

مستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ

Level of availability of strategic planning competencies among academic and administrative leaders at Saba Region University

[10.35781/1637-000-160-007](https://doi.org/10.35781/1637-000-160-007)

د/ أكرم محمد أحمد حمادي

الملخص

الشخصية (3,94)، التحليل والتشخيص (3,78)، صياغة التوجهات الاستراتيجية (3,81)، التنفيذ والمتابعة (3,56)، التقويم والتطوير (3,47). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توفر الكفايات تعزى لمتغير (النوع). بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي) لصالح حملة الدكتوراه مقارنة بمن يحملون البكالوريوس، (الدرجة الوظيفية) لصالح عمداء الكليات والمراكز ونواب العمداء مقارنة بمديري الإدارات.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الكفايات، القيادات الأكاديمية والإدارية، جامعة إقليم سبأ.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ من وجهة نظر القادة أنفسهم، وذلك وفق خمسة مجالات رئيسة هي: (المهارات الشخصية، التحليل والتشخيص، صياغة التوجهات الاستراتيجية، التنفيذ والمتابعة، التقويم والتطوير). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (60) قيادياً من مجتمع الدراسة البالغ (89) قيادياً، تم اختيارهم بنسبة (67%). وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي جاء بمستوى (عالي) في جميع المجالات: المهارات

Level of availability of strategic planning competencies among academic and administrative leaders at Saba Region University

Dr. Akram Mohamed Ahmed Hammadi

Abstract:

This study aimed to identify the level of availability of strategic planning competencies among academic and administrative leaders at the University of the Region of Sheba from their own perspectives, across five main domains: (Personal Skills, Analysis and Diagnosis, Formulation of Strategic Directions, Implementation and Follow-up, Evaluation and Development). The researcher employed the descriptive-analytical approach. The study was applied to a random sample of (60) leaders, representing (67%) of the total study population of (89) leaders. A questionnaire was used as the main data collection tool. After analyzing the data using SPSS, the study reached several key findings: The level of availability of strategic planning competencies was (High) across all domains: Personal

Skills (3.94), Analysis and Diagnosis (3.78), Formulation of Strategic Directions (3.81), Implementation and Follow-up (3.56), and Evaluation and Development (3.47). There were no statistically significant differences in the level of competency availability attributed to the (gender) variable. There were statistically significant differences attributed to the (academic qualification) variable, favoring PhD holders compared to those with a Bachelor's degree, and the (job position) variable, favoring deans of faculties/centers and vice-deans compared to department directors.

Keywords: Strategic Planning, Competencies, Academic and Administrative Leaders, University of the Region of Sheba.

مقدمة:

يُعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وجودية لمؤسسات التعليم العالي في عالم متغير يشهد تحولات جذرية وسريعة تطال جميع المجالات، حيث فرضت العولمة والثورة الرقمية والتحول نحو اقتصاد المعرفة واقعاً جديداً على مؤسسات التعليم العالي في كل مكان. لم تعد الجامعات بمنأى عن المنافسة، كما لم تعد مهمتها محصورة في نقل المعرفة فقط، بل أصبحت مطالبة بأن تكون فاعلاً رئيسياً في الابتكار وقيادة التغيير المجتمعي والاستجابة لمتطلبات سوق العمل ديناميكية التغيير. في هذا المشهد المعقد، يتحول التخطيط الاستراتيجي من كونه ممارسة إدارية اختيارية أو ترفاً فكرياً، إلى ضرورة وجودية وأداة حيوية لبقاء الجامعات وتطورها". (Bryson,2018,p23)، فهو العملية المنهجية التي تمكن المؤسسة من تحديد رؤيتها ورسالتها المستقبلية في ضوء تحليل عميق لبيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتحديات)، وترجمة هذه الرؤية إلى أهداف واستراتيجيات وخطط عمل قابلة للتنفيذ والقياس.

وتكمن أهمية هذه العملية في قدرتها على تحويل الجامعة من مؤسسة تتعامل مع الواقع بردود الفعل، إلى منظمة استباقية تبني المستقبل. فمن خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال، يمكن للجامعة ترشيد تخصيص مواردها المادية والبشرية المحدودة، وبناء شراكات استراتيجية محلية ودولية، وتعزيز جودة مخرجاتها التعليمية والبحثية، وبناء سمعة تنافسية متميزة تجذب الطلبة الموهوبين والباحثين البارزين. (الشهراني، 2019: 13). علاوة على ذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي التشاركي الذي يشرك جميع أصحاب المصلحة (أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلاب، والجهات المجتمعية) يُعد عاملاً حاسماً في بناء ثقافة مؤسسية موحدة وخلق حالة من الملكية والالتزام الجماعي بتحقيق الأهداف. باختصار، لم يعد نجاح الجامعة يقاس بمدى عراقتها أو حجمها فحسب، بل بقدرتها على التكيف الاستراتيجي والاستجابة الذكية لمتغيرات العصر، وهو ما لا يتحقق دون تبني نموذج تخطيطي حديث وقائد أكاديمي مؤهل لقيادته. (العتيبي، 2018: 22).

وإذا كان التخطيط الاستراتيجي يمثل تحدياً في الظروف العادية، فإنه يتحول إلى اختبار حقيقي للقدرات القيادية في ظل الظروف الاستثنائية التي تمر بها اليمن. وتواجه الجامعات اليمنية بيئة عمل بالغة التعقيد، تتشابك فيها التحديات على مستويات متعددة، مما يضعها أمام اختبار صعب للبقاء والاستمرارية قبل التفكير في التميز والمنافسة. فعلى المستوى البيئي الأعلى، تعاني البلاد من عدم الاستقرار السياسي والأمني، وأزمة اقتصادية طاحنة أدت إلى انهيار العملة، وتدهور حاد في البنية التحتية الأساسية من طرق واتصالات وخدمات كهرباء. هذه العوامل مجتمعة تشكل ضغوطاً خارجية هائلة، تجعل من عملية استشراف المستقبل وإعداد الخطط متوسطة وطويلة المدى مهمة صعبة.

وينعكس هذا الوضع الوطني بثقل على المستوى المؤسسي الداخلي للجامعات. فأزمة التمويل المزمنة تقيد بشكل حاد قدرة الجامعات على تمويل أي مبادرات استراتيجية طموحة، ناهيك عن صعوبة توفير الحد الأدنى من مستلزمات العملية التعليمية. كما أن هجرة العقول والأكاديميين المؤهلين أضرت بالرأس المال البشري، الذي يُعد أهم مدخلات العملية الأكاديمية. بالإضافة إلى ذلك، تعاني العديد من الجامعات من هياكل تنظيمية بيروقراطية ومركزية، وثقافة إدارية قد لا تشجع على الابتكار والمبادرة، وغياب أو ضعف أنظمة المعلومات الداعمة لاتخاذ القرار. في هذا السياق، تُظهر الأدبيات أن الخطط الاستراتيجية، إن وُجدت، كثيراً ما تواجه "فجوة كبيرة بين الصياغة والتنفيذ"، وتتحول أحياناً إلى وثائق شكلية بعيدة عن واقع الحال المتغير بسرعة.

لذا، فإن الحديث عن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية لا ينفصل عن مفهوم "المرونة المؤسسية" و"القيادة في مواجهة الأزمات". فهنا، يصبح على القائد الأكاديمي أن يتبنى نموذجاً تكيفياً من التخطيط، قد يكون قصير المدى وقابلًا للمراجعة الدورية، ويركز على الأولويات الحيوية لضمان استمرارية العملية التعليمية والحفاظ على السلامة النفسية والمادية لمجتمع الجامعة. وهذا بدوره يفرض حزمة مختلفة من الكفايات، تبرز فيها مهارات إدارة الأزمات، والتواصل في ظل الصعوبات، وإدارة الموارد الشحيحة، وبناء الشراكات المحلية للإغاثة والدعم. (الطاهري، 2020: 65).

وتأتي هذه الدراسة لتبرز الحاجة الملحة إلى قيادات أكاديمية وإدارية، بجامعة إقليم سبأ تمتلك كفايات عالية في التخطيط الاستراتيجي، الذي يُعد حجر الزاوية في إدارة الجامعة، والإدارة المحورية لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وضمان الاستدامة، وتحقيق الجودة والتميز الأكاديمي والإداري.

مشكلة الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من فرضية مركزية مؤداها أن التحديات التي تواجه جامعة إقليم سبأ، في تحقيق أهدافها وفق وظائفها الرئيسية: (التعليمية، والبحثية، والمجتمعية)، لا يمكن تجاوزها دون امتلاك القيادات الأكاديمية والإدارية لأهم الكفايات المتقدمة في التخطيط الاستراتيجي، كون هذه القيادات هي المعنية برسم الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، وتم التعرف على هذه التحديات من خلال عملي الوظيفي في الجامعة، ومسؤوليتي المباشرة في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية الأولى وكذلك الاستراتيجية الثانية بالجامعة. إلا أن الملاحظ من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، أن هناك ندرة ملحوظة في الأبحاث التي تتناول هذه الكفايات بشكل متكامل وميداني في البيئة اليمنية على وجه التحديد. غالباً ما تناقش الدراسات التخطيط الاستراتيجي كعملية مجردة، أو تقدم تحليلاً عاماً للتحديات، من دون التعمق في تشخيص مدى امتلاك القادة الأكاديميين والإداريين أنفسهم للكفايات اللازمة لقيادة هذه العملية التعليمية والبحثية في ظل هذه الظروف الصعبة.

من هنا، تتبلور مشكلة الدراسة في السعي للإجابة عن السؤال الرئيس: ما مستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ؟
أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيس: ما مستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ من وجهة نظر القادة أنفسهم؟
ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي في مجال: (المهارات الشخصية) لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر القادة أنفسهم؟
- 2- ما مستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي في مجال: (التحليل والتشخيص) لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر القادة أنفسهم؟
- 3- ما مستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي في مجال: (صياغة التوجهات الاستراتيجية) لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر القادة أنفسهم؟
- 4- ما مستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي في مجال: (التنفيذ والمتابعة) لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر القادة أنفسهم؟
- 5- ما مستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي في مجال: (التقويم والتطوير) لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر القادة أنفسهم؟
- 6- هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ، تعزي لمتغيرات الدراسة: (النوع، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي في مجال: (المهارات الشخصية) لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر القادة أنفسهم.
2. التعرف على مستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي في مجال: (التحليل والتشخيص) لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر القادة أنفسهم.
3. التعرف على مستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي في مجال: (صياغة التوجهات الاستراتيجية) لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ، من وجهة نظر القادة أنفسهم.

4. التعرف على مستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي في مجال: (التنفيذ والمتابعة) لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ ، من وجهة نظر القادة أنفسهم.
5. التعرف على مستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي في مجال: (التقويم والتطوير) لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ ، من وجهة نظر القادة أنفسهم.
6. التعرف على ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ ، تعزي لمتغيرات الدراسة: (النوع، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية).

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب أهمها:

- 1- تُسهم في سد فجوة البحثية المتعلقة بقيادة التعليم العالي في سياقات الأزمات وخاصة في جامعة إقليم سبأ والبيئة اليمنية بشكل عام.
- 2- تُقدم إطاراً نظرياً متكاملًا لتحليل كفايات التخطيط الاستراتيجي، من خلال دمج أبعادها المختلفة (المعرفية، المهارة، الوجدانية) في نموذج واحد، مما يُثري المكتبة العربية في هذا المجال.
- 3- تُقدم نموذجاً يمكن تكييفه واستخدامه لقياس الكفايات الاستراتيجية في بيئات تعليمية أخرى تعاني من ظروف مشابهة.
- 4- يتوقع أن تكون نتائج الدراسة ذات قيمة للمعنيين بصنع السياسات التعليمية في الجامعات اليمنية، حيث توفر تشخيصاً دقيقاً لواقع الكفايات لدى القيادات الحالية.
- 5- تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي للجامعة من خلال توجيه الجهود نحو تعزيز الكفايات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي الفعّال، وتحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية.
- 6- تسهم في دفع عجلة الجامعات المتميزة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتلعب دوراً محورياً في معالجة القضايا المجتمعية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على تحديد مستوى توفر كفايات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ من وجهة نظرهم.
- الحدود المكانية والبشرية:** طبقت الدراسة على عينة عشوائية من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ.
- الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي(2025-2026م).

مصطلحات الدراسة:

الكفايات:

تعرف الكفايات بأنها: هي مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد وتمكنه من أداء مهامه بكفاءة وفعالية وفق معايير محددة. (الشهراني، 2019، ص 45)

ويعرفها الباحث تعريفاً إجرائياً: بأنها حزمة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات والقدرات التي تمكن الفرد من الأداء الناجح في مجال عمل محدد، وهي قابلة للملاحظة والقياس والتطوير.

التخطيط الاستراتيجي:

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي بتعدد مدارس الإدارة واختلاف زوايا التركيز. يعرفه برايسون (Bryson, 2018:23) بأنه "عملية منهجية تهدف إلى تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة واتخاذ القرارات الحاسمة بشأن تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف طويلة المدى". بينما يركز كيلر (Keller, 2018:56) على البعد الأكاديمي فيعرفه بأنه "الإطار الشامل الذي يوجه الجامعات نحو التميز من خلال الموازنة بين رسالتها الأكاديمية ومتطلبات السوق التنافسية".

وفي السياق العربي، يعرفه (العتيبي، 2018: 45) بأنه "عملية تحليلية مستقبلية تشاركية تمكن مؤسسة التعليم العالي من تحديد أولوياتها واتخاذ قراراتها الكبرى في ضوء قدراتها الذاتية ومتغيرات بيئتها".

وهو القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة التعليمية والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية. (القحطاني، 2010: 8).

والتعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي: هو عملية منهجية تشاركية تهدف إلى تحديد الاتجاهات المستقبلية للجامعة من خلال صياغة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وترجمة هذه الأهداف إلى خطط تنفيذية قابلة للقياس والتقييم.

القيادات الأكاديمية والإدارية:

القيادات الأكاديمية: هم الأشخاص الذين يشغلون المناصب المنصوص عليها في قانون الجامعات اليمنية رقم (17) لسنة 1995م ولوائحه التنفيذية رقم (32) لسنة 2007م، والتي تختص بالإشراف المباشر على العملية التعليمية والبحثية، ويتم اختيارهم وفق القواعد الأكاديمية المعتمدة، ويشمل ذلك رئيس الجامعة، نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام العلمية.

والتعريف الإجرائي: هي تلك القيادة المرتبطة بالمحتوى العلمي والعملية التعليمية والبحثية. وتشمل عادةً رئيس الجامعة، ونواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات ونوابهم، ومدراء المراكز، ورؤساء الأقسام العلمية، ويتمحور دورهم حول الريادة الفكرية، وضمان الجودة الأكاديمية، وتطوير المناهج، ودفع عجلة البحث العلمي، والإشراف على أعضاء هيئة التدريس. وتُستمد سلطتهم أساساً من خبرتهم العلمية ومكانتهم الأكاديمية.

القيادات الإدارية: هم الأشخاص الذين يشغلون المناصب التنفيذية والإشرافية في الهيكل الإداري للجامعة والمنصوص عليها في اللوائح الداخلية للجامعات، والذين لا يشترط في شغل مناصبهم أن يكونوا من أعضاء هيئة التدريس، ويتولون مهام تسيير الأعمال الإدارية والمالية والخدمية والداعمة للعملية الأكاديمية، ويشمل ذلك أمين عام الجامعة، ومدراء عموم الإدارات.

والتعريف الإجرائي للقيادات الإدارية: هي القيادات المسؤولة عن إدارة الموارد وتسيير الشؤون التنظيمية والمالية للجامعة. وتشمل الرئيس، ونواب الرئيس، والأمين العام، ومدراء العموم. ودورهم يركز على الكفاءة التشغيلية، وتنفيذ السياسات، والإدارة اليومية، وضمان الامتثال للأنظمة.

الإطار النظري:

يُعرّف التخطيط الاستراتيجي في سياق التعليم العالي بأنه: عملية منهجية ومنظمة وطويلة المدى تهدف إلى تحديد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة التعليمية. تقوم هذه العملية على تحليل منهجي للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، وذلك لوضع رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة. (برايسون جون، 2018: 28)

ويرى هنري فايول بأن: التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل. (الصاب، 2013: 67) في حين أن الصانع يرى أنه رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالمواقف، وبناء على تجميع وتحليل تلك الحقائق. (الصانع، 2011: 35). وهو خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تتضمن خلق درجة من التوافق والتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها. (خيرالدين، 2012: 15).

ويرى أيضاً (Jarjar) بأنه: هو الأداة الجوهرية المستخدمة للتعرف على مسار المنظمة وتحديد، والأداة التي تضع الإطار الهام لإجراءاتها عند مجابهة التغيرات والتطورات البيئية بشتى أنواعها. (Jarjar, 2015: 11).

بينما يرى (Mckenzie) بأنه: خريطة لقيادة المؤسسة من حالتها في الوقت الحالي إلى الحالة التي تلمح في بلوغها خلال خمس أو عشر سنوات. (Mckenzie, 2007: 2). ويعرف بأنه: تصور لمستقبل مؤسسات التعليم، تمارسه قيادات التعليم، وبمشاركة الموارد البشرية وفق منهجية عملية ينطلق من

معطيات الواقع ويستلهم خبرات الماضي بهدف الانتقال بمؤسسات التعليم من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه، من خلال الاستفادة من نتائج التحليل البيئي لها وبما يكفل تنمية مواردها والارتقاء بأدائها.(عبدالله، 2012: 68). ويعرف بأنه هو العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات وتأمين مواردها من أجل تحقيق الأهداف. (AL-Khafaji, 2004: 9).

التوجه الاستراتيجي: ذكرها (Bakeer, 2017: 222) وفق الآتي:

أولاً: الرؤية الاستراتيجية: هي منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها المتوقعة. وتعرف بأنها الإحساس الذي يعبر عن شخصية المؤسسة واتجاهات، وهويتها، والحلم والأمل الذي ترجوه وتسعى إليه.(حافظ والبحيري، 2006: 96). ثانياً: رسالة المؤسسة: وهي الغرض أو السبب في وجود المنظمة أو مبرر وجود المنظمة. ويجب أن تعبر رؤية المؤسسة عن النظرة المستقبلية لها في تلبية متطلبات المجتمع المحلي والسياسة التعليمية للدولة، والمنغيزرات العالمية، أما رسالة المؤسسة فتسعى من خلالها لتحقيق هذه الرؤية. (الخميس، 2007: 11). ويرى (غنيمه، 2005: 74) بأنه اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة يتوقف على رسالة المؤسسة، فهي من تكون السياسات وتحديد الأهداف وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم أهداف المؤسسة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها وغيرها من المؤسسات.

ويمكن القول بأن المؤسسة التي لا تمتلك رؤية ورسالة فهي تتحرك بشكل عشوائي ويقدر ما تكون رؤيتها ورسالتها واضحة بقدر الاطمئنان إلى سير العمل في الاتجاه السليم.(هيبه، 2017: 9).

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية: وهي قدرة مؤسسات التعليم على وضع توجهاتها والتي تعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وأن تكون هذه التوجهات موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقق. (غرام، 2021: 9). ولكي تكون الأهداف الاستراتيجية مميزة وفريدة لا بد أن تتسم بخصائص تعكس هذا التميز وهي كالآتي:

- 1- أن تكون الأهداف قابلة للقياس.
 - 2- أن تكون دقيقة الصياغة.
 - 3- أن تصاغ على شكل نتائج متوقعة.
 - 4- أن تكون ملائمة بحيث تتناسب الأهداف مع رؤية رسالة المؤسسة. (عابض وعمر، 2020: 9).
- رابعاً: التحليل الاستراتيجي: ويأتي في المرحلة الرابعة التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة، ليتأتى بعد ذلك تحديد الخيار الاستراتيجي الأفضل للمؤسسة، ويجب التأكيد على أن نقاط القوة والضعف الموجودة بالبيئة الداخلية هي نقاط نسبية بمعنى أنها تختلف من مؤسسة لأخرى ومن وقت لآخر.(عباس، 2007: 140). ويرى شراب (2011: 178): بأن المؤسسة تتأثر بالبيئة المحيطة، وهذا

التأثير المتبادل لا بد أن ينعكس على صياغة استراتيجيات تتبنى التغيير الحاصل في البيئة بحيث يكون هناك توافق وانسجام بين موارد المؤسسة والاستراتيجيات المصاغة.

خامساً: الخيار الإستراتيجي: وهذه المرحلة تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، حيث تقوم المؤسسات باختيار بديل أو عدة بدائل من الاستراتيجيات التي تم توليدها في المرحلة السابقة وذلك لتطبيقها. (الدوري، 2005: 69). ولا ينتهي التخطيط بإنجاز الخطة، بل تبدأ المصاعب في العادة عند الشروع في عملية التنفيذ ففي التخطيط الاستراتيجي يتم التركيز عادة على التخطيط التطويري، حيث أن الخطة ذاتها تتغير لتحافظ على أعلى درجات التكيف مع الظروف المتغيرة. (توفيق وإبراهيم، 2008: 223).

أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه أداة حيوية لبقاء الجامعات وتطورها في العصر الحديث. فهو يساعدها على التكيف الاستباقي مع التحديات العالمية مثل العولمة والتحول الرقمي وتغير توقعات المجتمع، بدلاً من رد الفعل. ويعمل على ترشيد تخصيص الموارد المادية والبشرية المحدودة نحو الأولويات والأهداف الأكثر أهمية، مما يعظم العائد على الاستثمار. كما أنه يعزز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة من خلال تحديد الأهداف والمؤشرات القابلة للقياس، ويسهل عملية التقييم والمحاسبة على المستوى التنافسي، ويساهم التخطيط الاستراتيجي الفعال في بناء سمعة مؤسسية متميزة، وجذب الطلاب والباحثين الموهوبين، وتوطيد الشراكات المحلية والدولية. باختصار، يحول التخطيط الاستراتيجي الجامعة من مؤسسة تقليدية إلى منظمة متعلمة وقادرة على التعلم والتكيف والابتكار. (2018:63, Keller)

خصائص وسمات التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي:

ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي كما يراها (الفرا، 2005: 96) الآتي:

- 1- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة.
- 2- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة.
- 3- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة.
- 4- يوجد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة. (الأغا، 2005: 57).
- 5- يهيئ مناخاً فاعلاً للتغيير الإداري. (مصطفى، 2004: 50).
- 6- يعمل التخطيط الاستراتيجي على خفض المفاجآت. (أبو ليل، 2012: 27).
- 7- يحقق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التخطيط (العليا، والوسطى، الدنيا).

- 8- التوجه المستقبلي والاستباقي: يركز على استشراف المستقبل ووضع السيناريوهات المحتملة، والاستعداد لها بدلاً من مجرد الاستجابة للأحداث
- 9- الشمولية والتكامل: ينظر إلى الجامعة كنظام متكامل، ويحاول التنسيق بين جميع وحداتها (تعليم، بحث، خدمة مجتمع) لتحقيق أهداف موحدة.
- 10- المرونة والقابلية للتكيف: يُفترض أن تكون الخطة الاستراتيجية دليلاً مرناً قابلاً للتعديل في ضوء المستجدات والتغذية الراجعة، وليس وثيقة جامدة.
- 11- التركيز على صنع القرارات الجوهرية: يهدف إلى تحديد الأولويات الحاسمة واتخاذ القرارات التي تحدد هوية ومسار الجامعة على المدى البعيد.

مراحل التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي:

تتبع عملية التخطيط الاستراتيجي في العادة دورةً منهجيةً متسلسلة يمكن تلخيصها في المراحل التالية:

1. مرحلة الإعداد والتحضير: تشكيل فريق التخطيط، وتحديد نطاق العملية، وجمع البيانات الأولية.
2. مرحلة التحليل الاستراتيجي: وتشمل تحليل البيئة الداخلية (لتقييم الموارد والقدرات والثقافة التنظيمية) باستخدام أدوات مثل تحليل نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية (لتحديد الفرص والتهديدات) باستخدام أدوات مثل تحليل (PESTLE) العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية، البيئية). ينتج عن هذه المرحلة تشخيص دقيق للوضع الراهن.
3. مرحلة صياغة الاستراتيجية: بناءً على نتائج التحليل، يتم صياغة الرؤية (الحلم المستقبلي المنشود)، والرسالة (الغرض الأساسي والمجال التنافسي)، والقيم الجوهرية للمؤسسة. ثم يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية الكبرى والغايات الفرعية القابلة للقياس (ذات مؤشرات أداء رئيسية، KPIs).
4. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: وهي المرحلة الأكثر تحدياً، حيث يتم تحويل الخطة إلى أفعال عبر وضع خطط تشغيلية تفصيلية، وتخصيص الموارد المالية والبشرية، وتصميم الهيكل التنظيمي الداعم، ونشر ثقافة الاستراتيجية بين جميع العاملين.
5. مرحلة المتابعة والتقييم والمراجعة: تتضمن رصد التقدم نحو تحقيق الأهداف بانتظام، وتقييم الأداء والفعالية، وإدخال التصحيحات اللازمة على الخطة في ضوء التغذية الراجعة والتغيرات البيئية، مما يجعل العملية دائرية ومستمرة.

كفايات التخطيط الاستراتيجي:

تشير كفايات التخطيط الاستراتيجي إلى مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المتكاملة التي يجب أن يمتلكها القائد أو الفرد لأداء مهام التخطيط الاستراتيجي بفعالية عالية. هذه الكفايات تتجاوز المعرفة الأكاديمية المجردة لتشمل القدرة على التطبيق العملي في سياقات تنظيمية

معقدة. فهي تجمع بين القدرة على الفهم التحليلي للبيئة، والتصميم الإبداعي للبدائل المستقبلية، والتنفيذ القيادي للخطط، والتقييم المستمر للنتائج. بمعنى آخر، هي القدرات الفعلية التي تمكن القائد من قيادة دورة التخطيط الاستراتيجي كاملةً، من التشخيص إلى التنفيذ والمتابعة، وتحقيق النتائج المرجوة في ظل ظروف عدم اليقين. تعد هذه الكفايات قابلة للتعلم والتطوير من خلال التدريب والخبرة العملية. (الشهراني، 2019، ص46).

الكفايات المعرفية:

وتشير الكفايات المعرفية إلى المعارف والمعلومات والنظريات والفهم الفكري الذي يجب أن يمتلكه القائد حول مجال التخطيط الاستراتيجي ومحيطه التنظيمي. هي "معرفة ماذا" و "معرفة لماذا". تشمل على سبيل المثال لا الحصر:

1. المعرفة النظرية: بالإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي، ونماذجه (مثل نموذج هارفارد، بطاقة الأداء المتوازن BSC)، وأدواته التحليلية (SWOT، PESTLE، سلسلة القيمة).
 2. المعرفة السياقية: بخصائص وعمل التعليم العالي، وأنظمتها ولوائحه، واتجاهات الجودة والاعتماد الأكاديمي المحلية والعالمية.
 3. المعرفة البيئية: بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المؤثرة على الجامعة، وطبيعة السوق التنافسي.
 4. المعرفة التنظيمية: بتاريخ الجامعة وثقافتها وهيكلها وأنظمتها الداخلية ومواردها.
- تشكل هذه المعرفة القاعدة الفكرية التي تبنى عليها المهارات، وبدونها تكون القرارات الاستراتيجية ضعيفة التأسيس. (العتيبي، 2018: 46).

الكفايات المهيارية:

تشير الكفايات المهيارية إلى القدرات العملية والتطبيقية التي تمكن القائد من ترجمة المعرفة إلى أفعال ونتائج ملموسة. هي "معرفة كيف" أداء المهام. في سياق التخطيط الاستراتيجي، تشمل مهارات مثل:

- مهارات تحليلية: كالقدرة على جمع وتفسير البيانات المعقدة، وتشخيص المشكلات الجذرية، واستخلاص الرؤى من تحليل البيئة.
- مهارات صنع القرار: كالقدرة على تقييم البدائل واختيار المسار الأمثل في ظل المعلومات الناقصة والمخاطرة.

- مهارات التصميم والإبداع: كالقدرة على صياغة رؤية ملهمة وابتكار استراتيجيات وحلول غير تقليدية.
- مهارات تنفيذية: كالقدرة على تحويل الاستراتيجية إلى خطط عمل، وإدارة المشاريع، وتخصيص الموارد.
- مهارات تواصل وتأثير: كالقدرة على إقناع الآخرين والتنسيق بين الفرق وبناء التحالفات وإدارة أصحاب المصلحة.
- مهارات تقييم: كالقدرة على وضع مؤشرات الأداء وقياس النتائج وتقييم الأثر.

الكفايات الوجدانية:

وتشير الكفايات الوجدانية (السلوكية أو القيمية) إلى الميول والاتجاهات والقيم والأخلاقيات والصفات الشخصية التي تحكم سلوك القائد وتوجه علاقاته مع الآخرين. هي "معرفة أن تكون" قائداً. تعتبر الأساس للثقة والمصادقية، وتشمل صفات مثل:

1. النزاهة والأخلاقيات: والتصرف بما يتماشى مع القيم والمبادئ في جميع الأوقات.
2. التفكير الاستراتيجي والمنظومي: والنزعة إلى رؤية الصورة الكلية والعلاقات بين الأجزاء.
3. المبادرة وروح المغامرة المحسوبة: والاستعداد لتحمل المخاطر المعقولة لتحقيق الرؤية.
4. المرونة والمرونة النفسية: والقدرة على التكيف مع التغيرات والانتكاسات والتعلم منها.
5. التواضع والقدرة على التعلم الذاتي: والاعتراف بالخطأ والرغبة في التطوير المستمر.
6. الإيجابية والقدرة على الإلهام: وحفز الآخرين وتحفيزهم نحو هدف مشترك.
7. المرونة في التعامل مع الضغوط: وخاصة في بيئات الأزمات مثل اليمين.

التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي باليمن:

يُوصف واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية عموماً بأنه واقع يشوبه التحديات والفرص المحدودة. فمن ناحية، هناك وعي متزايد بأهمية التخطيط الاستراتيجي كخريطة طريق للبقاء في ظل الأزمة المستمرة، وقد بذلت بعض الجامعات جهوداً في صياغة خطط استراتيجية، غالباً بدعم من منظمات دولية. إلا أن هذه الخطط كثيراً ما تواجه فجوة كبيرة بين الصياغة والتنفيذ. تعمل العديد من الجامعات في وضع النجاة اليومي، حيث تصبح الأولوية هي استمرار العملية التعليمية بأي شكل، مما يحول دون التركيز على التخطيط طويل المدى. كما أن النزعة نحو المركزية والبيروقراطية، وضعف أنظمة المعلومات الداعمة للقرار، وقلة الموارد المخصصة أصلاً للتخطيط، تجعل العملية شكلية

في أحسن الأحوال. وبالتالي، فإن التخطيط الاستراتيجي في اليمن غالباً ما يكون رد فعل للأزمات أكثر منه استباقاً للمستقبل، ويعاني من عدم القدرة على التطبيق الفعّال. (الطاهري، 2020: 65).

الدراسات السابقة:

1- دراسة غانم (2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت للكشف عن الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة فيها حول درجة استخدام مهارات التخطيط الاستراتيجي، وفقاً لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وبناء استبانة لجمع المعلومات، تكونت من (37) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف، والمجال الثاني: التحليل الاستراتيجي البيئي للجامعة، والمجال الثالث: التقييم والرقابة الاستراتيجية، طبقت على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (60) عضو هيئة تدريس، وكانت أبرز النتائج كالآتي: أن درجة استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بشكل عام بدرجة متوسطة، كما جاءت درجة استجاباتهم حول كل مجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي الثلاثة متوسطة أيضاً.

2- دراسة العوش ومغربية (2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقييم ممارسة القيادات لخصائص القيادة المستدامة، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على أداة الاستبانة المكونة من (25) عبارة، بالإضافة إلى (10) مقابلات معمقة، وكان عينة الدراسة (289) قائداً من (12) جامعة أهلية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادات لخصائص القيادة المستدامة مرتفع (3.49/5)، مع ارتفاع في "الممارسات التأسيسية" (3.59)، وانخفاض في "الممارسات الأكاديمية" (3.39)، كما أظهرت تفوق الذكور والأكاديميين في المهارات التخطيطية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أبرزها دمج مفاهيم الاستدامة في برامج تطوير القيادات، وتعزيز التوازن بين الجوانب الإدارية والأكاديمية.

3- دراسة الحربي ومجلد (2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على قياس تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي، وتحليل العلاقة بين المهارات القيادية وفاعلية التخطيط، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع نمذجة المعادلات الهيكلية، واعتمدت على استبانة مقننة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة القيادات الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من (100) قائد إداري سعودي في المركز الوطني للأرصاد السعودي، وقد أظهرت نتائج الدراسة ارتباط قوي بين القيادة التحويلية وجودة الخطط الاستراتيجية، وايضاً أظهرت أن المهارات التواصلية تفسر (42%) من نجاح التنفيذ، كما تعزى جودة الخطط الاستراتيجية إلى القيادة

التحويلية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها عقد ورش عمل لتنمية المهارات الاجتماعية للقادة، وتطبيق أسلوب القيادة التشاركية، واستخدام بطاقات الأداء المتوازن.

4- دراسة يعقوب (2022): هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء، والتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي ودراسة حالة متعددة، واعتمدت الدراسة على استبانة وايضاً تحليل وثائق، وتكونت عينة الدراسة من (120) مديراً في القطاع العام السوداني، وقد أظهرت نتائج الدراسة ارتباط قوي بين الكفاءة التخطيطية ومؤشرات الأداء، وتعزز الإخفاقات إلى ضعف تفويض الصلاحيات، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ربط الخطط الاستراتيجية بمؤشرات أداء رئيسية.

5- دراسة آل عبود (2022): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، وأبرز التحديات التي تواجههم ولتحقيق أهداف الرسالة، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم أداة الاستبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من (335) وكانت عينة الدراسة (192) فرداً مكونة من (عميد، وكيل، رئيس قسم، مدير إدارة)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن موافقة أفراد عينة الدراسة جاءت مرتفعة بدرجة (موافق) على توفر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بمتوسط حسابي (4.17 من 5)، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن هناك تحديات تواجه القيادات الإدارية والأكاديمية، والمتمثلة في توافر الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز بمتوسط حسابي (3.51 من 5)، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، أوصت الدراسة ببعض التوصيات منها: الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية في جميع الفترات وعدم قصره بفترة الأزمات العمل على حل المشكلات اليومية التي تشغل القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات السعودية، والعمل على دعم الإجراءات للتقليل من تأثيرات التغييرات المفاجئة للبيئة الداخلية والخارجية على عملية التخطيط الاستراتيجي، والعمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية المرتبطة بالإنجاز للقيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعات السعودية.

6- دراسة عبدالعزيز (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي بوجود العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (211) عاملاً في المناصب الإدارية العليا والوسطى في تلك الجامعات، وتوصلت الدراسة لنتائج عدة من أهمها وجود أثر ذا دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الرؤيا

الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، في النجاح الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (تنفيذ فعال، تنظيم أفقي، قيادة تحويلية، ابتكارات مستمرة) من خلال العوامل التنظيمية بأبعاده مجتمعة (الكفاءة البشرية، التمويل، المعلومات، التكنولوجيا) في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، وأوصت الدراسة بزيادة تركيز القادة في الجامعات الحكومية في شمال الأردن على وضع رؤية ورسالة للمستقبل ترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات في البيئة الخارجية وإلى تحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية لتمكين من إعداد استراتيجيات فعالة قادرة على النهوض بإدارتها نحو الأفضل.

7- دراسة عايض وعمر (2020): هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية)، في أداء الجامعات اليمنية بأبعاده (الربحية، الحصة السوقية، المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء، البحث العلمي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمنية، وقد تم اختيار عينة الدراسة بواسطة أسلوب الحصر الشامل بواقع (301) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت أبرزها في الآتي: وجود اهتمام كبير بممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في الجامعات اليمنية، وتفاوت مستوى أبعاد أداء الجامعات، حيث كان أكثرها تحققاً بعد الحصة السوقية وأقلها بعد الربحية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة زيادة اهتمام الجامعات اليمنية بالتخطيط الاستراتيجي بكل أبعاده، لما لذلك من أثر إيجابي في تحقيق أدائها.

8- دراسة الجماعي (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية في محافظة اب اليمن، استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (50) قيادياً من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية في محافظة اب اليمن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المسحي، وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها: وجود علاقة تأثير دالة معنوياً بين دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير قدرات القيادات الأكاديمية والإدارية في توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات أهمها: أن مستوى تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات المبحوثة بصورة عامة كانت بدرجة كبيرة، واختتمت الدراسة بعدة توصيات أبرزها، إنشاء قاعدة بيانات لدى كل وحدى إدارية في الجامعات وذلك فيما يتعلق بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للجامعات وتحديثها.

9- دراسة أبو أصعب (2019): هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية كفايات التخطيط الاستراتيجي 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 لهدف الدراسة، واتساقاً مع منهج الدراسة وطبيعة مشكلتها، كما 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 لهذه الدراسة من الخبراء المتخصصين الذين يمثلون مجتمع البحث الأصلي، وذلك لضمان تحقيق أهداف الدراسة، واستخدم الباحث استبانة مغلقة لعدد من الخبراء شملت (10) جامعات يمنية حكومية وأهلية بالإضافة إلى مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي في اليمن، وقد بلغ عددهم (20) خبيراً، نظراً لما يقتضيه أسلوب "دلفي المعدل" تضمنت الاستبانة (76) فقرة شملت ستة مجالات هي: (كفايات التخطيط للتخطيط الاستراتيجي، كفايات التحليل البيئي الاستراتيجي للجامعة، كفايات صياغة التوجهات الاستراتيجية، كفايات إعداد الخطة الاستراتيجية، كفايات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، كفايات الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية)، وفي ضوء هدف الدراسة، استخدام الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: موافقة الخبراء المشاركين بدرجة كبيرة حول كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب، ومنح الصلاحيات الكاملة لفريق إعداد الخطة بما يمكنهم من تنفيذها، ورصد ميزانية كاملة للإعداد والتنفيذ والتقييم، وقد خلص الباحث إلى جملة من التوصيات والمقترحات أهمها: إجراء دراسة علمية ميدانية تهدف إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية في الجامعات اليمنية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

قام الباحث باستعراض الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذه الدراسة من حيث الأهداف والمنهج ومجتمع الدراسة وعينتها وكذلك الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات وعلاقة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

من حيث الأهداف: هدفت معظم الدراسات السابقة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي وفق مهارات تخطيطية كافية مثل: دراسة (غانم، 2024)، ودراسة (العوش ومغربية، 2024)، ودراسة (الحربي ومجلد، 2024)، ودراسة (آل عبود، 2022)، ودراسة (أبو أصبح، 2019)، وكل أهداف هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية.

بينما هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء الناجح للمؤسسات التعليمية مثل: دراسة (عبدالعزیز والزعبي، 2021)، ودراسة (عايض وعمر، 2020)، ودراسة (الجماعي، 2020)، وهذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية من حيث مجال التخطيط الاستراتيجي.

بينما هدفت دراسة (يعقوب، 2022)، إلى استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء، وهذه الدراسة لا تتوافق بشكل كلي مع هدف الدراسة الحالي.

ومن حيث المنهج: نلاحظ أن جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وهي تتفق مع الدراسة الحالية من حيث المنهج.

ومن حيث مجتمع الدراسة وعينتها: نجد أن كل الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية التي كان أفراد عينتها الأكاديميين والإداريين في التعليم العالي، كدراسة (غانم، 2024)، ودراسة (العوش ومغربية، 2024)، ودراسة (آل عبود، 2022)، ودراسة (عبدالعزیز والزعبي، 2021)، ودراسة (عايض وعمر، 2020)، ودراسة (الجماعي، 2020)، ودراسة (أبو أصبع، 2019).

بينما دراسة (الحري ومجلد، 2024)، ودراسة (يعقوب، 2022)، لا تتفق مع مجتمع الدراسة الحالية، حيث كان مجتمع الدراسة الإداريين في القطاع الخاص.

ومن حيث الأداة: كل الدراسات السابقة التي تم تناولها كانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة وهي تتفق مع الدراسة الحالية.

ومن حيث الأساليب الإحصائية: استخدمت كل الدراسات السابقة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والاختبار التائي، واختبار تحليل التباين وهذا يتفق مع الدراسة الحالية.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة وإعداد أدواتها، ومعرفة الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل وتفسير البيانات وإجراءات صياغة مشكلة الدراسة وكيفية إعداد الإطار النظري وإعداد أداة الدراسة.

ووجه الأصالة في الدراسة الحالية هو تناولها لموضوع (مستوى توفر كفايات التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ)، وبحسب علم الباحث فإنها الدراسة الوحيدة التي أجريت في محافظة مأرب ولم يتناولها أي باحث بنفس هذه الأهداف.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبته طبيعة الدراسة، الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة إقليم سبأ، وبلغ عددهم (89) أكاديمياً وإدارياً، حسب احصاءات الشؤون الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ للعام (2025-2026)م.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بنسبة 67%، و عددهم (60) قيادياً. وكان توزيع العينة وفق البيانات الديموغرافية الآتية:

أولاً: النوع:

جدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	ذكور	اناث	المجموع
العدد	55	5	60
النسبة	92%	8%	100%

بالنظر الى الجدول رقم (1) نلاحظ ان أغلب افراد العينة هم من الذكور حيث وصل عددهم الى (55) من اصل (84) أي بنسبة (92%)، بينما نجد ان عدد الاناث (5) من أصل (5)، أي بنسبة (8%)

ثانياً: المؤهل العلمي:

جدول (2) يوضح أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	ثانوية	أخرى	المجموع
العدد	27	3	26	3	1	60
النسبة	45%	5%	43%	5%	2%	100%

بالنظر إلى نتائج الجدول رقم (2) نجد إن اكبر عدد من أفراد العينة يحملون مؤهل (دكتوراه)، حيث وصل عددهم إلى (27) من أصل (60)، أي بنسبة (45%)، بينما نلاحظ أن الذين يحملون ملون مؤهل (بكالوريوس) يصل عددهم إلى (26) من أصل (60)، أي بنسبة (43%).

ثالثاً: الدرجة الوظيفية:

جدول (3) يوضح توزيع عينة الدراسة بحسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	رئاسة الجامعة	عمداء الكليات والمراكز	نواب العمداء	رؤساء الأقسام العلمية	مدرء العموم	مدرء إدارات	المجموع
العدد	3	6	11	7	9	24	60
النسبة	5%	10%	18%	12%	15%	40%	100%

وبالنظر إلى نتائج الجدول (3) نلاحظ أن أكثر أفراد العينة هم ممن درجتهم الوظيفية (مدير إدارة)، حيث وصل عددهم الى (24) من أصل (60) أي بنسبة (40%)، بينما نلاحظ أن الذين درجتهم الوظيفية (نائب عميد)، وصل عددهم إلى (11) من أصل (60) أي بنسبة (18%).

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة وقد تضمنت خمسة محاور وهي: (المهارات الشخصية، التحليل والتشخيص، صياغة التوجهات الاستراتيجية، التنفيذ والمتابعة، التقييم والتطوير).

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل نتائج الدراسة وفق الأساليب الإحصائية الآتية:

- (1) المتوسط الحسابي.
- (2) المتوسط المرجح.
- (3) الانحراف المعياري.
- (4) اختبار (t-test).
- (5) اختبار التباين (one-Wey ANOVA).
- (6) اختبار المقارنة البعدية (TUKEY).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

بعد أن قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة الدراسة وجمعها وتحليلها فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التي سوف يتم عرضها وفقاً للأسئلة على النحو الآتي:

الإجابة عن السؤال الأول:

ما مستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي وفق المجالات الآتية (المهارات الشخصية، التحليل والتشخيص، صياغة التوجهات الاستراتيجية، التنفيذ والمتابعة، التقييم والتطوير) لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ من وجهة نظر القادة أنفسهم؟

جدول (4) يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة ومدى التوافر لجميع مجالات كفايات التخطيط الاستراتيجي

م	مجال الكفايات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مدى التوافر
1	المهارات الشخصية	3.94	0.99	1	عالية
2	التحليل والتشخيص	3.78	1.22	3	عالية
3	صياغة التوجهات الاستراتيجية	3.81	1.20	2	عالية
4	التنفيذ والمتابعة	3.47	1.31	5	عالية
5	التقويم والتطوير	3.71	1.33	4	عالية
		3.71	1.21		عالية

يتبين من الجدول (4) أن متوسط الدرجة الكلية لمستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ بلغ (3.71) بانحراف معياري (1.21)، وهو ما يشير إلى أن مستوى التوافر جاء بدرجة عالية من وجهة نظر عينة الدراسة. وقد جاء مجال "المهارات الشخصية" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.94)، يليه مجال "صياغة التوجهات الاستراتيجية" بمتوسط (3.81)، ثم مجال "التحليل والتشخيص" بمتوسط (3.78)، ثم مجال "التنفيذ والمتابعة" بمتوسط (3.56)، وأخيراً مجال "التقويم والتطوير" بمتوسط (3.47). تعكس هذه النتائج أن القيادات تمتلك كفايات شخصية واستراتيجية جيدة، ولكن هناك حاجة لتعزيز كفايات التنفيذ والمتابعة، وخاصة التقويم والتطوير.

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1- ما الكفايات الأساسية المطلوبة للقيادات الأكاديمية والإدارية في مجال المهارات الشخصية؟

جدول (5) يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة ومدى التوافر لمجال
(المهارات الشخصية)

مدى التوافر	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الفقرات
عالية	1	0.755	4.15	60	المرونة والتكيف مع المتغيرات الطارئة.
عالية	2	0.922	4.12	60	القدرة على التكيف الاستراتيجي والاستشراف المستقبلي.
عالية	3	0.946	4.05	60	مهارات الاتصال والإقناع الفعال.
عالية	4	1.008	4.03	60	الذكاء العاطفي في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين وتوظيفها.
عالية	5	1.248	3.97	60	التحفيز والتأثير لإقناع الآخرين بتبني الخطة.
عالية	6	1.033	3.82	60	بناء التوافق وفق منهجية القيادة التشاركية
عالية	7	0.954	3.73	60	القدرة على الابتكار وإدارة الريادة.
عالية	8	1.017	3.68	60	مهارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية المعقدة.
عالية		0.99	3.94	60	

يتبين من الجدول (5) أن متوسط الدرجة الكلية لمجال المهارات الشخصية بلغ (3.94) ويعني أن مستوى ظهور المهارات الشخصية في القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ بدرجة عالية من وجهة نظر عينة البحث.

وقد تضمن هذا المجال ثمان فقرات تراوحت قيم متوسطاتها بين (3.68) و(4.15) تبين ظهور عالي، إذ جاءت في المرتبة الأولى المرونة والتكيف مع المتغيرات الطارئة، والمرتبة الثانية القدرة على التكيف الاستراتيجي والاستشراف المستقبلي، والمرتبة الثالثة مهارات الاتصال والإقناع الفعال، والمرتبة الرابعة الذكاء العاطفي في اكتشاف قدرات ومهارات العاملين وتوظيفها، والمرتبة الخامسة التحفيز والتأثير لإقناع الآخرين بتبني الخطة، والمرتبة السادسة بناء التوافق وفق منهجية القيادة التشاركية، والمرتبة السابعة القدرة على الابتكار وإدارة الريادة، والمرتبة الثامنة مهارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية المعقدة.

2- ما الكفايات الأساسية المطلوبة للقيادات الأكاديمية والإدارية في مجال التحليل والتشخيص؟

جدول (6) يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة ومدى التوافر لمجال (التحليل والتشخيص)

العبارة	عدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	مدى التوفر
تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة (نقاط القوة ، الضعف ، الفرص ، التهديدات) بدقة.	60	4.03	1.104	1	عالية
جمع المعلومات والاحصائيات الدقيقة الخاصة بالجامعة.	60	3.88	1.151	2	عالية
استخدام البيانات والمؤشرات الكمية والنوعية في تشخيص الواقع الجامعي.	60	3.87	1.081	3	عالية
التأكد من مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات في الجامعة.	60	3.82	1.186	4	عالية
تحديد مدى استفادة الجامعة من التقنيات الحديثة	60	3.8	1.273	5	عالية
تحديد التحديات الاستراتيجية الرئيسية التي تواجه الجامعة في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية.	60	3.73	1.233	6	عالية
تحديد حاجات العاملين التدريبيية بطريقة علمية.	60	3.7	1.344	7	عالية
تقييم الموارد المتاحة (بشرية ، مادية ، تقنية) وتوظيفها بكفاءة.	60	3.63	1.39	8	عالية
تحديد احتياجات المجتمع بشكل مستمر.	60	3.53	1.214	9	عالية
	60.00	3.78	1.22		عالية

يتبين من الجدول (6) أن متوسط الدرجة الكلية لمجال المهارات الشخصية بلغ (3.78) ويعني أن مستوى ظهور التحليل والتشخيص في القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ بدرجة عالية من وجهة نظر عينة الدراسة.

وقد تضمن هذا المجال تسع فقرات تراوحت قيم متوسطاتها بين (3.53) و(4.03) وكلها تبين ظهور عالي، إذ جاءت في المرتبة الأولى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة (نقاط القوة ، الضعف ، الفرص ، التهديدات) بدقة، والمرتبة الثانية جمع المعلومات والاحصائيات الدقيقة الخاصة بالجامعة،

والمرتبة الثالثة استخدام البيانات والمؤشرات الكمية والنوعية في تشخيص الواقع الجامعي، والمرتبة الرابعة التأكد من مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات في الجامعة، والمرتبة الخامسة تحديد مدى استفادة الجامعة من التقنيات الحديثة، والمرتبة السادسة تحديد التحديات الاستراتيجية الرئيسية التي تواجه الجامعة في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية، والمرتبة السابعة تحديد حاجات العاملين التدريسية بطريقة علمية، والمرتبة الثامنة تقييم الموارد المتاحة (بشرية، مادية، تقنية) وتوظيفها بكفاءة، والمرتبة التاسعة تحديد احتياجات المجتمع بشكل مستمر.

3- ما الكفايات الأساسية المطلوبة للقيادات الأكاديمية والإدارية في مجال صياغة التوجهات الاستراتيجية؟

جدول (7) يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة ومدى التوافر لمجال

(صياغة التوجهات الاستراتيجية)

العبارة	اعدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	مدى التوفر
صياغة رؤية استراتيجية واضحة وملهمة تتماشى مع هوية الجامعة.	60	4.12	1.043	1	عالية
صياغة رسالة استراتيجية تعبر عن قيم وفلسفة المجتمع.	60	4.02	1.081	2	عالية
وضع أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتحقق ضمن إطار زمني محدد.	60	3.98	1.228	3	عالية
مواءمة الخطط الاستراتيجية مع سياسات التعليم العالي والاتجاهات العالمية.	60	3.78	1.075	4	عالية
تصميم مبادرات ومشاريع مبتكرة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	60	3.58	1.369	5	عالية
إشراك جميع العاملين في صياغة التوجهات الاستراتيجية.	60	3.38	1.391	6	متوسطة
	60	3.81	1.20		عالية

يتبين من الجدول (7) أن متوسط الدرجة الكلية لمجال صياغة التوجهات الاستراتيجية بلغ (3.81) ويعني أن مستوى ظهور صياغة التوجهات الاستراتيجية في القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ بدرجة عالية من وجهة نظر عينة البحث.

وقد تضمن هذا المجال ست فقرات تراوحت قيم متوسطاتها بين (3.38) و(4.12) تبين ظهور متوسط وعالي، إذ جاءت في المرتبة الأولى صياغة رؤية استراتيجية واضحة وملهمة تتماشى مع هوية الجامعة، والمرتبة الثانية صياغة رسالة استراتيجية تعبر عن قيم وفلسفة المجتمع، والمرتبة الثالثة وضع أهداف استراتيجية قابلة للقياس والتحقيق ضمن إطار زمني محدد، والمرتبة الرابعة موازنة الخطط الاستراتيجية مع سياسات التعليم العالي والاتجاهات العالمية، والمرتبة الخامسة تصميم مبادرات ومشاريع مبتكرة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والمرتبة السادسة إشراك جميع العاملين في صياغة التوجهات الاستراتيجية.

4- ما الكفايات الأساسية المطلوبة للقيادات الأكاديمية والإدارية في مجال التنفيذ والمتابعة؟

جدول (8) يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة ومدى التوافر لمجال (التنفيذ والمتابعة)

المرتبة	مدى التوفر	الانحراف المعياري	المتوسط	اعدد	العبرة
1	عالية	1.403	3.72	60	تطوير هيكل تنظيمي داعم لتنفيذ الاستراتيجية.
2	عالية	1.327	3.63	60	وضع آليات رقابية لمتابعة تنفيذ الخطط وتصحيح الانحرافات.
3	عالية	1.263	3.62	60	استخدام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين على تنفيذ الخطط.
4	عالية	0.979	3.58	60	دراسة أوضاع التنفيذ والعمل مع المنفذين لمعالجة المشكلات أولاً بأول.
5	عالية	1.467	3.48	60	توزيع المسؤوليات والمهام وفقاً للكفاءات والقدرات.
6	متوسطة	1.406	3.3	60	إدارة التغيير التنظيمي ومقاومة المعوقات بفعالية.
	عالية	1.31	3.56	60	

يتبين من الجدول (8) أن متوسط الدرجة الكلية لمجال التنفيذ والمتابعة بلغ (3.56) ويعني أن مستوى ظهور التنفيذ والمتابعة في القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ بدرجة عالية من وجهة نظر عينة الدراسة.

وقد تضمن هذا المجال ست فقرات تراوحت قيم متوسطاتها بين (3.30) و(3.72) تبين ظهور متوسط وعالي، إذ جاءت في المرتبة الأولى تطوير هيكل تنظيمي داعم لتنفيذ الاستراتيجية، والمرتبة الثانية وضع آليات رقابية لمتابعة تنفيذ الخطط وتصحيح الانحرافات، والمرتبة الثالثة استخدام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين على تنفيذ الخطط، والمرتبة الرابعة دراسة أوضاع التنفيذ والعمل مع المنفذين معالجة المشكلات أولاً بأول، والمرتبة الخامسة توزيع المسؤوليات والمهام وفقاً للكفاءات والقدرات، والمرتبة السادسة إدارة التغيير التنظيمي ومقاومة المعوقات بفعالية.

5- ما الكفايات الأساسية المطلوبة للقيادات الأكاديمية والإدارية في مجال التقييم والتطوير؟

جدول (9) يبين قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة ومدى التوافر لمجال (التقييم والتطوير)

مدى التوفر	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	اعدد	العبارة
عالية	1	1.418	3.7	60	وضع معايير موضوعية لتقييم أداء المنفذين والمتابعين.
عالية	2	1.407	3.57	60	اختيار فريق الخطة من ذوي الكفاءات والمهارات العالية.
عالية	3	1.282	3.5	60	تقييم تأثير الخطط الاستراتيجية على جودة المخرجات الأكاديمية والبحثية.
عالية	4	1.308	3.47	60	تطوير الخطط بناءً على نتائج التقييم والمتغيرات المستجدة.
متوسطة	5	1.398	3.33	60	تحليل الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.
متوسطة	6	1.163	3.27	60	قياس العائد الاستثماري للخطط والمؤشرات الأدائية.
عالية		1.33	3.47	60	

يتبين من الجدول (9) أن متوسط الدرجة الكلية لمجال التقييم والتطوير بلغ (3.47) ويعني أن مستوى ظهور التقييم والتطوير في القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ بدرجة عالية من وجهة نظر عينة الدراسة.

وقد تضمن هذا المجال ست فقرات تراوحت قيم متوسطاتها بين (3.27) و(3.70) تبين ظهور متوسط وعالي، إذ جاءت في المرتبة الأولى وضع معايير موضوعية لتقييم أداء المنفذين والمتابعين، والمرتبة

الثانية اختيار فريق الخطة من ذوي الكفاءات والمهارات العالية، والمرتبة الثالثة تقييم تأثير الخطط الاستراتيجية على جودة المخرجات الأكاديمية والبحثية، والمرتبة الرابعة تطوير الخطط بناءً على نتائج التقييم والمتغيرات المستجدة، والمرتبة الخامسة تحليل الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية فورية، والمرتبة السادسة قياس العائد الاستثماري للخطط والمؤشرات الأدائية.

الإجابة عن السؤال الثاني:

هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ، تعزي لمتغيرات الدراسة: (المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، النوع).

أولاً: متغير النوع:

هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ، تعزي لمتغيرات النوع (ذكر، أنثى).

وللتحقق من صحة الفرضية، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنتيجة تطبيق الاستبانة لكل من المتغير التابع مستوى توفر الكفاية على عينة الدراسة، واستخدم اختبار (t-test) الجدول رقم (6) يبين ذلك.

جدول (10) اختبار (t-test) يبين فروق المتوسطات والانحراف المعياري لمستوى توفر الكفاية

للنوع (ذكر، أنثى)

البيان	عدد	المتوسط	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة الاحصائية
ذكر	55	3.70	.9420	-0.278	58	0.416
أنثى	5	3.82	.9630			

ومن الجدول (10) نلاحظ أن هناك فرقاً بين متوسطي درجات النوع (ذكر، أنثى)، وهذا الفرق يساوي (0.12) ولصالح الإناث، وهو فرق غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وفقاً لقيمة (sig) < (0.05). وفي ضوء هذه النتائج ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات مستوى توفر الكفاية يعزي لمتغير النوع (ذكر، أنثى).

ثانياً: متغير المؤهل العلمي: هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ، تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي. وللتحقق من صحة الفرضية، تم حساب التباين للمجموعات لنتيجة تطبيق الاستبانة لكل من المتغير التابع مستوى الكفاية على عينة الدراسة، واستخدم اختبار (one-Wey ANOVA) الجدول رقم (11) يبين ذلك.

جدول (11) اختبار التباين (one-Wey ANOVA) يبين متوسطات والانحراف المعياري

ومستوى الدلالة لنتائج مستوى الكفاية لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموعات المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	9.263	4	2.316	3.001	.0260
داخل المجموعات	42.438	55	.772		
الكلي	51.701	59			

ومن الجدول (11) نلاحظ أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب المؤهل، وهو فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وفقاً لقيمة $0.026 = \text{sig}$ كونها أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار المقارنة البعدية (TUKEY) الجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12) يبين فارق متوسطات نتائج مستوى الكفاية لمتغير المؤهل العلمي

Sig.d	فارق المتوسط (I-J)	(J) العلمي	(I) العلمي
.963	-.049 ^{a,b}	ثانوية	أخرى
.204	.823 ^{a,b}	بكالوريوس	أخرى
.360	.724 ^{a,b}	ماجستير	أخرى
.929	-.058 ^{a,b}	دكتوراه	أخرى
.327	.872 ^{a,b}	بكالوريوس	ثانوية
.439	.772 ^{a,b}	ماجستير	ثانوية

العلمي (I)	العلمي (J)	فارق المتوسط (I-J)	Sig.d
ثانوية	دكتوراه	-.010-a,b	.991
بكالوريوس	ماجستير	-.100-a,b	.853
بكالوريوس	دكتوراه	-.882-a,b,*	.008
ماجستير	دكتوراه	-.782-a,b	.163

ومن الجدول (12) نلاحظ أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب المؤهل لصالح حملة الدكتوراه، والفروق الدال إحصائياً وفقاً لقيمة $\text{sig}=0.008$ كونها أقل من مستوى الدلالة (0.05) هو لصالح حملة الدكتوراه مقارنة بالبكالوريوس.

وفي ضوء هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات مستوى الكفاية يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: متغير الدرجة الوظيفية: هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ، تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية. وللتحقق من صحة الفرضية، تم حساب التباين للمجموعات لنتيجة تطبيق الاستبانة لكل من المتغير التابع مستوى الكفاية على عينة الدراسة، واستخدم اختبار (one-Wey ANOVA) الجدول رقم (13) يبين ذلك.

جدول (13) اختبار التباين (one-Wey ANOVA) يبين متوسطات والانحراف المعياري

ومستوى الدلالة لنتائج مستوى الكفاية لمتغير الدرجة الوظيفية

مستوى الدلالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموعات المربعات	مصدر التباين
.0050	3.811	2.697	5	13.484	بين المجموعات
		.7080	54	38.217	داخل المجموعات
			59	51.701	الكلي

ومن الجدول (13) نلاحظ أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية، وهو فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وفقاً لقيمة $0.0 = \text{sig}$ كونها أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار المقارنة البعدية (TUKEY) الجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14) يبين فارق متوسطات نتائج مستوى الكفاية لمتغير الدرجة الوظيفية

الوظيفية (I)	الوظيفية (J)	فارق المتوسط (I-J)	مستوى الدلالة
مدراء الإدارات	مدراء العموم	-130	.9990
مدراء الإدارات	رئيس قسم	.006	1.000
مدراء الإدارات	نائب عميد	-.929*	.0410
مدراء الإدارات	عمداء الكليات والمراكز	-1.169*	.0400
مدراء الإدارات	رئاسة الجامعة	-1.061-	.3240
مدراء العموم	رئيس قسم	.137	1.000
مدراء العموم	نائب عميد	-.799-	.2970
مدراء العموم	عمداء الكليات والمراكز	-1.038-	.1960
مدراء العموم	رئاسة الجامعة	-.931-	.5640
رئيس قسم	نائب عميد	-.935-	.2120
رئيس قسم	عمداء الكليات والمراكز	-1.175-	.139
رئيس قسم	رئاسة الجامعة	-1.067-	.451
نائب عميد	عمداء الكليات والمراكز	-.240-	.993
نائب عميد	رئاسة الجامعة	-.132-	1.000
رئاسة الجامعة	عمداء الكليات والمراكز	-.108-	1.000

ومن الجدول (14) نلاحظ أن هناك فروقاً بين متوسطات استجابات أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية لصالح عمداء الكليات والمراكز ونائب عميد، والفرق الدال إحصائياً وفقاً لقيمة $sig=0.04$ ، $sig=0.04$ كونهما أقل من مستوى الدلالة (0.05) هو لصالح عمداء الكليات والمراكز ونائب عميد مقابل مدراء الإدارات، وفي ضوء هذه النتائج ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات مستوى توفر الكفاية يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

أبرز النتائج:

من خلال ما تقدم يمكن تلخيص درجة مستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ، وفق الآتي:

- 1- أظهرت النتائج أن مستوى توفر كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إقليم سبأ جاء بدرجة عالية، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.71).
- 2- جاء ترتيب مجالات الكفايات وفقاً لمستوى توفرها تنازلياً كما يلي:

✓ المهارات الشخصية (3.94)

✓ صياغة التوجهات الاستراتيجية (3.81)

✓ التحليل والتشخيص (3.78)

✓ التنفيذ والمتابعة (3.56)

✓ التقييم والتطوير (3.47)

- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توفر الكفايات تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وكانت لصالح حملة الدكتوراه مقارنة بحملة البكالوريوس.
- 5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية، وكانت لصالح عمداء الكليات والمراكز ونواب العمداء مقارنة بمديري الإدارات.

التوصيات:

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة العمل على رفع مستوى الكفايات في مجالي (التنفيذ والمتابعة) و(التقييم والتطوير)، للذين جاء في المراتب المتأخرة، من خلال عقد دورات تدريبية متخصصة تركز على آليات المتابعة الفعالة وأدوات التقييم الحديثة مثل بطاقة الأداء المتوازن (BSC).
2. نظراً لوجود فروق في الدرجات الوظيفية لصالح القيادات الأكاديمية مقارنة بالإدارية، يوصى بتصميم برامج تدريبية إجبارية لمديري الإدارات تركز على تطوير كفايات التخطيط الاستراتيجي، خاصة في مجالات التحليل وصياغة التوجهات.

3. توظيف حملة الدكتوراه من القيادات الأكاديمية في لجان التخطيط الاستراتيجي والرؤية المستقبلية للجامعة، والاستفادة من خبراتهم الأكاديمية والبحثية في تطوير الخطط.
4. تكثيف الجهود لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين جميع العاملين في الجامعة، وتعزيز مبدأ المشاركة في وضع الخطط، خاصة في مجال صياغة التوجهات الذي أظهرت نتائجه تفاوتاً.
5. ربط نظام الحوافز المادية والمعنوية بتنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية، لزيادة الالتزام وتعزيز كفايات التنفيذ والمتابعة.
6. إنشاء قاعدة بيانات متكاملة لدعم عملية التحليل الاستراتيجي واتخاذ القرار، وتوفير المعلومات الدقيقة والحديثة لصناع القرار.

المقترحات:

- بناءً على النتائج والتوصيات فإن الباحث يقترح المزيد من الدراسات المستقبلية في المجالات الآتية:
- 1- إجراء دراسة مقارنة بين جامعة إقليم سبأ وجامعة حكومية أخرى في اليمن لقياس الفروق في مستوى الكفايات الاستراتيجية وتحديد العوامل المؤثرة.
 - 2- إجراء دراسة لقياس أثر كفايات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق التميز المؤسسي أو على جودة المخرجات التعليمية والبحثية في الجامعة.
 - 3- إجراء دراسة نوعية باستخدام المقابلات المتعمقة مع القيادات لفهم التحديات التي تواجههم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل أعمق.
 - 4- إجراء دراسة لتحديد العوقات التنظيمية والإدارية التي تحد من توظيف كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات.
 - 5- بناء نموذج تدريبي مقترح لتطوير كفايات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الإدارية في الجامعات اليمنية.

قائمة المراجع

- 1- أبو أصبع، علي فيصل أحمد يحيى. (2019). كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة للقيادات الإدارية بجامعة إب، الجامعة الوطنية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد (10)، ص: 37-82.
- 2- أبو ليل، وجدان نسيم (واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها)، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2012، ص: 27.
- 3- الآغا، محمد عثمان (محاضرات التخطيط الاستراتيجي)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص: 57.
- 4- آل عبود، زياد يحيى علي. (2022). الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، الجمعية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، المجلد (3)، العدد (25) ص: 149-184.
- 5- توفيق وإبراهيم، صلاح الدين محمد، ومحمد عبدالرزاق (تصور مقترح لتطبيق الخطة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام المصري في ضوء بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي)، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 2008، ص: 223.
- 6- الجماعي، عزيزة أحمد عبدالله. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية في محافظة إب - اليمن، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد (3)، العدد (5)، ص: 337-344.
- 7- حافظ والبحيري، محمد صبري، والسيد السيد محمود (تخطيط المؤسسات التعليمية)، القاهرة، علم الكتب، 2006، ص: 96.
- 8- الحربي ومجلد، عبدالله بن محمد، أحمد عبدالرحمن. (2024). تأثير المهارات القيادية على التخطيط الاستراتيجي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (42)، ص: 148-167.
- 9- الخميس، السيد سلامة (معايير جودة المدرسة الفاعلة في ضوء منحى النظم)، المؤتمر العلمي الرابع عشر، الجودة في التعليم العام، 15-16 مايو، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، 2007، ص: 11-127.
- 10- خيرالدين، غسان مدحت (مدخل إلى الفكر الاستراتيجي)، عمان، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، 2012، ص: 15.
- 11- الدوري، زكريا (الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص: 69.

- 12- شراب، سائد حسن يوسف (التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية)، دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة الإسلامية، 2011، ص: 178.
- 13- الشهراني، فايز بن دخيل الله. (2019). الكفايات القيادية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، ص: 13-46.
- 14- الصانع، نبيل ذنون (الإدارة مبادئ وأساسيات)، الأردن، إربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص: 35.
- 15- الصباب، أحمد عبدالله، وآخرون (أساسيات الإدارة الحديثة، المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط4، 2013، ص: 67.
- 16- الطاهري، عبدالرحمن محمد. (2020). "تحديات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية في ظل الأزمة الراهنة". مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(2)، 65-85. صنعاء، اليمن: مركز البحوث والتطوير التربوي، ص: 65.
- 17- عايض وعمر، عبداللطيف مصلح محمد، وعمر حسن محمد (أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية دراسة ميدانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 13، العدد 44، 2020، ص: 9.
- 18- العتيبي، خالد بن محمد. (2018). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: الأسس والتطبيقات. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار الزهراء للنشر والتوزيع، ص: 22-46.
- 19- العوش ومغربية، أحمد يحيى صالح، فؤاد صالح قاسم (2024). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية الأهلية لخصائص القيادة المستدامة. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية. المجلد (3)، ص: 324-353.
- 20- غانم، عبدالجليل مدهش (درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، دراسة بحثية، كلية التربية، جامعة الحديدة، اليمن، مجلة البحوث بجامعة تعز، العدد 39، مارس 2024، ص: 16.
- 21- غرام، عبدالعزيز علي محمد (أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي للدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن)، الأردن، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 36، العدد 3، 2021، ص: 9.
- 22- غنيمه، محمد غنيمه (التخطيط التربوي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 74.

- 23- الفرا، ماجد الفرا (التخطيط الاستراتيجي)، مركز التدريب، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص: 96.
- 24- القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الجنفري (الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الشركات، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن، 2010، ص: 8.
- 25- مصطفى، أحمد سيد (المدير العربي في عالم متغير)، مصر، القاهرة، 2004، ص: 50.
- 26- هيبه، زكريا محمد زكريا (التخطيط الاستراتيجي بجامعة طيبة: واقعه وسبل تفعيله)، السعودية، المدينة المنورة، دار المنظومة، العدد 92، الجزء 2، 2017، ص: 9.
- 27- يعقوب، حسين(2022). العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- 1- AL- Khafaji, Abdul Razzaq. (2004). Strategic Management, Entrance, Concepts, and Operations, Ist Floor, Dar AL Thaqafa Office for publishing and Distribution: Amman,2004,pp:9.
- 2- Bakeer, Walid. (2017). Strategic Planning and its impact on managing organizational change among workers: A field studg applied to the Libyan Iron and steel company, scientific Tournal of Trade and Environmental Studies, 2(8),222.
- 3- Jarjar, Ismail.(2015). Strategic Planning and its impact on increasing the level of performance, Scientific Journal of Business and Environmental Studies,l (6),213-234.
- 4- Mckenzie,James.(2007)."Strategic planning Handbook.", Washington, 2.
- 5- Bryson, John. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass,pp:23.
- 6- Keller, George. (2018). Academic strategic planning: A practical guide. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press,pp: 93-96.
- 7- Mckenzie, J. (2007). Strategic planning handbook. Washington, DC, pp: 2.



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية
مجلة دولية شهرية علمية محكمة
التقييم الدولي الإلكتروني: ISSN:2410- 521X
التقييم الدولي الورقي: ISSN:2410- 1818
البريد الإلكتروني: journal@andalusuniv.net

المجلة مفهرسة في المواقع الآتية :



2025	2024	2023	2022	2021	العام
0.5978	0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	معامل أرسيف
1.59	1.55	1.25	1.73	1.60	معامل التأثير العربي