

**Humanities and Educational
Sciences Journal**

ISSN: 2617-5908 (print)



**مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية**

ISSN: 2709-0302 (online)

درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة جامعة تعز والجامعات الأهلية في مدينة تعز(*)

د/ محمد علي الوهابي

أستاذ مساعد، إدارة وتخطيط تربوي

عميد شؤون الطلاب، جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا- اليمن

Alwhapy448@gmail.com

د/ أمين منصور الحيدري

أستاذ مساعد- إدارة وتخطيط تربوي

الأمين العام، جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا- اليمن

Amin.AlHaidri@just.edu.ye

تاريخ قبوله للنشر 15/12/2025

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 3/9/2025

(*) موقع المجلة:

درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة جامعة تعز والجامعات الأهلية في مدينة تعز

د/ محمد علي الوهابي

أستاذ مساعد، إدارة وتخطيط تربوي

عميد شؤون الطلاب، جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا - اليمن

د/ أمين منصور الحيدري

أستاذ مساعد، إدارة وتخطيط تربوي

الأمين العام، جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا- اليمن

الملخص

يهدف البحث إلى معرفة درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة الجامعات في المدينة، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة الجامعات تبعاً لمتغيرات (الموقع الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، والتدريب، نوع المؤسسة، عمر المؤسسة)، استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي أجريت على عينة مكونة من (422) فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية، وتوصلت نتائج البحث إلى: أن درجة استجابة أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي كدرجة كلية جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (0.615)، وقد حصل مجال التحليل البيئي على المستوى الأول بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.92)، يليه صياغة الرؤية، والذي حصل على المستوى الثاني بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.87)، يليه صياغة الرسالة، والذي حصل على المستوى الثالث بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.78)، يليه تحديد الأهداف الاستراتيجية، والذي حصل على المستوى الرابع بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.71)، يليه متابعة البرامج التنفيذية، والذي حصل على المستوى الخامس بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.40)، يليه تقييم الخطة، والذي حصل على المستوى السادس بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.09)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لقيادة الجامعات على مستوى الأداة ككل، تعزى لمتغير الموقع الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لقيادة الجامعات على مستوى الأداة ككل، تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، والتدريب، ونوع المؤسسة، وعمر المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، مهارة التخطيط، التخطيط الاستراتيجي، قيادة الجامعات.

The Level of Strategic-Planning Skill Practice among Taiz and Private Universities Leaders in Taiz City

Dr. Mohammed Ali Abdallah Alwhabi

Assistant Professor of Educational Administration and Planning, Department of Business Administration, College of Administrative and Human Sciences
Al Janad University for Science and Technology, Yemen

Dr. Amin Mansour Alhaidari

Assistant Professor of Educational Administration and Planning, Department of Business Administration, College of Administrative and Human Sciences
Al Janad University for Science and Technology, Yemen

Abstract

This study aims to identify the extent to which university leaders in Taiz City practice strategic planning skills, and to determine whether there are statistically significant differences in respondents' perceptions of the level of strategic planning skill practice among university leaders based on variables such as job position, academic qualification, years of experience, training, type of institution, and institutional age.

The research employed the descriptive-analytical method and employed a questionnaire administered to a sample of 422 participants representing both academic and administrative leadership. The findings revealed that the overall level of practicing strategic planning skills among university leaders was high, with a mean score of 3.63 and a standard deviation of 0.615. Among the dimensions, environmental analysis ranked first with a high level ($M = 3.92$), followed by vision formulation in second place ($M = 3.87$), mission formulation in third ($M = 3.78$), and setting strategic objectives in fourth ($M = 3.71$). Meanwhile, monitoring executive programs ranked fifth with a moderate level ($M = 3.40$), and plan evaluation came sixth, also at a moderate level ($M = 3.09$). The results further indicated no statistically significant differences ($\alpha \geq 0.05$) in the mean responses regarding the overall level of practicing strategic planning skills based on the variable of job position. However, there were statistically significant differences at the same significance level ($\alpha \geq 0.05$) concerning the variables of academic qualification, years of experience, training, type of institution, and institutional age.

Keywords: level of practice, planning skill, strategic planning, university leaders.

المقدمة:

بعد التخطيط الاستراتيجي مفهومًا إداريًا حديثًا حظي باهتمام واسع في المجال التربوي، خاصة منذ تسعينيات القرن الماضي، وقد عرف التخطيط الاستراتيجي التربوي بأنه: منهجية نظامية شاملة تهدف إلى استشراف المستقبل التربوي، والاستعداد لمواجهة من خلال تشخيص الإمكانيات والموارد، وتصميم خطط بديلة مرنة، واتخاذ قرارات رشيدة، مع ضمان متابعة وتقييم عمليات التنفيذ (حسين، 2002، 169).

وتبرز أهمية هذا التخطيط في سياق التعليم العالي، الذي يعد ركيزة لتأهيل الكوادر البشرية ودعم خطط التنمية، كما يساهم في توحيد البرامج الدراسية، ومعالجة الإشكالات القائمة في المعاهد العليا، مما يستدعي إعادة هيكلته لضمان تحقيق الكفاءة والجودة المطلوبة (العقيلي، 2001، 56).

وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وتأثير العولمة، يواجه التعليم العالي تحديات جسيمة تتعلق بتطوير موارده البشرية والمادية، وربط مخرجات التعليم باحتياجات سوق العمل والمجتمع (حمدان، 2001، 8)، ويعد التخطيط الاستراتيجي أداة محورية لمواجهة هذه التحديات، حيث يحقق فوائد متعددة، منها: توحيد الجهود، وتحديد الأهداف، وتعزيز الاستجابة للمتغيرات البيئية، وتقليل مقامة التغيير من خلال المشاركة الواسعة في عملية التخطيط (الشويخ، 2007، 30-31).

أما في السياق اليمني، فقد ظهر التخطيط الاستراتيجي في الجامعات متأخرًا، مع اطلاق الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي عام 2005، وتواجه الجامعات الحكومية تحديات في استمرارية ومراجعة خططها، بينما تبنت بعض الجامعات الأهلية منهجيات أكثر تطورًا مثل بطاقة الأداء المتوازن (عايض وعمر، 2020: 108)، وتعرض هذه الجامعات لتحديات مشتركة، كضعف القدرة على مواكبة التقدم العلمي، ونقص البيانات والكوادر المدربة، وغياب الهيكلة الإدارية الفاعلة، مما يستدعي تبني خطط استراتيجية واقعية وقابلة للتحديث (أبو عيشة، 2008، المشار اليه في المانع، 2020، 49-50)، لذا يظل تبني التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ضرورة ملحة لضمان جودتها وتميزها، وذلك من خلال فهم واضح لمنهجيته وتطبيقه بشكل يواكب المتغيرات المحلية والعالمية (حمدان، 2000، 61).

مما سبق، يمكن القول إن محافظة تعز لا تحتاج إلى مؤسسات تعليمية تقليدية بقدر ما هي بحاجة إلى مؤسسات قادرة على المنافسة، تستند إلى رؤية تعليمية متطورة تواكب التطورات المتسارعة في المجال التعليمي، والطلب المتزايد في ظل العولمة، وهذا يتطلب من قيادة الجامعات تبني مهمة التخطيط الاستراتيجي بشموليته، وتوفير الموارد المالية اللازمة للنهوض بالعملية التعليمية، بما يتلاءم مع متطلبات المرحلة الراهنة، لذا جاء هذا البحث ليتناول درجة ممارسة قيادات الجامعات في مدينة تعز لمهارات التخطيط الاستراتيجي الموزعة على مجالاته المختلفة، والوقوف على أهمية تطبيقه فيها كضرورة حتمية.

مشكلة البحث:

تشهد البيئة الجامعية في اليمن بشكل عام، وفي محافظة تعز بشكل خاص تحولات وتحديات استثنائية ناجمة عن الظروف السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية التي مرت بها البلاد، هذه التحديات تفرض على قادة

الجامعات عبئاً إضافياً في إدارة مؤسساتهم التعليمية، وجعل بقاءها ونموها مرهوناً بدرجة كبيرة بفعالية أداؤهم القيادي، وتحديدًا قدراتهم على التخطيط الاستراتيجي الذي يعد حجر الزاوية للتكيف مع المتغيرات وقيادة التطوير المؤسسي. على الرغم من الأهمية النظرية للتخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين الجودة، وضمان الاستدامة في التعليم العالي، إلا أن الممارسة الفعلية له في الميدان تظل موضع تساؤل، حيث تشير الملاحظات الأولية إلى وجود فجوة بين المبادئ النظرية للتخطيط الاستراتيجي وبين الممارسة الفعلية لقيادات الجامعات في هذا السياق، وتتجلى مظاهر هذه الفجوة في ضبابية الرؤى المستقبلية، ورداءة بعض المخرجات التعليمية، وضعف القدرة على مواكبة متطلبات سوق العمل وتراجع القدرة التنافسية للجامعات؛ لذا تتبلور مشكلة البحث في السعي للإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة جامعة تعز والجامعات الأهلية بمدينة تعز.

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة جامعة تعز والجامعات الأهلية بالمدينة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة جامعة تعز والجامعات الأهلية في المدينة تُعزى للمتغير (الموقع الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، التدريب، نوع المؤسسة، عمر المؤسسة)؟

أهداف البحث: يسعى البحث إلى التعرف على:

1. درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة جامعة تعز والجامعات الأهلية في مدينة تعز من وجهة نظر العمداء ونوهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، ومدراء الإدارات.
2. ما إذا كان هناك فروق تعزى للمتغيرات: الموقع الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، التدريب، نوع المؤسسة، عمر المؤسسة؟

أهمية البحث: تتبع أهمية البحث الحالي من كونه يبحث في أحد المواضيع الإدارية الحديثة وهو التخطيط الاستراتيجي، إذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية، والتي من ضمنها اليمن، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية، والسياسية المتعددة، التي يشهدها القطاع التعليمي في اليمن، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة، إضافةً إلى أهميته تنبع من الآتي:

1. قد يفيد المسؤولين في وزارة التعليم العالي في تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه داخل الجامعات.
2. يساعد المسؤولين في الجامعات على تحديد الاحتياجات التدريبية لقيادة الجامعات، وإعداد الدورات المناسبة لهم فيما يخص التخطيط الاستراتيجي.
3. يتوقع أن يستفيد المخططون في الجامعات، ومنتخذي القرارات الأكاديمية من هذا البحث في التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
4. من المتوقع أن يساهم هذا البحث في إثراء المكتبة العربية بشكل عام، واليمنية بشكل خاص، في أدبيات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي.
5. يفيد هذا البحث الباحثين والمهتمين في الجامعات، وذلك بإجراء دراسات مماثلة بناء على نتائج البحث توصياتها.

حدود البحث:

الحدود البشرية: اقتصر البحث على مجتمع البحث المتمثل في (العمداء ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، ومدراء الإدارات) في جامعة تعز والجامعات الأهلية بمدينة تعز.
الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2023/2024م.
الحدود المكانية: اقتصر البحث على جامعة تعز والجامعات الأهلية في مدينة تعز.
الحدود الموضوعية: يتناول البحث التخطيط الاستراتيجي بمجالاته المختلفة.

مصطلحات البحث:

مهارة التخطيط (Planning Skill): هي "عملية تقوم بموجها قيادة الجامعة بصياغة أهدافها مستندة إلى معلومات دقيقة، بهدف التغلب على المشاكل المتوقعة وتطوير أدائها باستمرار" (الدجني، 2012، 9).
التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning): هو "دراسة وتحليل وتقييم البيئة، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية" (العريقي، 2017: 33)، ويعرفه (الدجني، 2012) بأنه "عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعة، تقوم بموجبه قيادة الجامعة التعليمية بتحديد رؤية ورسالة وأهداف الجامعة، ويهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول" (الدجني، 2012، 10).

قيادة الجامعات: هم أولئك الذين يصنعون النجاح والتأثير في بيئة العمل الأكاديمي الجامعي (Al-Rageb, 889, 2020)، وتعرف في هذا البحث: هي القيادة المسؤولة عن إدارة الجامعة بشكل مباشر، والتي تصنع النجاح والتأثير في بيئة العمل الأكاديمي الجامعي على مستوى القيادة العليا، وتنفذ أعمالاً إدارية، وأكاديمية وتربوية، ترتبط بالتطورات الداخلية والخارجية.

درجة الممارسة: هي الحد الذي يتوافر فيها التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، ويعبر عنها إجرائياً بالمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على أداة البحث عن كل مرحلة من مراحل عملية ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي المدرجة في أداة البحث، وتحقق ممارسة المهارة في البحث الحالي، إذا حصلت الفقرة على متوسط حسابي للممارسة لا يقل عن (3) درجات وبنسبة (60%) من الدرجة الكلية للممارسة.

الإطار النظري:

التخطيط الاستراتيجي في الجامعات:

تعيش الجامعات هذه الأيام في وضع متغير على درجة عالية من التعقيد في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، والتنظيمية، وقد تأثرت هذه الجامعات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه، وبسبب تأثيرات العولمة وتأثير تلك المتغيرات سألقة الذكر، مما جعل مهمة تحقيق أهداف الجامعات أمراً صعباً، وهذا يستوجب منها القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء والانزواء، والتخطيط الاستراتيجي كما أشار إليه (المانع، 2020)، بأنه: "أحد المفاهيم الإدارية الحديثة الذي يساعد الجامعات على التأقلم، والاستجابة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، ويمكنها من تحديد قدراتها البيئية الداخلية والخارجية والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة" (المانع، 2020، 60).

فالتخطيط الاستراتيجي "عملية نظامية تقوم على رؤية مستقبلية لما ينبغي أن تحققه الجامعة في مدة زمنية محددة منطلقاً من الحاجات، وتحديد الأولويات لتحقيق التطور والنماء والجودة" (البركي، 104، 2016)، ويستخدم لغرض مساعدة الجامعة في أداء عمل أفضل، ويمكنه مساعدة الهيئات الحكومية الخدمية على أن تركز نظرياتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها، وأن يضمن عمل أفراد الجامعة في اتجاه تحقيق نفس الأهداف" (خير الدين، 2013، 18).

إن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة يرقى بعمل رئيسها، ليصبح موجهاً للعملية الأكاديمية، ومحققاً لعمليات التغيير والتطوير المقصودة، ويؤكد عدد من المختصين على أن تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي من أهم العوامل التي تميز المؤسسات التعليمية الناجحة، والتخطيط الاستراتيجي يساعد الأكاديميين على تشخيص الواقع وتحليله، ومن ثم التنبؤ بالمستقبل، وبناء الخطط والاستراتيجيات لبلوغه، ويعد رئيس الجامعة أحد الركائز المهمة في تحقيق تلك الرؤى والأفكار، كما أن تبني التخطيط الاستراتيجي يساعد رئيس الجامعة في تحقيق: تحديد الرؤية الواضحة لمستقبل الجامعة، بحيث يكون لديها تصور واضح لمستقبلها، وتكون جميع الجهود متوافقة للعمل على تحقيق الأولويات المتفق عليها، والتركيز على تحقيق الأهداف والبرامج المحددة سلفاً (العسكر، وآخرون، 2011، 9-10).

بناءً على ما ذكر فإن التخطيط بشكل عام، والإستراتيجي بالتحديد يعتبر ضرورة لمواكبة متطلبات العصر الحديث، فهو لم يعد قاصر على مجموعة دون أخرى، فهو سياسة وأسلوب عمل، ومن هذا المنطلق يجب على وزارة التعليم العالي أن تتخذ من التخطيط الاستراتيجي أسلوباً رسمياً لتخطيط كافة مستوياتها الإدارية، بدءاً من الوزارة وإداراتها وصولاً للجامعة، حيث إنه لا يمكن تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة إلا بتبني التخطيط الاستراتيجي وتطبيق مهاراته ومبادئه.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي: تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومنها، تعريف (الجليمي، 2017)، بأنه "عملية إدارية لها أبعاداً وقواعد محددة قائمة على إدراك قيادة الجامعة للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية في الجامعة، من أجل تحقيق رؤية الجامعة من خلال وجود برامج تنفيذية، من أجل إحداث التكامل بين ما تريد الجامعة تحقيقه، وبين ما تمتلكه من موارد مادية وبشرية وتقنية، وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة" (الجليمي، 2017، 13).

ويُعرّف في التعليم العالي بأنه "تصورٌ لمستقبل الجامعات تمارسه القيادات الأكاديمية والإدارية بمشاركة الموارد البشرية، وفق منهجية علمية ينطلق من معطيات الواقع، ويستلهم خبرات الماضي بهدف الانتقال بالجامعات من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه، من خلال الاستفادة من نتائج التحليل البيئي لها، وبما يكفل تنمية مواردها والارتقاء بأدائها" (عبد الله، 2012، 68).

استناداً إلى ما سبق فإن التخطيط الاستراتيجي: هو العملية التي تضمن تحليل ودراسة جميع المتغيرات الداخلية في الجامعة المتمثلة بنقاط القوة والضعف، والمتغيرات الخارجية المحيطة بها المتمثلة بالفرص والتحديات، ويتم من خلاله صياغة رسالة الجامعة ورؤيتها، ووضع الاستراتيجيات، والأهداف التي تطمح الجامعة الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة.

أهداف التخطيط الاستراتيجي: تبلورت أهداف التخطيط الاستراتيجي في جملة من النقاط، كما ذكر (حسين، وحيد، 2009، 126-158) هي: صياغة وتطوير رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية المختلفة، وأورد (أبو بكر، 2000) مجموعة أخرى من الأهداف هي: تحديد المسارات الاستراتيجية للجامعة، وتوجيهها، وتطوير أدائها وتحسينها، وتطوير التنظيم الإداري فيها، وتدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها (أبو بكر، 2000، 54).

وفقاً لما تقدم، فإن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحسين نوعية التعليم والتعلم داخل الجامعة، من خلال النشاطات والعمليات التي تقوم بها قيادة الجامعة بالتعاون مع فريق التطوير، وبمشاركة فاعلة من قبل أعضاء هيئة التدريس، منطلقاً من رؤية واضحة ورسالة محددة المعالم، وخطة طموحة تحقق الأهداف الاستراتيجية، التي تنسجم مع توجهات ومتطلبات التعليم العالي.

أهمية التخطيط الاستراتيجي: تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال: تمكين الجامعات من مواجهة التغيرات والتعامل معها، ويساعدها في تطوير الأداء، ويوضح الفرص التي يمكن أن تعمل فيها، ويسهم في تعزيز مكانة الجامعة في بيئتها التنافسية، ويساعدها في الاستفادة من جميع مواردها المتاحة، ويعمل على تحسين وتطوير عملية صناعة القرار، وتطوير مناخ العمل، ويساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الأكاديمية، والإدارية، والاجتماعية، والبحثية في الجامعة (عابض، وعمر 2020، 107-108)

في ضوء مما تقدم، فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي يرفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة بالجامعات وكيفية التأقلم معها؛ ويوضح صورة الجامعة أمام المستفيدين (الطلبة، العاملين والمجتمع)؛ ويزودها بدليل إرشادي حول ما الذي تسعى لتحقيقه، ويساهم في تطوير أداءها، وتحسينها، والتأكيد على تحقيق رسالتها، وأهدافها الاستراتيجية.

مراحل التخطيط الاستراتيجي: التخطيط كعملية إدارية لا بد أن يسير على أسس واضحة، وأن يمر بمجموعة من المراحل، تطرق إليها الكثير ممن كتب في هذا المجال، وقد ذكر (الدجني، 2012) أن عملية بناء الخطة تمر بثلاث مراحل رئيسة هي: مرحلة التحليل الاستراتيجي لواقع الجامعة، وصياغة الاستراتيجية، ووضع الخطة الاستراتيجية، ومرحلة تطبيق الخطة الاستراتيجية، ومرحلة عملية الرقابة وتقييم الخطة الاستراتيجية (الدجني، 2012، 53-70).

من خلال ما ذكر سابقاً، فإن التخطيط الاستراتيجي يمر بعدة مراحل تبدأ بوضع الرؤية الاستراتيجية، ثم مرحلة الرسالة الاستراتيجية، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية مع دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية عن طريق تحليل "sowt"، وأخيراً تطبيق الخيار الاستراتيجي.

معوقات التخطيط الاستراتيجي: يمكن إبراز معوقات التخطيط الاستراتيجي بالآتي: ضعف الموارد المتاحة، كقلتها، وصعوبة الوصول إليها وإدارتها، واضطراب البيئة الخارجية مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ للتغيير السريع في عناصر البيئة (القانونية، والسياسية، والاقتصادية) (العتيبي، 2012، 19)، ويضيف (اللوزي، 2000)، إن التخطيط الاستراتيجي في أي جامعة يصطدم كغيره من العمليات الإدارية بعدة مشكلات قد تقف

عائفاً دون تحقيق الخطط المطلوبة، وهي: مشكلات تنظيمية، ومشكلات بيئية، ومشكلات زيادة التكاليف في تبني التخطيط الاستراتيجي، ومشكلات الأفراد المشاركون في وضع الخطط الاستراتيجية وهم غير معنيين بالتنفيذ، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مشاكل على أرض الواقع (اللوزي، 2000، 248)، ويؤكد (المصري، 2011) على بعض المشكلات كنقاط ضعف في الجامعة، وهي: غياب الثقافة التنظيمية المشجعة على استخدام التخطيط الاستراتيجي، وندرة وجود معايير عملية يمكن بواسطتها قياس الأداء العلمي والإنتاجية، وضعف القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية، وقصور البرامج التدريبية المقدمة في مواكبة المستجدات العلمية والعملية، وضعف الخلفية المعرفية حول المفاهيم الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي (المصري، 2011، 44).

استناداً إلى ما سبق فإن هناك مشكلات تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالآتي: عدم التزام إدارة الجامعات بعملية التخطيط نفسها، وعدم تشجيع التفكير الاستراتيجي، والتفكير الإبداعي، وقلة توافر الموارد المالية التي تحتاجها عملية التخطيط الاستراتيجي، وضعف متابعة تنفيذ الخطط، وعدم إشراك العاملين في صياغة الأهداف.

التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بمدينة تعز: تشهد الجامعات في مدينة تعز حراراً ملحوظاً في مجال التخطيط الاستراتيجي، انطلاقاً من إدراكها لأهميته في إدارة الأزمات، وتحقيق التميز الأكاديمي في ظل الظروف الاستثنائية، وقد تجلّى هذا الاهتمام من خلال عدد من المبادرات، حيث أعدت جامعة تعز خططاً استراتيجية شاملة لمواجهة التحديات، وتحديد الرؤية المستقبلية، كما قامت جامعة الحكمة اليمنية - فرع تعز بتنفيذ دورات تدريبية متخصصة لإكساب القيادات الأكاديمية والإدارية مهارات صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وذلك بالتعاون مع مختصين في هذا المجال، كما أن هناك جهود ملحوظة في جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا، حيث عُقدت العديد من الدورات التدريبية وورش العمل لتحديد الرؤية المستقبلية، وصياغة الأهداف، وتنفيذ الخطط، هذا إلى جانب جهود الجامعة الوطنية التي عقدت ورش عمل لتطوير القدرات التخطيطية، وتأتي هذه الجهود استجابة للحاجة الماسة إلى تبني منهجية علمية في الإدارة الجامعية، وهو ما يتوافق مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد على هذا الدور المحوري للقيادة.

دور قيادة الجامعات في التخطيط الاستراتيجي: إن نجاح التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، يركز على دور محوري لقيادتها، ويهدف إلى تحقيق الرقي الأكاديمي والمؤسسي، ويتجلى هذا الدور من خلال آليات عملية عديدة، أهمها: ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة، وتوثيق المفاهيم في أدلة عمل، وتطوير المحتوى المعرفي للمكتبات، والتدريب على صياغة الأهداف وتنفيذها، إلى جانب توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتركيز على الجانب التطبيقي في التدريب (الشاعر، 2007، 172).

ولضمان فعالية هذا الدور، يتعين على قيادات الجامعة التحلي بمجموعة من المهارات القيادية، كتنمية قيم العمل الإيجابي، وامتلاك رؤية مستقبلية محفزة، والقدرة على تحفيز المهم، وتشجيع الابتكار، والمبادرات الجديدة (زايد، 2003، 160)، ويضاف إلى ذلك مهارات أساسية أخرى كالقدرة على التفكير الابتكاري، وحل المشكلات، والتحليل المنطقي، والتأثير في الآخرين، والإدارة الفعالة للوقت، إلى جانب الإلمام الفني والعزيمة القوية (الماضي، 2006، 69-73).

- انطلاقاً مما ذكر سابقاً، يمكن تحديد دور قيادة الجامعات، من خلال امتلاكها لمهارات التخطيط الاستراتيجي الجامعي، والتي تم بناءها وتصنيفها في هذا البحث بناءً على آراء الخبراء، إلى ستة مجالات رئيسية:
1. مهارة التحليل البيئي للجامعة: وتهدف هذه المهارة إلى التعرف على مدى قدرة قيادة الجامعة على تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة/الضعف، الموارد)، والخارجية (التحديات/الفرص، تأثير المجتمع)، مع إشراك أعضاء هيئة التدريس.
 2. مهارة صياغة رؤية الجامعة: وتهدف هذه المهارة إلى التعرف على مدى قدرة قيادة الجامعة على صياغة رؤية واضحة، وطموحة، وقابلة للتنفيذ، تعكس تطلعات العاملين، وتدمج المجتمع المحلي.
 3. مهارة صياغة رسالة الجامعة: وتهدف هذه المهارة إلى التعرف على مدى قدرة قيادة الجامعة على صياغة رسالة جيدة تراعي الدقة والوضوح لجامعتهم، وارتباطها بقيم المجتمع، وإبراز التميز، مع ضمان مشاركة العاملين في صياغتها وارتباطها بقيم المجتمع، وإبراز التميز، مع ضمان مشاركة العاملين في صياغتها.
 4. مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية: وتهدف هذه المهارة إلى التعرف على مدى قدرة قيادة الجامعة على الالتزام بموصفات صياغة الأهداف من حيث شمولها واتفاقها مع رسالة الجامعة ورؤيتها، وملاءمتها لإمكانات الجامعة، ودورها في دعم التطوير.
 5. مهارة متابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية: وتهدف هذه المهارة إلى التعرف على مدى امتلاك قيادة الجامعة المعرفة اللازمة لبناء الخطط التنفيذية التي يتم من خلالها تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة، والجداول الزمنية لتحقيق أهداف الجامعة، مع مؤشرات أداء واضحة ومشاركة العاملين.
 6. مهارة تقييم الاستراتيجية: وتهدف هذه المهارة إلى التعرف على مدى امتلاك قيادة الجامعة للأدوات المناسبة التي تعمل على التقييم المستمر للأداء، ورصد نقاط القوة والضعف عند التقييم، مع وضع مجموعة معايير الأداء للحكم على مدى تحقق الأهداف، واستخدام التغذية الراجعة للتطوير.

الدراسات السابقة:

دراسة غانم (2024)، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن درجة استجابة عينة الدراسة حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي جاءت بشكل عام بدرجة متوسط، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجامعة الحديدة تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه، وسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة أعلى من 10 سنوات.

دراسة المانع (2020)، وهدفت إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأظهرت النتائج أن ممارسة عملية التخطيط تشكل عنصراً مهماً ومحورياً رئيسياً من محاور الجودة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات السعودية)، وعدم وجود برامج تحفيزية، وعدم مساهمة الخطة الاستراتيجية في تقوية الروح الوطنية لدى رؤساء الأقسام.

دراسة الزعبي والضحيك (2019)، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وعلاقة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بأهداف الرؤية (2030)، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية بالجامعات الناشئة جاءت عالية، وموافقة أفراد العينة على اختلاف طبيعة عملهم الإداري حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة.

دراسة المخلافي (2019)، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأظهرت النتائج أن متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز تحققت بدرجة كبيرة، ووجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغيري التخصص لصالح تخصص العلوم التطبيقية، وعدد سنوات الخدمة لصالح سنوات الخدمة الأكثر.

دراسة عبد الفتاح (2016)، وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي بجامعة اليرموك/الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي جيدة في جميع المجالات، ووجود فروق ذات دالة إحصائية وفقاً لمتغير الكلية لصالح الكليات العلمية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس والرتبة الأكاديمية.

دراسة أحمد (2015)، وهدفت إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية وذلك بالتركيز على جامعة الخرطوم، وأظهرت النتائج أن هناك قصوراً شديداً في توافر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالسودان، وافتقارها للسمات، والأسس والمعايير السليمة لتبني الرؤية والرسالة، وصياغة الأهداف.

دراسة الدجني (2006)، هدفت إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته في الجامعة الإسلامية في غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح بدرجة مرتفعة لدى إدارة الجامعة، وأن 75% يمارسون التخطيط الاستراتيجي، ووجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ملخص الدراسات السابقة، والتي ترتبط بموضوع البحث الحالي، يرى الباحثان أن الدراسات السابقة ركزت مناقشتها على التخطيط الاستراتيجي من أوجه عدة، وهناك جوانب التقاء واختلاف بينها وبين البحث الحالي، فمن حيث الأهداف فقد اتفق البحث الحالي مع دراسة (غانم، 2024؛ والمانع، 2020؛ والزعبي والضحيك، 2019؛ والمخلافي، 2019؛ وعبدالفتاح، 2016؛ والدجني، 2006)، والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، واختلفت مع ودراسة أحمد (2015)، والتي تناولت واقع التخطيط الاستراتيجي، ومن حيث المنهجية والهدف، فقد اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وتقييم درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومن حيث العينة فقد اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في العينة أعضاء هيئة التدريس كدراسة (غانم، 2024؛ والمخلافي، 2019؛ وعبدالفتاح، 2016؛ والدجني، 2006)، وعينة البعض منها القيادات الأكاديمية كدراسة الزعبي والضحيك (2019)، واتفق

البحث الحالي مع دراسة المناع (2020)، في عينة رؤساء الأقسام، ومن حيث أدوات القياس فقد اتفق البحث الحالي مع دراسة (غانم، 2024؛ والمناع، 2020؛ والزعيبر والضحيك، 2019؛ والمخلافي، 2019؛ وعبدالفتاح، 2016؛ والدجني، 2006)، في استخدام أداة الاستبانة، واختلف مع دراسة أحمد (2015) والتي استخدمت أداة بطاقة المقابلة المقننة للتعرف على واقع جودة التخطيط الاستراتيجي، وقد تميز هذا البحث عن الدراسات السابقة بعينة أوسع، حيث شملت القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات.

منهجية البحث وإجراءاته:

تضمن هذا الجزء توضيحاً لمنهج البحث المستخدم، ووصفاً لمجتمع البحث، وتحديد عينته، وأداة البحث التي استخدمها الباحثان، وكيف تم إعدادها وإجراءات الصدق والثبات، كما يوضح أيضاً إجراءات البحث، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات وتحليلها.

منهج البحث: لتحقيق أهداف البحث الحالي تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحديد درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة جامعة تعز والجامعات الأهلية، الذي يهتم بوصف الواقع عن طريق جمع المعلومات والبيانات الكافية عنه، كما أنه يحلل ويفسر ويقارن، أملاً في الوصول إلى استنتاجات أو تعليمات، ولا يقتصر على ذلك، بل يتعداه إلى تطوير الواقع الذي يدرسه عن طريق هذه الاستنتاجات والتعميمات.

مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع البحث من جميع العمداء ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، ومدراء الإدارات في جامعة تعز والجامعات الأهلية بمدينة تعز للعام 2023/2024م، حيث بلغ مجتمع البحث في جامعة تعز والجامعات الأهلية (1124) فرداً، تم توزيع (600) استبانة عشوائياً، وبعد تطبيق الأداة، بلغ عدد الاستبانات الصحيحة (422) استبانة بنسبة (38%) من مجتمع البحث، وهي التي تم عليها التحليل الإحصائي.

خصائص أفراد عينة البحث: تناول البحث عدد من المتغيرات لأفراد العينة، وتوزعت وفق المتغيرات (الموقع الوظيفي "العمداء ونوابهم، رؤساء الأقسام الأكاديمية، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام الإدارية"، الدرجة العلمية "أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، ماجستير، بكالوريوس"، سنوات الخبرة "أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات"، التدريب "لم أشارك في أي برنامج تدريبي لإعداد الخطة الاستراتيجية، شاركت في برنامج تدريبي واحد، شاركت في برنامجين تدريبيين، شاركت في ثلاثة برامج تدريبية فأكثر"، نوع المؤسسة "حكومي، أهلي"، عمر المؤسسة "أقل من 6 سنوات، من 6 سنوات إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة")، كما هو مبين في الجدول (1) التالي:

جدول (1)

أفراد عينة البحث حسب الموقع الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، التدريب، نوع المؤسسة، عمر المؤسسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الموقع الوظيفي	عمداء	42	10%
	نواب العمداء	27	6%
	رؤساء الأقسام الأكاديمية	120	28%
	مدراء الإدارات	90	21%
	رؤساء الأقسام الإدارية	143	34%
	الإجمالي	422	100%

النسبة	العدد	الفئة	المتغير
1%	7	أستاذ	الدرجة العلمية
25%	105	أستاذ مشارك	
18%	76	أستاذ مساعد	
8%	32	ماجستير	
48%	202	بكالوريوس	
100%	422	الإجمالي	
7%	31	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
37%	155	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
56%	236	أكثر من 10 سنوات	
100%	422	الإجمالي	
8%	33	لم أشارك في أي برنامج تدريبي لإعداد الخطة الاستراتيجية	التدريب
24%	103	شاركت في برنامج تدريبي واحد لإعداد الخطة الاستراتيجية	
40%	168	شاركت في برنامجين تدريبيين لإعداد الخطة الاستراتيجية	
28%	118	شاركت في ثلاثة برامج تدريبية لإعداد الخطة الاستراتيجية فأكثر	
100%	422	الإجمالي	
64%	268	حكومي	نوع المؤسسة
36%	154	أهلي	
100%	422	الإجمالي	
4%	18	أقل من 6 سنوات	عمر المؤسسة
14%	59	من 6 سنوات إلى 15 سنة	
82%	345	أكثر من 15 سنة	
100%	422	الإجمالي	

بناء أداة البحث وصدقها وثباتها:

تم بناء أداة البحث في صورتها الأولية بالاعتماد على الأدب السابق والدراسات السابقة المتصلة بموضوع البحث.

1. الصدق: لقياس الصدق الظاهري، قام الباحثان بعرض الأداة على (10) من المحكمين في تخصص الإدارة والإشراف والتخطيط التربوي، للحكم على صدق محتواها، وبيان رأيهم في صياغة مهارات كل مجال من المجالات الستة، ومدى انتمائها للمجال الذي وردت فيه، وتم الأخذ بالملاحظات التي بلغت نسبة الاتفاق عليه (80%) من مجموع المحكمين من حيث الحذف والإضافة.
2. ثبات الأداة: لقياس ثبات الأداة تم استخدام معامل ثبات إلفا كرونباخ، والجدول (2) التالي يوضح نتائج معامل إلفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة.

جدول (2)

معامل إلفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة

م	المجال	عدد الفقرات	إلفا كرونباخ
1	التحليل البيئي	10	.918
2	صياغة الرؤية	6	.903
3	صياغة الرسالة	7	.937
4	تحديد الأهداف الاستراتيجية	9	.949
5	متابعة البرامج التنفيذية للخطة	7	.953
6	تقييم الخطة	6	.968
الأداة ككل		45	0.973

يتضح من نتائج الجدول (2) أن أداة البحث تتمتع بمعامل ثبات (0.973)، وهو معامل ثبات مرتفع وodal إحصائياً، وكذلك معاملات الثبات للمجالات الستة للأداة.

واستخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، ويقابلها على الترتيب بالأرقام (5، 4، 3، 2، 1)، كما هو موضح في الجدول (3) التالي:

جدول (3)

مقياس لقراءة درجة الممارسة.

م	مدى المتوسط الحسابي	التقدير اللفظي لدرجة الممارسة	التقدير بالأرقام
1	1 - 1.80	منخفضة جداً	1
2	1.81 - 2.60	منخفضة	2
3	2.61 - 3.40	متوسطة	3
4	3.41 - 4.20	مرتفعة	4
5	4.21 - 5.00	مرتفعة جداً	5

الأساليب الإحصائية:

قام الباحثان بتحليل نتائج التطبيق الميداني من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، واستخدم معامل الفاكرونباخ لثبات الأداة، والاختبارات الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسة، والاختبار التائي ((T.test) لمعرفة دلالة الفروق في حساب الفروق في متوسط درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة الجامعات، وفقاً لمتغير نوع المؤسسة (حكومي، أهلي)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لحساب الفروق الإحصائية في متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة الجامعات، وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي (عميد، نائب العميد، رئيس قسم أكاديمي، مدير إدارة، رئيس قسم إداري)، ومتغير الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، ماجستير، بكالوريوس)، ومتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ومتغير التدريب (لم أشارك في أي برنامج تدريبي

لإعداد الخطة، شاركت في برنامج تدريبي واحد، شاركت في برنامجين تدريبيين، شاركت في ثلاثة برامج تدريبية فأكثر)، ومتغير عمر المؤسسة (أقل من 6 سنوات، من 6 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة).

نتائج البحث ومناقشتها:

تم استعراض نتائج البحث وفقاً لأسئلة البحث على النحو التالي:

أولاً: عرض ومناقشة نتائج الإجابة على السؤال الأول: وينص على: "ما درجة ممارسة قيادة جامعة تعز والجامعات الأهلية في مدينة تعز لمهارة التخطيط الاستراتيجي؟"

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات مجالات الاستبانة، والتي تحدد درجة ممارسة قيادة جامعة تعز والجامعات الأهلية في المدينة لمهارة التخطيط الاستراتيجي، كما يراها العمداء ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، والإدارية، ومدراء الإدارات، حيث تم تقديم العبارات التي تعكس المهام والممارسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في مجالاته الستة، التحليل البيئي للجامعة، وصياغة الرؤية، وصياغة الرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ومتابعة البرامج التنفيذية للخطة، وتقييم الخطة الاستراتيجية، وفيما يلي توضيح ذلك.

1- على مستوى الأداة ككل: تم حساب المتوسط الحسابي على مستوى الأداة ككل بمجالاتها الستة (التحليل البيئي للجامعة، وصياغة الرؤية، وصياغة الرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ومتابعة البرامج التنفيذية للخطة، وتقييم الخطة الاستراتيجية)، وتم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو مبين في الجدول (4) التالي:

جدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة ككل بمجالاتها الستة مرتبة تنازلياً

م	المجال	عدد الفقرات	درجة الممارسة	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	التحليل البيئي للجامعة	10	3.92	572
2	صياغة رؤية الجامعة	6	3.87	631
3	صياغة رسالة الجامعة	7	3.78	719
4	تحديد الأهداف الاستراتيجية	9	3.71	727
5	متابعة البرامج التنفيذية	7	3.40	889
6	تقييم الخطة الاستراتيجية	6	3.09	1.071
	المتوسط العام للأداة	45	3.63	615

يتبين من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام للأداة (3.63)، وهي درجة مرتفعة لممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي، وهذا يشير إلى أن القيادات الجامعية لديها وعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وتقوم بتطبيقه بدرجة مقبولة، مع وجود تفاوت بين المجالات الأخرى، حيث حقق مجال التحليل البيئي أعلى الممارسات بمتوسط حسابي

(3.92)، وهذا يشير إلى أن القيادة تُجري تحليلاً قوياً للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات) للجامعة، وهذا حجر الأساس لأي تخطيط استراتيجي فعال، وأن الخطة منبئة على فهم واقعي للظروف المحيطة.

ويأتي مجالاً صياغة الرؤية والرسالة في المرتبة الثانية والثالثة، بمتوسط حسابي على التوالي (3.87 ، 3.78)، وهذا يشير إلى قدرة القيادة على صياغة توجه مستقبلي واضح (الرؤية)، وتعريف هوية وأهداف الجامعة الأساسية (الرسالة)، وهذا يتوافق مع الممارسات القيادية للتخطيط الاستراتيجي، ثم يأتي مجال تحديد الأهداف الاستراتيجية، بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.71)، لكنه الأدنى من بين المجالات الأربعة الأولى، وهذا يشير إلى وجود تحدي في ترجمة الرؤية والرسالة العامة إلى أهداف استراتيجية محددة، وقابلة للقياس، وذات إطار زمني واضح.

في حين جاء مجال متابعة البرامج التنفيذية منخفضاً إلى مستوى متوسط، بمتوسط حسابي (3.40)، وهذا يعني أن هناك فجوة بين وضع الخطة وتنفيذها على أرض الواقع، وعدم متابعة البرامج التنفيذية يؤدي حتماً إلى فشل الخطة الاستراتيجية بأكملها، يليه تقييم الخطة الاستراتيجية، والذي جاء أقل المجالات تقييماً، بمتوسط حسابي (3.09)، وهذا يشير إلى ضعف جوهري في نظام التقويم والمحاسبة، وبدون تقييم دوري للخطة لا يمكن قياس مدى تحقق الأهداف، وهذا يفسر سبب ضعف متابعة التنفيذ، فبدون تقييم لا توجد حاجة للمساءلة.

اتفق هذا البحث مع دراسة المخلافي (2019) وعبد الفتاح (2016) والتي أشارتا إلى ممارسة كبيرة أو جيدة في الجامعات الأردنية والسعودية، هذا الاتجاه الإيجابي، يعزز فكرة أن التخطيط الاستراتيجي أصبح ممارسة راسخة في العديد من جامعات المنطقة، كما تفق البحث في نقاط الضعف (التنفيذ والمتابعة) مع دراسة المانع (2020) والتي أشارت إلى "عدم وجود برامج تحفيزية" في الجامعات السعودية، حيث أن غياب الحوافز والمساءلة يؤديان إلى ضعف في تنفيذ الخطط، واختلف مع دراسة أحمد (2015) التي كشفت عن قصور شديد في التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السودانية، هذا الاختلاف يُعزى على الأرجح إلى السياق المؤسسي والبيئة التشغيلية المختلفة تماماً، قد تعكس نتائج هذا البحث جهوداً أكبر في تبني منهجيات الإدارة الحديثة مقارنة بالوضع الذي كانت عليه الجامعات السودانية وقت الدراسة.

2- **على مستوى كل مجال:** ووفقاً للفقرات التابعة لكل مجال: لمعرفة درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمجالاتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة في كل من مجالات الاستبانة، كما يوضح الجدول (5).

1. **مجال التحليل البيئي للجامعة:** حصل هذا المجال على المرتبة الأولى من بين مجالات التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تعز والجامعات الأهلية بمدينة تعز في استجابات أفراد العينة، وقد اشتمل على (10) فقرات، ويبين الجدول (5) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال مرتبه تنازلياً.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التحليل البيئي للجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	درجة الممارسة	
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	1	تُشارك قيادة الجامعة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بالجامعة	4.03	0.62
2	2	تُشارك قيادة الجامعة في عملية التحليل البيئي للجامعة	3.98	0.67
3	3	تتعرف على البرامج التكنولوجية المستخدمة في إنجاز اعمال الجامعة	3.97	0.72
4	5	تحدد الموارد البشرية التي يمكن للجامعة الاستفادة منها	3.95	0.69
5	4	ترصد الامكانيات المادية المتاحة للجامعة.	3.88	0.73
6	7	تحدد التهديدات والمخاطر التي قد تؤثر على عمل الجامعة	3.86	0.72
7	9	تتعرف على قيم وثقافة المجتمع وتأثيرها على الجامعة	3.86	0.73
8	6	تقيم كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات الجامعية	3.85	0.71
9	8	تتعرف على الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية	3.85	0.69
10	10	تُراعي احتياجات المجتمع عند تحليل البيئة الخارجية	3.81	0.72
		المتوسط العام للمجال	3.92	.572

يتبين من الجدول (5) أن درجة الممارسة للمجال الأول التحليل البيئي: حقق أعلى متوسط (3.92) وهي درجة مرتفعة، وهذا يشير إلى وجود وعي مؤسسي بأهمية فهم البيئة المحيطة قبل البدء بوضع الخطط، كما أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت ما بين (3.81، 4.03)، والتي تبدأ بالفقرة (1) التي تنص على "تُشارك قيادة الجامعة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بالجامعة"، وجاءت بالرتبة الأولى للمجال وتنتهي بالفقرة (10) التي تنص على " تُراعي احتياجات المجتمع عند تحليل البيئة الخارجية"، وجاءت بالمرتبة العاشرة للمجال وهي متوسطات حسابية مرتفعة، وهذا يعني أن القيادة لديها قدرة على النقد الذاتي والتقييم الموضوعي للإمكانيات الداخلية، ويؤكد على أن عملية التحليل البيئي ليست مجرد نشاط نظري، بل هي ممارسة فعلية تشارك فيها القيادة، مما يضفي شرعية وفاعلية على العملية برمتها، ويُظهر أن القيادة تُجري تحليلاً شاملاً للموارد، وهو أمر حيوي لتحديد القدرات التنافسية الحقيقية للجامعة.

اتفق البحث الحالي مع دراسة المخلافي (2019) وعبد الفتاح (2016)، واللتان أشارتا إلى ممارسة كبيرة وجيدة للتخطيط الاستراتيجي في جامعتي الملك عبد العزيز واليرموك، ودراسة الزعير والضحيك (2019) التي أظهرت أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة كانت عالية، واختلف مع دراسة أحمد (2015) التي كشفت عن قصور شديد في التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السودانية.

2. مجال صياغة الرؤية للجامعة: حصل هذا المجال على المرتبة الثانية من بين مجالات التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تعز والجامعات الأهلية بمدينة تعز في استجابات أفراد العينة، وقد اشتمل على (6) فقرات ويبين الجدول (6) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال مرتبه تنازلياً.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال صياغة الرؤية للجامعة مرتبه تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	درجة الممارسة	
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	11	تشارك قيادة الجامعة في صياغة الرؤية	3.95	.68571
2	12	تصيح الرؤية في ضوء متغيرات البيئة المحيطة	3.84	.68975
3	15	تسعى إلى أن تكون طموحة تتطلع للمستقبل	3.82	.74189
4	14	تضع رؤية تنصف بالوضوح	3.81	.74921
5	13	تراعي واقع الجامعة وامكاناتها المتاحة	3.80	.73179
6	16	تسعى من خلال الرؤية إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين	3.79	.79856
		المتوسط العام للمجال	3.87	.631

يتبين من الجدول (6) أن درجة الممارسة للمجال الثاني صياغة الرؤية حقق المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.87)، وهي درجة مرتفعة، ومتقارب مع مجال التحليل البيئي، وهذا يشير إلى وجود اتساق وترابط منهجي في عملية التخطيط، هذا يعني أن الرؤية كانت نتاج طبيعي للتحليل البيئي القوي الذي تمت مناقشته سابقاً، كما أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت ما بين (3.95، 3.79) والتي تبدأ بالفقرة (11) التي تنص على "تشارك قيادة الجامعة في صياغة الرؤية"، وجاءت بالمرتبة الأول في المجال، وتنتهي بالفقرة (16) التي تنص على "تسعى من خلال الرؤية إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين"، وجاءت بالمرتبة السادسة للمجال، وهي متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة، وهذا يرجع إلى أن عملية صياغة الرؤية كانت تشاركية، مما جعل الرؤية واقعية وقابلة للتحقيق، وهذا عزز من ملكية الخطة والالتفاف حولها، وزاد من فرص تنفيذها بنجاح.

اتفق هذا البحث مع دراسة (المخلافي، 2019؛ وعبد الفتاح، 2016) واللتان أشارتا إلى ممارسة كبيرة وجيدة للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام، ومع دراسة الزعبي والضحيك (2019) التي ربطت نجاح التخطيط بأهداف رؤية طموحة (ك 2030)، واختلف مع دراسة الدجني (2006) التي وجدت ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية، ودراسة أحمد (2015) التي وجدت افتقاراً لأسس صياغة الرؤية في السودان، ودراسة غانم (2024) وجدت درجة ممارسة متوسطة في جامعة الحديدة.

3. مجال صياغة الرسالة للجامعة: حصل هذا المجال على المرتبة الثالثة من بين مجالات التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تعز والجامعات الأهلية بمدينة تعز في استجابات أفراد العينة، وقد اشتمل على (7) فقرات ويبين الجدول (7) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال مرتبه تنازلياً.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال صياغة الرسالة للجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	درجة الممارسة	
			المتوسط الحسابي	التقدير اللفظي
1	17	تُشارك قيادة الجامعة في صياغة رسالة الجامعة	3.86	مرتفعة 82398
2	18	تُحدد المهمة التي وجدت من اجلها الجامعة عند صياغة الرسالة	3.85	مرتفعة 78525
3	19	تُصاغ رسالة الجامعة بما يتلاءم مع قيم وفلسفة المجتمع	3.82	مرتفعة 79744
4	20	تُضمّن الرسالة محاور استراتيجية لضبط العمل الجامعي	3.77	مرتفعة 81997
5	22	تُضمّن رسالة الجامعة جوانب التميز التي تسعى الجامعة إلى بلوغها	3.77	مرتفعة 76208
6	21	تستوحي رسالة الجامعة من الرؤية المستقبلية لها	3.75	مرتفعة 78867
7	23	تُحدد الموقع التنافسي للجامعة من خلال الرسالة	3.70	مرتفعة 79842
المتوسط العام للمجال			3.78	مرتفعة 719

يتبين من الجدول (7) أن درجة الممارسة للمجال الثالث صياغة الرسالة حقق المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.78)، وهي درجة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن قيادة الجامعة تدرك أهمية وجود رسالة واضحة ومحددة، كما أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت ما بين (3.86، 3.70) والتي تبدأ بالفقرة (17) والتي تنص على "تُشارك قيادة الجامعة في صياغة رسالة الجامعة"، وجاءت بالرتبة الأولى للمجال، وتنتهي بالفقرة (23)، والتي تنص على "تُحدد الموقع التنافسي للجامعة من خلال الرسالة"، وجاءت بالرتبة السابعة للمجال وهي متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة، وهذا يرجع إلى أن القيادة شاركت في وضع الرسالة، وهذا يعزز مبدأ الملكية ويضمن أن الرسالة ليست مفروضة من أعلى، بل هي نتاج فهم جماعي لدور الجامعة، وأنها تُعرّف بوضوح السبب الجوهري لوجود الجامعة والوظيفة الأساسية التي تؤديها في المجتمع، ولديها وعي أكاديمي تسعى لتمييز جامعتها عن غيرها.

اتفق البحث مع دراسة المخلافي (2019) ودراسة عبد الفتاح (2016) اللتان أشارتا إلى ممارسة كبيرة وجيدة للتخطيط الاستراتيجي، وهذا يعزز بناء نظرية مفادها أن نجاح التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العربية ليس (حالة فردية)، بل يمكن تحقيقه في سياقات مختلفة عند توفر القيادة الواعية، ومع دراسة الزعير والضحيك (2019) التي ربطت بين التخطيط وأهداف رؤية أوسع، واختلف مع دراسة أحمد (2015) التي وجدت افتقاراً للأسس السليمة لتبني الرؤية والرسالة في السودان، ودراسة دراسة الدجني (2006) التي وجدت ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة، ودراسة المانع (2020) التي أشارت إلى "عدم مساهمة الخطة في تقوية الروح الوطنية"، بينما البحث الحالي عزز الشعور بالهوية والانتماء (الروح الوطنية) بين العاملين من خلال الرسالة المتجذرة في قيم المجتمع.

4. مجال تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة: حصل هذا المجال على المرتبة الرابعة من بين مجالات التخطيط الاستراتيجية لقيادة جامعة تعز والجامعات الأهلية بمدينة تعز في استجابات افراد العينة، وقد اشتمل على (9) فقرات ويبين الجدول (8) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال مرتبه تنازليًا.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	درجة الممارسة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	24	تُشارك قيادة الجامعة في تحديد الاهداف الاستراتيجية	3.91	0.78726	مرتفعة
2	25	تضع أهدافاً واقعية يمكن قياسها	3.85	0.77088	مرتفعة
3	26	تضع أهدافاً تتسم بالمرونة لمواجهة اية ظروف جديدة.	3.80	0.77164	مرتفعة
4	27	تضع أهدافاً استراتيجية محددة زمن لتنفيذها	3.70	0.85308	مرتفعة
5	28	تحدد الأولويات الاستراتيجية للأهداف حسب الأهمية	3.68	0.84619	مرتفعة
6	30	تضع أهدافاً شاملة لمجالات الخطة الاستراتيجية	3.62	0.83117	مرتفعة
7	29	تُحقق التوازن بين الامكانيات والمتطلبات عند صياغة الاهداف	3.60	0.86733	مرتفعة
8	31	تضع أهدافاً تتوافق مع التطور المهني لدى أعضاء هيئة التدريس	3.55	0.84418	مرتفعة
9	32	تتم بالمهارات القيادية كمصدر لتحديد الأهداف	3.51	0.87376	مرتفعة
المتوسط العام للمجال			3.71	.727	مرتفعة

يتبين من الجدول (8) أن درجة الممارسة للمجال الرابع تحديد الأهداف الاستراتيجية تحقق المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.71)، وهي درجة مرتفعة، لكنه الأدنى بين المجالات الأربعة الأولى (التحليل البيئي، الرؤية، الرسالة)، هذا الانخفاض يمثل نقطة تحول في دورة التخطيط، وظهور الصعوبات العملية عند الانتقال من الصياغة العامة إلى التحديد الدقيق للنتائج، كما أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت ما بين (3.91، 3.51) والتي تبدأ بالفقرة (24)، والتي تنص على "تُشارك قيادة الجامعة في تحديد الاهداف الاستراتيجية"، وجاءت بالرتبة الأولى للمجال وتنتهي بالفقرة (32)، والتي تنص على "تتم بالمهارات القيادية كمصدر لتحديد الأهداف"، وجاءت بالرتبة التاسعة للمجال، وهي متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة، وهذا يؤكد أن الثقافة التنظيمية في الجامعة إيجابية وتفاعلية، وأن القيادة تحرص على وضع أهداف ذات مواصفات (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، ذات إطار زمني)، وبناء مرونة في الخطط، وضمان تغطية جميع المجالات الحيوية دون إغفال.

اتفق البحث مع دراسة الزعير والضحيك (2019) التي وجدت أن درجة ممارسة التخطيط فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية جاءت عالية، ومع دراسة المخلافي (2019) وعبد الفتاح (2016) اللتان أشارتا إلى ممارسة كبيرة وجيدة في جميع المجالات، والفجوة التي تظهر في الدراسة الحالية في الجوانب التشغيلية (الزمن،

الأولويات، التوازن) تشير إلى أن هذه قد تكون مرحلة تطويرية طبيعية، فالجامعة قد تكون في مرحلة متقدمة من نضج التخطيط، لكنها لم تصل بعد إلى مستوى الدقة والربط التشغيلي الذي حققته جامعات أخرى أكثر رسوخًا.

5. مجال متابعة البرامج التنفيذية: حصل هذا المجال على المرتبة الخامسة من بين مجالات التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تعز والجامعات الأهلية بمدينة تعز في استجابات أفراد العينة، وقد اشتمل على (7) فقرات ويبين الجدول (9) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال مرتبه تنازليًا.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال متابعة البرامج التنفيذية للخطة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.

درجة الممارسة			نص الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
التقدير اللفظي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
مرتفعة	0.95740	3.59	تضع قيادة الجامعة جدولًا زمنيًا واضحًا لمتابعة تنفيذ الخطة	33	1
مرتفعة	0.94936	3.51	تعتمد على التعاون المشترك بين العاملين لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	34	2
مرتفعة	0.90148	3.44	تُوضح التعليمات والارشادات الخاصة بعملية تنفيذ الخطة	35	3
متوسطة	1.02923	3.29	تحرص على تقدير موازنة سنوية لازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	37	4
متوسطة	1.00392	3.28	تُوفر لقيادة الأنشطة موارد كافية لتنفيذ المهام الموكلة إليهم	36	5
متوسطة	1.06033	3.26	تُوفر التدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الخطة	38	6
متوسطة	1.00887	3.22	تُتابع البرامج التنفيذية في ضوء مؤشرات الأداء	39	7
متوسطة	.889	3.40	المتوسط العام للمجال		

يتبين من الجدول (9) أن درجة الممارسة للمجال الخامس متابعة البرامج التنفيذية حقق المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.40)، وهي درجة متوسطة، وهي تكشف عن أكبر فجوة في دورة التخطيط الاستراتيجي للجامعة، كما أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تراوحت بين (3.59، 3.44)، والتي تبدأ بالفقرة (33)، وتنص على "تضع قيادة الجامعة جدولًا زمنيًا واضحًا لمتابعة تنفيذ الخطة" وتنتهي بالفقرة (35)، وتنص على "تُوضح التعليمات والارشادات الخاصة بعملية تنفيذ الخطة"، وجاءت بالرتبة (1، 2، 3) للمجال على التوالي، وهي متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة، وهذا يرجع إلى أن قيادة الجامعة، تضع جدولًا زمنيًا للتنفيذ، وتعتمد على التعاون المشترك بين العاملين، وتوضح التعليمات والارشادات الخاصة بعملية تنفيذ الخطة، أما المتوسطات الحسابية التي تراوحت ما بين (3.29، 3.22)، والتي تبدأ بالفقرة (36) والتي تنص على "تُوفر لقيادة الأنشطة موارد كافية لتنفيذ المهام الموكلة إليهم" وتنتهي بالفقرة (39) والتي تنص على "تُتابع البرامج التنفيذية في ضوء مؤشرات الأداء" وهي متوسطات حسابية بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى ضعف جسيم في الجانب التشغيلي، ووضع خطة بدون تخصيص ميزانية واقعية، وتوفير الموارد الكافية، هذا يفسر سبب تراجع الأداء بدءًا من مرحلة تحديد الأهداف، حيث توجد أهداف طموحة ولكن بدون موارد مالية وبشرية داعمة، إضافة إهمال الاستثمار في رأس

المال البشري، وعدم توفير التدريب اللازم، وإشارة إلى أن التنفيذ يسير بدون بوصلة واضحة لقياس التقدم، مما يجعل عملية المتابعة عبارة عن تفتيش عشوائي وليس إدارة فعالة.

6. مجال تقييم الخطة: حصل هذا المجال على المرتبة السادسة من بين مجالات التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تعز والجامعات الأهلية بمدينة تعز في استجابات أفراد العينة، وقد اشتمل على (6) فقرات ويبين الجدول (10) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال مرتبة تنازليًا.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال تقييم الخطة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.

درجة الممارسة			نص الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
التقدير اللفظي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
متوسطة	1.12291	3.25	تضع مجموعة من معايير الأداء للحكم على مدى تحقيق الأهداف	40	1
متوسطة	1.10101	3.12	تعتمد معايير النزاهة والشفافية عند إجراء عملية التقييم	41	2
متوسطة	1.12940	3.06	ترصد نقاط القوة ونقاط الضعف عند تقييم الخطة الاستراتيجية	42	3
متوسطة	1.11750	3.05	تعتمد قيادة الجامعة عملية تقييم مستمرة للأداء الاستراتيجي	43	4
متوسطة	1.11214	2.97	تستخدم أدوات مناسبة عند تقييم الخطة	44	5
متوسطة	1.16636	2.92	تستفيد من التغذية الراجعة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة	45	6
متوسطة	1.071	3.09	المتوسط العام للمجال		

يتبين من الجدول (10) أن درجة الممارسة للمجال السادس تقييم الخطة حقق المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.09) وهي درجة متوسطة، كما أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت ما بين (2.92، 3.25) والتي تبدأ بالفقرة (40)، والتي تنص على "تضع مجموعة من معايير الاداء للحكم على مدى تحقيق الأهداف"، وجاءت بالرتبة الأولى للمجال، وتنتهي بالفقرة (45)، والتي تنص على "تستفيد من التغذية الراجعة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة"، وجاءت بالرتبة السادسة للمجال وهي متوسطات حسابية بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن الجامعة لا تتعلم من أخطائها، ولا تتكيف مع التغيرات، ويصبح التقييم مجرد إجراء روتيني بلا فائدة حقيقية، وأن عملية التقييم بدائية وتعتمد على الانطباعات وليس على أدلة قابلة للقياس والتحقق، أو أن التقييم حدث سنوي أو دوري وليس عملية مستمرة مدججة في عمل الإدارة، وهذا يمنع الكشف عن المشكلات في وقت مبكر وعلاجها فوراً، إضافة إلى أن المزاج في عملية التقييم وغياب المعايير الموحدة تجعل أي تقييم شامل للخطة غير ذي معنى.

اتفق البحث مع دراسة المانع (2020) التي أشارت إلى عدم وجود برامج تحفيزية في ظل غياب نظام تقييم يمكن قياس الأداء بشكل موضوعي، ومع دراسة أحمد (2015) التي وجدت قصوراً شديداً بشكل عام، واختلف مع دراسة المخلافي (2019) والزعير والضحيك (2019) اللتان أشارتا إلى ممارسة كبيرة وعالية، ودراسة غانم

(2024) التي وجدت درجة ممارسة متوسطة في جامعة الحديدة، وهي تعني في البحث الحالي أنها ضعفاً حاداً في الحلقة الأخيرة من السلسلة (التنفيذ والتقييم)، حتى لو كانت البداية قوية.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ينص السؤال الثاني على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة قيادة جامعة تعز والجامعات الأهلية لمهارة التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات: الموقع الوظيفي، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، والتدريب، ونوع المؤسسة، وعمر المؤسسة؟" معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات: الموقع الوظيفي، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، والتدريب، ونوع المؤسسة، وعمر المؤسسة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية باستخدام اختبار (ANOVA)، على النحو التالي:

1. حسب متغير الموقع الوظيفي:

معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير الموقع الوظيفي (عميد، نائب العميد، رئيس قسم أكاديمي، مدير إدارة، رئيس قسم إداري)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو موضح بالجدول (11) التالي:

جدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
التحليل البيئي للجامعة	بين المجموعات	207.216	4	51.804	1.825	.123	غير دالة
	داخل المجموعات	11836.881	417	28.386			
	المجموع الكلي	12044.097	421				
صياغة الرؤية للجامعة	بين المجموعات	1.216	4	.304	.836	.503	غير دالة
	داخل المجموعات	151.696	417	.364			
	المجموع الكلي	152.913	421				
صياغة الرسالة للجامعة	بين المجموعات	.634	4	.158	.341	.850	غير دالة
	داخل المجموعات	193.525	417	.464			
	المجموع الكلي	194.159	421				
تحديد الاهداف_الاستراتيجية للخطة	بين المجموعات	155.226	4	38.807	.974	.422	غير دالة
	داخل المجموعات	16620.388	417	39.857			
	المجموع الكلي	16775.614	421				
متابعة البرامج التنفيذية للخطة	بين المجموعات	135.022	4	33.755	.901	.463	غير دالة
	داخل المجموعات	15621.244	417	37.461			
	المجموع الكلي	15756.265	421				

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
تقييم الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	6.575	4	1.644	1.514	.197	غير دالة
	داخل المجموعات	452.718	417	1.086			
	المجموع الكلي	459.294	421				
المقياس الكلي	بين المجموعات	40.786	4	10.196	1.311	.265	غير دالة
	داخل المجموعات	3242.326	417	7.775			
	المجموع الكلي	3283.112	421				

يتبين من الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لقيادة الجامعة على مستوى الأداة ككل، تعزي لمتغير الموقع الوظيفي، حيث بلغت قيم (F) للتخطيط الاستراتيجي ككل (1.311) وبلغت دلالتها الإحصائية (0.265)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن التباين في الآراء بين الأفراد داخل نفس المجموعة الوظيفية (بين العمداء أنفسهم) أكبر من التباين بين متوسطات المجموعات الوظيفية المختلفة (بين متوسط العمداء ومتوسط رؤساء الأقسام)، وهذا يؤكد بقوة فكرة التجانس النسبي بين المجموعات، اتفق البحث مع دراسة عبد الفتاح (2016) التي وجدت عدم وجود فروق فيما يخص المتغير المشابه (الموقع الوظيفي/الرتبة)، وهذا يعزز وجود نمط في بعض الجامعات، حيث تكون الممارسات الاستراتيجية موحدة عبر الهيكل التنظيمي.

2. حسب متغير الدرجة العلمية:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة البحث تعزي لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، ماجستير، بكالوريوس)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو موضح بالجدول (12) التالي:

جدول (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
التحليل البيئي للجامعة	بين المجموعات	6.487	4	1.622	5.134	.000	دالة
	داخل المجموعات	131.736	417	.316			
	المجموع الكلي	138.223	421				
صياغة الرؤية للجامعة	بين المجموعات	3.052	4	.763	1.929	.105	غير

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدالة
	داخل المجموعات	164.916	417	.395			دالة
	المجموع الكلي	167.967	421				
صياغة الرسالة للجامعة	بين المجموعات	9.229	4	2.307	4.612	.001	دالة
	داخل المجموعات	208.612	417	.500			
	المجموع الكلي	217.842	421				
تحديد الاهداف_الاستراتيجية للخطة	بين المجموعات	9.585	4	2.396	4.685	.001	دالة
	داخل المجموعات	213.257	417	.511			
	المجموع الكلي	222.842	421				
متابعة البرامج التنفيذية للخطة	بين المجموعات	21.858	4	5.465	7.323	.000	دالة
	داخل المجموعات	311.194	417	.746			
	المجموع الكلي	333.053	421				
تقييم الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	26.550	4	6.637	6.059	.000	دالة
	داخل المجموعات	456.846	417	1.096			
	المجموع الكلي	483.396	421				
المقياس الكلي	بين المجموعات	10.470	4	2.618	7.332	.000	دالة
	داخل المجموعات	148.874	417	.357			
	المجموع الكلي	159.344	421				

يتبين من الجدول (12) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لقيادة الجامعة على مستوى الأداة ككل، تعزي لمتغير الدرجة العلمية، حيث بلغت قيم (F) للتخطيط الاستراتيجي ككل (7.332)، وبلغت دلالتها الإحصائية (.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن التجربة الشاملة، ودرجة الرضا عن عملية التخطيط الاستراتيجي ككل تختلف بشكل منهجي مع ارتفاع الدرجة العلمية، بشكل عام، كلما ارتفعت الدرجة العلمية، أصبح الفرد أكثر نقدًا وتطلبًا تجاه جودة الممارسات الاستراتيجية، اتفق هذا البحث مع دراسة غانم (2024)، ودراسة المخلافي (2019)، حيث أظهرتا أن الدرجة العلمية تعزز من مهارة التخطيط الاستراتيجي، واختلف مع دراسة عبدالفتاح (2016) التي لم تظهر فروقًا تعزي للدرجة العلمية.

3. حسب متغير سنوات الخبرة:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة البحث تعزي لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو موضح بالجدول (13) التالي:

جدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
دالة	.015	4.253	119.832	2	239.665	بين المجموعات	التحليل البيئي للجامعة
			28.173	419	11804.433	داخل المجموعات	
				421	12044.097	المجموع الكلي	
دالة	.024	3.766	1.350	2	2.700	بين المجموعات	صياغة الرؤية للجامعة
			.359	419	150.213	داخل المجموعات	
				421	152.913	المجموع الكلي	
دالة	.009	4.794	2.172	2	4.344	بين المجموعات	صياغة الرسالة للجامعة
			.453	419	189.815	داخل المجموعات	
				421	194.159	المجموع الكلي	
دالة	.004	5.653	220.398	2	440.796	بين المجموعات	تحديد الاهداف_الاستراتيجية للخطة
			38.985	419	16334.818	داخل المجموعات	
				421	16775.614	المجموع الكلي	
دالة	.003	5.931	216.903	2	433.805	بين المجموعات	متابعة البرامج التنفيذية للخطة
			36.569	419	15322.460	داخل المجموعات	
				421	15756.265	المجموع الكلي	
دالة	.006	5.169	5.530	2	11.060	بين المجموعات	تقييم الخطة الاستراتيجية
			1.070	419	448.234	داخل المجموعات	
				421	459.294	المجموع الكلي	
دالة	.001	7.400	56.008	2	112.016	بين المجموعات	المقياس الكلي
			7.568	419	3171.096	داخل المجموعات	
				421	3283.112	المجموع الكلي	

يتبين من الجدول (13) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لقيادة الجامعة على مستوى الأداة ككل، تعزي لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيم (F) للتخطيط الاستراتيجي ككل (7.400) وبلغت دلالتها الإحصائية (0.001)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى أن الخبرة تمنح الفرد أيضاً قدرة أفضل على التقييم النقدي لجودة هذه العناصر التأسيسية نفسها، اتفق البحث مع دراسة (غانم، 2024؛ والمخلافي، 2019) واللذان أظهرتا فروقاً دالة إحصائية لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

4. حسب متغير التدريب:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير التدريب (لم أشارك في أي برنامج تدريبي لإعداد الخطة الاستراتيجية، شاركت في برنامج تدريبي واحد لإعداد الخطة الاستراتيجية، شاركت في برنامجين تدريبيين لإعداد الخطة الاستراتيجية، شاركت في ثلاثة برامج تدريبية لإعداد الخطة الاستراتيجية فأكثر)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو موضح بالجدول (14) التالي:

جدول (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير التدريب.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
التحليل البيئي للجامعة	بين المجموعات	769.145	3	256.382	9.505	.000	دالة
	داخل المجموعات	11274.952	418	26.974			
	المجموع الكلي	12044.097	421				
صياغة الرؤية للجامعة	بين المجموعات	4.432	3	1.477	4.159	.006	دالة
	داخل المجموعات	148.480	418	.355			
	المجموع الكلي	152.913	421				
صياغة الرسالة للجامعة	بين المجموعات	5.593	3	1.864	4.133	.007	دالة
	داخل المجموعات	188.565	418	.451			
	المجموع الكلي	194.159	421				
تحديد الاهداف_الاستراتيجية للخطة	بين المجموعات	898.210	3	299.403	7.882	.000	دالة
	داخل المجموعات	15877.403	418	37.984			
	المجموع الكلي	16775.614	421				
متابعة البرامج التنفيذية للخطة	بين المجموعات	1287.984	3	429.328	12.404	.000	دالة
	داخل المجموعات	14468.282	418	34.613			
	المجموع الكلي	15756.265	421				
تقييم الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	37.712	3	12.571	12.464	.000	دالة
	داخل المجموعات	421.581	418	1.009			
	المجموع الكلي	459.294	421				
المقياس الكلي	بين المجموعات	282.536	3	94.179	13.120	.000	دالة
	داخل المجموعات	3000.576	418	7.178			
	المجموع الكلي	3283.112	421				

يتبين من نتائج الجدول (14) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لقيادة الجامعة على مستوى الأداة ككل، تعزى لمتغير التدريب، حيث بلغت قيم (F) للتخطيط الاستراتيجي ككل (13.120) وبلغت

دلالته الإحصائية (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن الأفراد الذين تلقوا تدريباً أكثر هم الأكثر إدراكاً لحدة المشكلة في مجالي متابعة البرامج التنفيذية، وتقييم الخطة الاستراتيجية، والتدريب يزودهم بالأدوات والمعرفة لمعرفة كيف يجب أن يكون نظام المتابعة والتقييم الفعال، مما يجعلهم أكثر نقدة للواقع الحالي، اتفق هذا البحث مع دراسة المانع (2020) التي أكدت على أهمية التدريب ودوره في تعزيز وتحسين الممارسات التخطيطية.

5. حسب متغير نوع المؤسسة:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير نوع المؤسسة (حكومي، أهلي)، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية باستخدام الاختبار التائي (T-TEST) لهذا المتغير، كما هو موضح في الجدول (15) التالي:

جدول (15)

قيمة نتائج تحليل الاختبار (T-TEST) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير نوع المؤسسة.

المجالات	نوع المؤسسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية df	قيمة (T)	مستوى الدلالة اللفظية	الدلالة
التحليل البيئي للجامعة	حكومي	267	39.38	5.139	420	1.548	.012	دالة
	أهلي	155	38.55	5.669	296.848			
صياغة الرؤية للجامعة	حكومي	267	3.85	.565	420	.784	.006	دالة
	أهلي	155	3.81	.662	282.765			
صياغة الرسالة للجامعة	حكومي	267	3.82	.636	420	1.306	.001	دالة
	أهلي	155	3.73	.745	282.549			
تحديد الاهداف_ الاستراتيجية للخطة	حكومي	267	33.82	5.867	420	2.575	.004	دالة
	أهلي	155	32.19	6.911	281.328			
متابعة البرامج التنفيذية للخطة	حكومي	267	24.20	5.614	420	2.656	.002	دالة
	أهلي	155	22.58	6.794	275.260			
تقييم الخطة الاستراتيجية	حكومي	267	3.14	.982	420	1.973	.007	دالة
	أهلي	155	2.93	1.134	285.842			
المقياس الكلي	حكومي	267	18.04	2.535	420	2.642	.001	دالة
	أهلي	155	17.30	3.140	282.549			

يتبين من الجدول (15) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لقيادة الجامعة على مستوى الأداة ككل، تُعزى لمتغير نوع المؤسسة، حيث بلغت قيم (T) للتخطيط الاستراتيجي ككل (2.498) وبلغت دلالته الإحصائية (0.001)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى أن قيادة جامعة

تعز تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة أفضل وفقاً لإدراك أفراد العينة، ويبدو أن طبيعة التمويل والحوكمة في جامعة تعز توفر أرضية أكثر خصوبة، لتبني ممارسات تخطيط استراتيجي أكثر قوة واستقراراً مقارنة بنظيراتها الأهلية في هذا السياق المحدد.

6. حسب متغير عمر المؤسسة:

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير عمر المؤسسة (أقل من 6 سنوات، من 6 سنوات إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كما هو موضح بالجدول (16) التالي:

جدول (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير عمر المؤسسة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
التحليل البيئي للجامعة	بين المجموعات	255.934	2	127.967	4.548	.011	دالة
	داخل المجموعات	11788.163	419	28.134			
	المجموع الكلي	12044.097	421				
صياغة الرؤية للجامعة	بين المجموعات	5.049	2	2.525	7.154	.001	دالة
	داخل المجموعات	147.863	419	.353			
	المجموع الكلي	152.913	421				
صياغة الرسالة للجامعة	بين المجموعات	6.234	2	3.117	6.950	.001	دالة
	داخل المجموعات	187.925	419	.449			
	المجموع الكلي	194.159	421				
تحديد الاهداف_الاستراتيجية للخطة	بين المجموعات	683.648	2	341.824	8.900	.000	دالة
	داخل المجموعات	16091.965	419	38.406			
	المجموع الكلي	16775.614	421				
متابعة البرامج التنفيذية للخطة	بين المجموعات	543.474	2	271.737	7.484	.001	دالة
	داخل المجموعات	15212.792	419	36.307			
	المجموع الكلي	15756.265	421				
تقييم الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	8.455	2	4.227	3.929	.020	دالة
	داخل المجموعات	450.839	419	1.076			
	المجموع الكلي	459.294	421				
المقياس الكلي	بين المجموعات	141.770	2	70.885	9.455	.000	دالة
	داخل المجموعات	3141.342	419	7.497			
	المجموع الكلي	3283.112	421				

يتبين من نتائج الجدول (16) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تعز والجامعات الأهلية على مستوى الأداة ككل، تعزى لمتغير عمر المؤسسة، حيث بلغت قيم (F) للتخطيط الاستراتيجي ككل (9.455) وبلغت دلالتها الإحصائية (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن المؤسسات الأقدم (أكثر من 15 سنة) لديها عمليات تخطيط أكثر نضجًا، فمع مرور الوقت، تتعلم المؤسسة من أخطائها، وتبني ذاكرة تنظيمية، وتطور كفاءات أساسية، يختلف البحث الحالي مع دراسة الزعير والضحيك (2019) والتي أشارت إلى أن الجامعات الناشئة تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية، بينما أشارت نتائج البحث الحالي إلى أن الجامعات الأقدم هي الأكثر فعالية.

النتائج والتوصيات والمقترحات:

أولاً: نتائج البحث.

يتضح من البحث الحالي النتائج التالية:

1. أن درجة استجابة عينة البحث في جامعة تعز والجامعات الأهلية بمدينة تعز لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة كدرجة كلية بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.615).
2. أن درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي في المجالات (التحليل البيئي، وصياغة الرؤية، وصياغة الرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي على الترتيب (3.92، 3.87، 3.78، 3.71)، وانحراف معياري على الترتيب (0.57، 0.63، 0.71، 0.72).
3. أن درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لمجالي (متابعة البرامج التنفيذية، وتقييم الخطة) جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي على الترتيب (3.40، 3.09) وانحراف معياري على الترتيب (0.88، 1.07).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تعز والجامعات الأهلية بمدينة تعز على مستوى الأداة ككل، تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تعز والجامعات الأهلية بمدينة تعز على مستوى الأداة ككل، تعزى لمتغير الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، والتدريب، نوع المؤسسة، عمر المؤسسة.

ثانياً: التوصيات

في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج يوصي الباحثان بالآتي:

1. ربط الخطة الاستراتيجية بالموازنة التشغيلية، ويجب أن يكون لكل هدف استراتيجي موازنته الخاصة ومصادر تمويله الواضحة لضمان قابلية التنفيذ.
2. تحديد أفراد أو وحدات تنظيمية مسؤولة عن متابعة تنفيذ البرامج التنفيذية بشكل مباشر، وتقديم تقارير دورية للإدارة العليا.

3. تطوير مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية القابلة للقياس لكل هدف استراتيجي، وربطها بآليات للمكافآت والحوافز.
4. تنفيذ تقييم نصف سنوي وختامي للخطة، لا يركز فقط على تحقيق الأهداف، بل على تحليل أسباب الانحرافات والدروس المستفادة.
5. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مكثفة ومستمرة للقيادات على جميع المستويات، تركز تحديداً على مهارات متابعة وتقييم الخطط الاستراتيجية وتحليل البيانات لاتخاذ القرار.
6. الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرات الطويلة والدرجات العلمية العالية في مجال استشارية لتطوير الخطط ومراجعتها.
7. قيام الجهات المشرفة -وزارة التعليم العالي- بتقديم استشارات ونماذج استرشادية للجامعات الأهلية والحديثة لمساعدتها في بناء أنظمة التخطيط الاستراتيجي.
8. تشجيع الشراكات بين الجامعات الحكومية والأهلية لنقل المعرفة والخبرات في مجال الإدارة الاستراتيجية.

ثالثاً: المقترحات

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي وإثراء للمعرفة العلمية وتعزيز الممارسة التطبيقية في سياق البحث يقترح الباحثان إجراء الدراسات الأتية:
1. دراسة معوقات تنفيذ الخطط الاستراتيجية في الجامعات بمدينة تعز، بحث نوعي للكشف عن العوامل التنظيمية والثقافية والإدارية التي تقف خلف الفجوة بين التخطيط والتنفيذ.
 2. قياس أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على جودة المخرجات التعليمية والبحثية في جامعة تعز، دراسة العلاقة السببية بين جودة الممارسات الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المؤسسي.
 3. تصور مقترح لإنشاء وحدة للتطوير الاستراتيجي والتميز المؤسسي في الجامعات بمدينة تعز، دراسة تصميم نموذج تنظيمي وعملي يمكن أن يسد فجوة المتابعة والتقييم التي كشفت عنها الدراسة الحالية.
 4. دراسة مقارنة لثقافة التخطيط الاستراتيجي بين الجامعات الحكومية والأهلية بمدينة تعز، بحث كيفية تأثير القيم والمعتقدات التنظيمية السائدة على تبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.
 5. تحليل أثر القيادة التحولية في نجاح التخطيط الاستراتيجي بجامعات تعز، للكشف عن دور نمط القيادة في تحفيز الأفراد وخلق البيئة الداعمة لتنفيذ الاستراتيجية.

المراجع:

- البركي، فتحة علي محمود. (2016). دراسة سردية لواقع التخطيط الاستراتيجي. مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزيتونة، ليبيا، ع (9)، 95-110.
- الخليمي، محمد إبراهيم. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]، الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

- الدجني، اياد علي. (2012). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. [رسالة دكتوراه غير منشورة]، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- الدجني، اياد. (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. [رسالة ماجستير، غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزعير، إبراهيم والضحيك، نورة. (2019). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة وعلاقته بتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 "دراسة ميدانية"، مجلة البحث العلمي في التربية، 20 (13)، 1-40.
- السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة.
- الشاعر، عدلي داود محمد. (2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية بالجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الشويخ، عاطف عبد الحميد. (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العتيبي، عامر ذاب. (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت.
- العريقي، منصور محمد. (2017). الإدارة الاستراتيجية. مركز الأمني للنشر والتوزيع: صنعاء، اليمن.
- العسكر، عبد العزيز واخرون. (2011). التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة. منشورات الإدارة العامة للتخطيط والاستراتيجيات: الرياض.
- العقيلي، عمر وصفي. (2001). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. دار وائل: عمان.
- الكلثم، بدرانة. (2012). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ع (10)، 187-202.
- اللوذي، موسى. (2000). التنمية الادارية المفاهيم. الاسس، التطبيقات، دار وائل للنشر: عمان.
- الماضي، محمد المحمدي. (2006). إدارة الاستراتيجية. ط6، جامعة القاهرة، القاهرة.
- المانع، عبد الله بن محمد. (2020). مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية. دراسة حالة، جامعة الملك عبدالعزيز في جده، والملك خالد في أبها، والملك فيصل في الأحساء، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، مجلة كلية التربية بينها، العدد (121)، جده، السعودية.
- المخلافي، سلطان سعيد عبده. (2019). درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 12 (42)، 1-29.
- المصري، كمال. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأتمات الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو بكر، مصطفى. (2000). التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية. الدار الجامعية للطباعة والنشر: مصر.

- أحمد، عماد الدين محمد الحسن. (2015). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية. (جامعة الخرطوم نموذج تطبيقي)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 8 (19)، 1-30.
- حسين، حسن مختار. (2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. مجلة التربية، عدد خاص، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، 160-210.
- حسين، محمد عودة وحيد، احمد مجيد. (2009). أثر التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية لتحقيق اهداف التخطيط الاستراتيجي. دراسة ميدانية لأداء عينة من مدرء فنادق النجف الاشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع (74)، العراق.
- حمدان، عبد الرحيم. (2000). أنماط وأنواع التعليم التقني بمحافظات غزة في ظل السلطة الوطنية: الواقع والطموحات، ورقة مقدمة إلى الندوة العربية عن أنماط ونظم التعليم والتدريب التقني والمهني في الوطن العربي والعالم، الجماهيرية الليبية، 26-27 شباط/ فبراير 2000م.
- حمدان، عبد الرحيم. (2001). التعليم التقني في فلسطين ودوره في تحقيق التنمية. مجلة رؤية، الهيئة العامة للاستعلامات، فلسطين، غزة، ع (11)، 82-108.
- خير الدين، غسان مدحت. (2013). مدخل إلى الفكر الاستراتيجي. دار اليازة للنشر، عمان.
- زايد، عادل محمد. (2003). الإدارة الاستراتيجية (ط1). كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر: دار النشر كتب عربية.
- عايش، عبد اللطيف مصلح محمد وعمر، عمر حسن محمد. (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية. دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 13(44)، 101-126، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- عبد الفتاح، إيمان جميل. (2016). فعالية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. المجلة التربوية، 29(114)، 159-202.
- عبد الله، نعمان احمد علي. (2012). التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة أسبوط، مصر.
- غانم، عبد الجليل. (2024). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كلية التربية، جامعة الحديدة، اليمن، مجلة بحوث جامعة تعز، ع (39)، 213-282.
- Al-Rageb, T. (2020). Total quality management's role in consolidating social responsibility at Saudi universities. *The Educational Journal*, 72(72), 879 – 941.