطط التفصيلية التنفيذية للجامعة .

ملاحظات	انتماؤها للمجال		صلاحيتها		الفقرات	م
	لا تنتمي	تنتمي	غير صالحة	صالحة		
					ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية .	1
					صياغة الأهداف التفصيلية بمرونة وواقعية .	2
					صياغة الأهداف التفصيلية في حدود الموارد والإمكانات المتاحة .	3
					تحديد المدة الزمنية لتنفيذ الأهداف التفصيلية .	4
					وضع الإطار العام التفصيلي لتنفيذ البرامج المحددة .	5
					وضع الخطط التفصيلية في ضوء الإمكانيات والقدرات المتاحة .	6
					تحديد المدة الزمنية القصيرة والمتوسطة لتنفيذ الخطط التفصيلية .	7
					وضع ميزانية لتنفيذ الخطط التفصيلية في الوقت والمكان المناسبين .	8
					وضع نظام فعال للحوافز والمكافآت .	9
					نشر ثقافة التنمية الذاتية بين أعضاء الهيئة الإدارية .	10
					وضع خطط للتدريب من حيث الاحتياج والفترة الزمنية .	11
					تفويض الصلاحيات بطريقة علمية صحيحة .	12

#### • مقترحات بالحذف أو الإضافة أو التعديل :

						1
						2
						3

#### المجال الخامس : كفايات تنفيذ الخطة الاستراتيجية :

يقصد بها المهارات والقدرات التي ينبغي أن تمتلكها قيادات جامعة إب بحيث تمكنهم من تنفيذ الخطة الاستراتيجية بعيدة المدى للجامعة .

ملاحظات	انتماؤها للمجال		صلاحيتها		الفقرات	م
	لا تنتمي	تنتمي	غير صالحة	صالحة		
					تحديد الأهداف التشغيلية للوحدات الإدارية .	1
					الاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .	2
					إعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة .	3
					تحديد الاساليب والاجراءات اللازمة لتنفيذ خطة الجامعة .	4
					اختيار البرامج التي تحقق كل هدف من أهداف خطة الجامعة .	5
					تحديد المدة الزمنية عند تنفيذ خطة الجامعة (قصيرة – متوسطة – طويلة)	6
					اشراك العاملين في وضع البرامج التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف .	7
					تحديد المناخ المناسب لعملية التنفيذ .	8
					دراسة اوضاع التنفيذ والعمل مع المنفذين لمعالجة المشكلات أولا بأول .	9
					الحرص على إلزام المنفذين بالأوقات المحددة .	10

					11	استخدام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين على تنفيذ الخطة .
					12	تحديد المهام والواجبات لكل الأطراف المنفذة .
<b>● مقترحات بالحذف أو الإضافة أو التعديل :</b>						
					1	
					2	
					3	
					4	
					5	
<b>المجال السادس : كفايات الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية :</b> يقصد بها السمات والخصائص التي ينبغي أن تمتلكها قيادات جامعة إب بحيث تساعدهم على رقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة .						
ملاحظات	انتمائها للمجال		صلاحيتها		الفقرات	م
	لا تنتمي	تنتمي	غير صالحة	صالحة		
					1	رصد الصعوبات التي واجهتها الخطة من العوامل المؤثرة عليها .
					2	وضع خطط لتصحيح الأخطاء ومناقشتها مع فريق الخطة .
					3	تحديد أساليب وأدوات متنوعة في متابعة تنفيذ الخطة .
					4	تحديد آليات مناسبة للرقابة على تنفيذ الخطة .
					5	عمل تقييم ختامي للخطة الإستراتيجية .
					6	اختيار فريق متابعة وتقييم الخطة من ذوي الكفاءات والمهارات العالية
					7	اختيار اساليب متابعة وتقييم الخطة .
					8	اعتماد التقييم الشامل الذي يغطي جميع جوانب الخطة .
					9	استخدام التقييم المعتمد على الأداء والممارسة .
					10	وضع معايير موضوعية لتقييم أداء المنفذين والمتابعين .
					11	استخلاص المؤشرات الكمية والنوعية لعملية تقييم الخطة .
					12	عقد اجتماعات دورية مع فريق الخطة لمناقشة تقارير فريق المتابعة .
					13	وضع تقرير شامل عن خطة الجامعة .
<b>● مقترحات بالحذف أو الإضافة أو التعديل :</b>						
					1	
					2	
					3	



## استبانة آراء خبراء ( الجولة الأولى )

الأستاذ الدكتور / .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،

يهديكم الباحث أطيب التحايا متمنيا لكم موفور الصحة والتوفيق في أدائكم الوظيفي ، وبود اطلاعكم أنه يقوم بتطبيق أداة بحثة الموسوم بـ " كفايات التخطيط الإستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إرب " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في قسم الإدارة وأصول التربية ، وفي ضوء أهداف البحث ، والاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة ، صممت استبانة مكونة من (76) فقرة ، شملت (6) مجالات تمثل جوانب كفايات التخطيط الإستراتيجي وهي :

- 1- كفايات التخطيط للتخطيط الإستراتيجي . (9) فقرة
- 2- كفايات التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة . (18) فقرة
- 3- كفايات صياغة التوجهات الإستراتيجية . (12) فقرة
- 4- كفايات إعداد الخطة الإستراتيجية . (12) فقرة
- 5- كفايات تنفيذ الخطة الإستراتيجية . (12) فقرة
- 6- كفايات الرقابة والتقييم للخطة الإستراتيجية . (13) فقرة

ونظراً لطبيعة البحث وحدائته ، فقد استخدم الباحث أسلوب " دلفي " المعدل ، لغرض تطبيق الاستبانة على عينة من الخبراء ، ولكونكم أحد الخبراء المتخصصين والأكاديميين المشهود لهم بالخبرة والتراكم المعرفي المميز ، فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالاطلاع على فقرات الاستبانة ، ووضع علامة (√) أمام الخيار الذي ترونه مناسباً قرين كل فقرة من فقرات الاستبانة ، بما يحقق لهذه الاستبانة الغرض الذي صممت من أجله .

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم ،،،

الباحث /علي فيصل أحمد أبو أصبع

774472704

البيانات العامة للخبير	
الاسم	
الدرجة العلمية	
التخصص العلمي	
المستوى الوظيفي	
سنوات الخبرة	
الجامعة	
الكلية	

• **المجال الأول : كفايات التخطيط للتخطيط الإستراتيجي :**

يقصد بها المهارات والقدرات التي ينبغي أن تمتلكها القيادات الإدارية بجامعة إب في مرحلة التخطيط للتخطيط بحيث يكونوا ملمين بالكفايات المتعلقة بـ .

م	الفقرات	درجة الموافقة		
		موافق	محايد	غير موافق
1	تشكيل فريق عمل لإعداد الخطة الإستراتيجية .			
2	تحديد مهام فريق إعداد الخطة الإستراتيجية .			
3	جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بإعداد الخطة الإستراتيجية .			
4	تحديد الفاعلين في إعداد الخطة الإستراتيجية .			
5	تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإعداد الخطة الإستراتيجية .			
6	وضع البرنامج الزمني المناسب لإعداد الخطة الإستراتيجية .			
7	التنبؤ بالمشكلات التي ممكن أن تواجه إعداد الخطة الإستراتيجية .			
8	نشر الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي بين العاملين في الجامعة .			
9	إعداد برامج تدريب لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية .			

• **المجال الثاني : كفايات التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعة :**

يقصد بها الخبرات والمهارات التي ينبغي أن تمتلكها قيادات جامعة إب والتي تساعدهم على مسح وتحليل البيئة الداخلية بما فيها من نقاط قوة وضعف والخارجية للجامعة بما فيها من فرص وتهديدات .

م	الفقرات	درجة الموافقة		
		موافق	محايد	غير موافق
1	جمع المعلومات والإحصائيات الدقيقة الخاصة بالجامعة .			
2	تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة .			
3	التأكد من مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات في الجامعة .			
4	تحديد مستوى كفاءة القوى العاملة داخل الجامعة .			
5	تحديد حاجات العاملين التدريبية بطريقة علمية .			
6	تحديد التوجهات المركزية واللامركزية في صناعة القرار واتخاذها .			
7	تحديد العجز الكمي والنوعي من القوى العاملة بالجامعة .			
8	إدارة الأنشطة التعليمية داخل الجامعة .			

9	تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للجامعة .		
10	إعداد برامج تدريب فعالة للعاملين .		
11	حصر العوامل البيئية الداخلية المؤثرة على العملية التعليمية بالجامعة .		
12	تحديد قيم ومعتقدات المجتمع عند صياغة فلسفة الجامعة .		
13	تحديد احتياجات المجتمع بشكل مستمر .		
14	تحديد الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية .		
15	تحديد مدى استفادة الجامعة من التقنيات الحديثة .		
16	رصد التغيرات المتسارعة في أنظمة التعليم .		
17	رصد الضغوط الاجتماعية والسياسية المؤثرة على صنع القرار بالجامعة.		
18	إدراك أهمية الإعلام في نشر الوعي المطلوب حول الجامعة وأنشطتها		

• المجال الثالث : كفايات صياغة التوجهات الاستراتيجية :

يقصد بها الخبرات والمهارات والقدرات التي ينبغي أن تمتلكها القيادات الإدارية بجامعة إِب بما يمكنهم من صياغة رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها .

م	الفقرات	درجة الموافقة		
		موافق	محايد	غير موافق
1	صياغة رؤية واضحة ومحددة .			
2	وضع رؤية لقياس مدى التقدم الذي تحرزها الجامعة .			
3	وضع رؤية تتسم بالواقعية والاستقرار النسبي .			
4	صياغة رسالة تعبر عن قيم وفلسفة المجتمع .			
5	صياغة رسالة تتسم بالمرونة والوضوح .			
6	وضع رسالة طموحة ومحفزة .			
7	صياغة رسالة قابلة للتحويل إلى خطط وبرامج عمل قابلة للتنفيذ .			
8	وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس .			
9	صياغة أهداف تتسم بالمرونة والمواءمة مع المتغيرات .			
10	وضع أهداف تعبر عن نتائج متوقعة .			
11	وضع أهداف مقبولة للمجتمع الداخلي والخارجي للجامعة .			
12	إشراك جميع العاملين في صياغة الأهداف .			

• **المجال الرابع : كفايات إعداد الخطة الإستراتيجية :**

يقصد بها السمات والخصائص والقدرات التي ينبغي أن يتسم بها قيادات الجامعة بما يمكنهم من وضع الأهداف التفصيلية ووضع الخطط التفصيلية التنفيذية للجامعة .

م	الفقرات	درجة الموافقة		
		موافق	محايد	غير موافق
1	ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية .			
2	صياغة الأهداف التفصيلية بمرونة وواقعية .			
3	صياغة الأهداف التفصيلية في حدود الموارد والإمكانات المتاحة .			
4	تحديد المدة الزمنية لتنفيذ الأهداف التفصيلية .			
5	وضع الإطار العام التفصيلي لتنفيذ البرامج المحددة .			
6	وضع الخطط التفصيلية في ضوء الإمكانيات والقدرات المتاحة .			
7	تحديد المدة الزمنية القصيرة والمتوسطة لتنفيذ الخطط التفصيلية .			
8	وضع ميزانية لتنفيذ الخطط التفصيلية في الوقت والمكان المناسبين .			
9	وضع نظام فعال للحوافز والمكافآت .			
10	نشر ثقافة التنمية الذاتية بين أعضاء الهيئة الإدارية .			
11	وضع خطط للتدريب من حيث الاحتياج والفترة الزمنية .			
12	تفويض الصلاحيات بطريقة علمية صحيحة .			

• **المجال الخامس : كفايات تنفيذ الخطة الاستراتيجية :**

يقصد بها المهارات والقدرات التي ينبغي أن تمتلكها قيادات جامعة إب بحيث تمكنهم من تنفيذ الخطة الاستراتيجية بعيدة المدى للجامعة .

م	الفقرات	درجة الموافقة		
		موافق	محايد	غير موافق
1	تحديد الأهداف التشغيلية للوحدات الإدارية .			
2	الاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية .			
3	إعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة .			
4	تحديد الأساليب والإجراءات اللازمة لتنفيذ خطة الجامعة .			
5	اختيار البرامج التي تحقق كل هدف من أهداف خطة الجامعة .			

6	تحديد المدة الزمنية عند تنفيذ خطة الجامعة (قصيرة - متوسطة - طويلة)
7	إشراك العاملين في وضع البرامج التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف .
8	تحديد المناخ المناسب لعملية التنفيذ .
9	دراسة أوضاع التنفيذ والعمل مع المنفذين لمعالجة المشكلات أولاً بأول .
10	الحرص على إلزام المنفذين بالأوقات المحددة .
11	استخدام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين على تنفيذ الخطة .
12	تحديد المهام والواجبات لكل الأطراف المنفذة .

• المجال السادس : كفايات الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية :

يقصد بها السمات والخصائص التي ينبغي أن تمتلكها قيادات جامعة إب بحيث تساعدهم على رقابة وتقييم تنفيذ الخطة الإستراتيجية للجامعة .

م	الفقرات	درجة الموافقة		
		موافق	محايد	غير موافق
1	رصد الصعوبات التي واجهتها الخطة من العوامل المؤثرة عليها .			
2	وضع خطط لتصحيح الأخطاء ومناقشتها مع فريق الخطة .			
3	تحديد أساليب وأدوات متنوعة في متابعة تنفيذ الخطة .			
4	تحديد آليات مناسبة للرقابة على تنفيذ الخطة .			
5	عمل تقييم ختامي للخطة الإستراتيجية .			
6	اختيار فريق متابعة وتقييم الخطة من ذوي الكفاءات والمهارات العالية .			
7	اختيار أساليب متابعة وتقييم الخطة .			
8	اعتماد التقييم الشامل الذي يغطي جميع جوانب الخطة .			
9	استخدام التقييم المعتمد على الأداء والممارسة .			
10	وضع معايير موضوعية لتقييم أداء المنفذين والمتابعين .			
11	استخلاص المؤشرات الكمية والنوعية لعملية تقييم الخطة .			
12	عقد اجتماعات دورية مع فريق الخطة لمناقشة تقارير فريق المتابعة .			
13	وضع تقرير شامل عن خطة الجامعة .			

## **Research Summary:**

This current research aimed to determine the competencies of the strategic planning needed for the administrative leaders at the University of Ibb, from the perspective of a number of administrative leaders at the University of Ibb, and a number of specialized academics in Yemeni universities. The researcher used the descriptive method to achieve the research objectives, and in keeping with the research methodology and the nature of its problem, the researcher used the method of "Delphi modified" which aims to make a collective decision. The original research community is represented by academic experts at Yemeni universities. The researcher chose an objective sample of this research from experts who represent the original research community to ensure the selection of experts from different bodies, including 10 Yemeni public and private universities as well as the Academic Accreditation Council.

In order to achieve the objectives of the research, the researcher used a closed questionnaire, as required by the method of "Delphi modified", included (76) articles covering six areas. (The competencies of the strategic planning - the competencies of the strategic environmental analysis of the university - the competencies of the formulation of strategic directions - the competencies of the preparation of the strategic plan - the competencies of the implementation of the strategic plan - the competencies of the control and evaluation of the strategic plan). In the light of the research objectives, the researcher used the Statistical System Program (SPSS) in the analysis of research data. The study concluded with a number of results, the most important of which were: the approval of the experts who are highly involved in the strategic planning competencies required for the administrative leadership at Ibb University, with the approval of (98.38%) of the sample members (experts). The researcher concluded with a number of recommendations, the most important of which are:

- Monitoring a full budget for the preparation, implementation and evaluation.
- Grant full powers to the team preparing the plan so that they can implement the plan without obstacles.

The researcher also presented a number of proposals, the most important of them are: Making a field study aimed to build a proposed training program to develop the strategic planning competencies necessary for the administrative leadership in Yemeni universities.

REPUBLIC OF YEMEN

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Ibb

Vice President for Graduate Studies and Scientific Research



Faculty of Education

Department: Management and Principles Education

Specialization: Management and Educational Supervision

---

# **STRATEGIC PLANNING COMPETENCIES REQUIRED FOR ADMINISTRATIVE LEADERS IN IBB UNIVERSITY**

**Scientifique Thesis Submitted to the Department of Education and Administration**

**Faculty of Education – University of Ibb**

**As a requirement For the completion of master,s degree in education**

**Specialization: (Educational Management and Educational).**

**Submitted by :**

**Mr : Ali Faisal Ahmed Yahya Abu Asbaa**

**Supervision:**

**Dr. Sadiq Hamoud Damaj**

**Department of Management and Educational Planning assistant**

**Faculty of Education - University of Ibb**