



مجلة جامعة شبوة للعلوم الإنسانية والتطبيقية

العدد الأول

المجلد الرابع

يونيو 2026

(دورية علمية محكمة نصف سنوية)

ISSN 3006-7547 (Print)
ISSN 3006-7553 (Online)

الجمهورية اليمنية - شبوة - جامعة شبوة

قيادة الجامعات الأهلية ومهارات التخطيط الاستراتيجي: دراسة تحليلية للواقع والفروق في مدينة تعز

د/ محمد علي عبدالله الوهابي
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا- اليمن
alwhapy448@gmail.com

الملخص

استهدف البحث معرفة مستوى ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة الجامعات الأهلية في مدينة تعز، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات (الموقع الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، التدريب، عمر المؤسسة)، استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي أجريت على عينة مكونة من (154) فرداً من القيادات الجامعية، وتوصلت نتائج البحث إلى: أن درجة استجابة أفراد عينة البحث لمستوى ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي كدرجة كلية جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (788)، وحصل مجال التحليل البيئي على المستوى الأول بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.86)، يليه مجال صياغة الرؤية، بمتوسط حسابي (3.83)، يليه مجال صياغة الرسالة، بمتوسط حسابي (3.73)، يليه مجال تحديد الأهداف الاستراتيجية، بمتوسط حسابي (3.60)، يليه مجال متابعة البرامج التنفيذية، بمتوسط حسابي (3.27)، يليه مجال تقييم الخطة، بمتوسط حسابي (3.01)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغيرات الموقع الوظيفي، وسنوات الخبرة، والتدريب، وعمر المؤسسة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تُعزى لمتغير الدرجة العلمية.

معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 2025/08/30

تاريخ القبول: 2026/06/30

تاريخ النشر: 2026/07/18

الكلمات المفتاحية

مستوى ممارسة، التخطيط
الاستراتيجي، قيادة الجامعات
الأهلية

أولاً: المقدمة

يُعد التخطيط الاستراتيجي منهجاً نظامياً، يستشرف المستقبل، ويصمم استراتيجيات بديلة لمواجهة التحديات (حسين، 2002: 169)، وقد حظي باهتمام متزايد في الإدارة التربوية أواخر القرن العشرين، وتبرز أهميته في التعليم العالي كركيزة لتخريج كوادر مؤهلة تدعم التنمية وتلبي احتياجات سوق العمل (العقيلي، 2001: 56)، خاصة في ظل التطور التكنولوجي والعولمة التي تفرض تحديات تتعلق بتطوير الموارد والمناهج (حمدان، 2001: 8)، ويحقق التخطيط الاستراتيجي فوائد جوهرية للجامعات، منها توحيد الجهود، وتحديد الأهداف، وتمييز الأداء، وتعزيز وعي القيادة بالبيئة الداخلية والخارجية، مع إشراك جميع المستويات لتقليل مقاومة التغيير (الشويخ، 2007: 30-31)، ويتطلب النجاح في عصر العولمة تغييراً شاملاً، يستند إلى رؤية واضحة للتحويلات المحلية والإقليمية (السلمي، 2001: 270).

وفي السياق اليمني، بدأ التخطيط الاستراتيجي متأخراً عام 2005، لكن تطبيقه في الجامعات الحكومية لم ينتظم، مع وجود تباين في الأساليب بين الجامعات الحكومية والأهلية؛ إذ تركز الأولى على الجانب الأكاديمي، في حين

تتبنى بعض الجامعات الأهلية منهجيات حديثة كبطاقة الأداء المتوازن (عايض وعمر، 2020: 108)، وتواجه الجامعات اليمينية تحديات، كتندي القدرة على مجارة التقدم، ونقص البيانات، وشح الكوادر المدربة، وضعف التمويل، ما يستلزم خططاً استراتيجية محدثة ومشاركة (أبو عيشة، 2008) المذكور في (المانع، 2020: 49-50)، وإصلاح التعليم العالي يتطلب إعادة نظر شاملة، وفهماً عميقاً للتخطيط الاستراتيجي من قبل صنّاع القرار (حمدان، 2000: 61).

ويرى الباحث، أن محافظة تعز ليست بحاجة إلى مؤسسات تعليمية تقليدية، بقدر ما هي بحاجة إلى مؤسسات مُنافسة تتمتع برؤية تعليمية متطورة، قادرة على مواكبة التطورات المتسارعة في العالم، والطلب المتزايد على التعليم في ظل العولمة، وهذا يفرض على قيادة الجامعات القيام بمهمة التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الموارد المالية اللازمة للنهوض بالعملية التعليمية، بما يتوافق مع متطلبات المرحلة، ومن هنا جاءت أهمية هذا البحث في تناول مستوى ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة الجامعات الأهلية، والوقوف على أهميته، وضرورة تطبيقه فيها بمحافظه تعز.

1.1 مشكلة البحث:

تشهد مؤسسات التعليم العالي تحولات متسارعة تستدعي تبني منهجيات قيادية مرنة، يأتي في مقدمتها التخطيط الاستراتيجي؛ بوصفه أداة محورية لتحقيق الاستدامة والتنافسية. بيد أن الممارسة العملية تكشف عن تدنٍ ملحوظ في مستوى توظيف هذه المهارة لدى القيادات الجامعية، خاصة في السياقات الهشة، كما في الجامعات الأهلية بمدينة تعز، التي تعاني تحديات متراكمة (أمنية، اقتصادية، تمويلية، تنافسية)، إلى جانب ندرة النماذج المحلية الناجحة في هذا المجال. وتتجسد الإشكالية في غياب رؤى استراتيجية واضحة، وضعف آليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، الأمر الذي يُفضي إلى هدر الموارد، وضعف الفاعلية المؤسسية، ويستوجب دراستها من منظور الفاعلين الأساسيين، وهم القيادات الجامعية ذاتها، وتُجمع الأدبيات التربوية والإدارية على مركزية التخطيط الاستراتيجي في نجاح الجامعات، خصوصاً في ظل تعقيد بيئتها الداخلية والخارجية، وتشير الدراسات السابقة كدراسة (غانم، 2024)؛ (والمخلفي، 2019) إلى تباين درجات الممارسة وفق السياق المؤسسي والجغرافي، مع تركيز أكثرها على آراء أعضاء هيئة التدريس أو في جامعات حكومية كبرى.

وتبرز الفجوة المعرفية في الجوانب التالية: ندرة النماذج النظرية التي توصل لعلاقة التخطيط الاستراتيجي بخصوصيات الجامعات الأهلية في السياق اليمني، وقلة الدراسات التي تتبنى مقاربات كيفية أو مختلطة تعكس منظور القيادات الأكاديمية ذاتها، وانعدام دراسات حديثة تستهدف واقع الجامعات الأهلية في تعز، رغم مركزيتها التعليمية والسكانية، في ظل المتغيرات الراهنة، ويهدف هذا البحث إلى: سد الفجوة المعرفية عبر تقديم قراءة تحليلية لواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات الجامعية في الجامعات الأهلية بتعز، وتشخيص نقاط القوة والضعف في الممارسات الحالية، لتوفير قاعدة بيانات موثوقة لصانعي القرار، وصياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق، تُسهم في رفع كفاءة الأداء التخطيطي، وتعزيز القدرة التنافسية لهذه الجامعات في بيئة مضطربة، لذا تتبلور مشكلة البحث في السعي للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة الجامعات الأهلية في مدينة تعز.

وينتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة الجامعات الأهلية في مدينة تعز؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة الجامعات الأهلية في مدينة تعز تُعزى لمتغير (الموقع الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، التدريب، عمر الجامعة)؟

1.2 أهداف البحث: يسعى البحث إلى التعرف على:

1. مستوى ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة الجامعات الأهلية في مدينة تعز من وجهة نظر العمداء ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، ومديري الإدارات.
2. الفروق التي تعزى للمتغيرات: الموقع الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، التدريب، عمر المؤسسة؟

1.3 أهمية البحث

الأهمية النظرية

1. يسهم هذا البحث في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية والعالمية المتعلقة بدراسة مهارة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الأهلية، لا سيما في سياقات التحديات المعاصرة التي تواجهها الجامعات الأهلية في مدينة تعز.
2. يُعدّ هذا البحث إضافة نوعية للنظرية الإدارية والقيادية في مجال التعليم العالي، من خلال تطوير إطار مفاهيمي يربط بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة الجامعية في بيئة مؤسسية معقدة تتسم بالتنافسية والتقلبات.
3. يساعد في تعميق فهم الباحثين والأكاديميين للعوامل المؤثرة في فعالية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأهلية، وطريقة ارتباطها بالثقافة التنظيمية والبيئة الخارجية المتغيرة.
4. يقدم نموذجاً منهجياً يمكن الاستفادة منه في دراسات مقارنة تتناول الجامعات الحكومية والأهلية في مختلف المحافظات اليمنية والدول العربية.

الأهمية التطبيقية

1. يوفر نتائج وتوصيات عملية تساعد قيادات الجامعات الأهلية في تعز على تقييم مستوى ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي، وتحديد مجالات التحسين والتطوير اللازمة.
2. يسهم في تمكين الجامعات الأهلية من صياغة رؤية استراتيجية واضحة تضمن استدامتها وتنافسيتها في سوق التعليم العالي، وتعزيز جودة برامجها ومخرجاتها.
3. يقدم معلومات موثوقة ومبنية على بيانات ميدانية تساعد المسؤولين في وزارة التعليم العالي والجهات الرقابية في وضع السياسات والتشريعات المناسبة؛ لدعم التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأهلية.
4. يرتبط التخطيط الاستراتيجي الفعال بشكل مباشر بجودة التعليم ومخرجاته، ما يعني أن نتائج هذا البحث تسهم في النهاية في رفع مستوى الخريجين وقدرتهم على تلبية احتياجات سوق العمل.
5. يمكن لجامعات أهلية في مدن يمنية أخرى الاستفادة من نتائج هذا البحث في تطوير خططها الاستراتيجية، ما يجعله مرجعاً تطبيقياً قيماً في سياق أوسع.
6. تساعد نتائج البحث في تصميم برامج تدريبية وتأهيلية موجهة لقيادات الجامعات الأهلية، تركز على تعزيز المهارات الاستراتيجية الناقصة.

4. 1. حدود البحث:

- الحدود البشرية:** اقتصر البحث على مجتمع البحث المتمثل في (العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، ومديري الإدارات) في الجامعات الأهلية بمدينة تعز.
- الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث في عام 2024م.
- الحدود المكانية:** اقتصر البحث على الجامعات الأهلية بمدينة تعز.
- الحدود الموضوعية:** يتناول البحث التخطيط الاستراتيجي بمجالاته المختلفة.

5. 1. مصطلحات البحث:

التخطيط الاستراتيجي: يُعرّف بأنه: "دراسة وتحليل وتقييم البيئة، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية" (العريقي، 2017: 33)، كما يعرفه الدجني (2012: 10) بأنه: "عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعة، تقوم بموجبه قيادة الجامعة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، يهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول".

ويعرف إجرائياً: يُقصد به مجموعة الممارسات والعمليات الذهنية والإدارية التي تقوم بها قيادات الجامعات الأهلية في مدينة تعز، وتشمل: تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الرؤية والرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ومتابعة التنفيذ، والتقييم المستمر، وفقاً للمجالات الستة المدرجة في أداة القياس.

قيادة الجامعات الأهلية: يُعرّف قيادة الجامعات بأنهم: "أولئك الذين يصنعون النجاح والتأثير في بيئة العمل الأكاديمي الجامعي (Al-Rageb, 2020: 889)".

ويعرف إجرائياً: يُقصد بهم القيادات المسؤولة عن إدارة الجامعة بشكل مباشر (الرؤساء، النواب، العمداء، رؤساء الأقسام) في الجامعات الأهلية بمدينة تعز، ممن يضطلعون بأعمال إدارية وأكاديمية وتربوية، ويمارسون التخطيط الاستراتيجي استجابةً للتطورات الداخلية والخارجية، وهم عينة البحث المستهدفة.

مستوى الممارسة: تُعرّف إجرائيًا في هذا البحث: هي الحد الذي يتوافر فيها التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأهلية مدينة تعز، ويعبر عنها إجرائيًا بالمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة لأداة البحث في كل مرحلة من مراحل عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي المدرجة في أداة البحث.

ثانيًا: الإطار النظري

1.2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتطوره:

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي بتنوع زوايا النظر إليه، غير أنها تلتقي في كونه عملية إدارية منظمة تتجاوز التخطيط التقليدي إلى رؤية شاملة لمستقبل المؤسسة. فعلى المستوى العام، يعرفه (الحليمي، 2017: 13) بأنه "عملية إدارية لها أبعاد وقواعد محددة قائمة على إدراك قيادة المؤسسة للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية، من أجل تحقيق الرؤية من خلال وجود برامج تنفيذية، ومن أجل إحداث التكامل بين ما تريد المؤسسة تحقيقه، وبين ما تمتلكه من موارد مادية وبشرية وتقنية، وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة".

أما في سياق التعليم العالي، فيكتسب المفهوم خصوصية تتمثل في كونه: "تصورًا 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" (عبدالله، 2012: 68).

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي لم يعد رفاهية إدارية، بل أصبح ضرورة حتمية لمواكبة متغيرات العصر، وينبغي أن يُعتمد كسياسة رسمية وأسلوب عمل في جميع مستويات التعليم العالي، بدءًا من الوزارة وصولاً إلى الجامعات؛ إذ لا يمكن تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف المؤسسية من دون تبنيّه وتطبيق مهاراته ومبادئه.

2.2. أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تعددت أهداف التخطيط الاستراتيجي في أدبيات الإدارة التربوية، ويمكن تصنيفها في المستويات التالية على المستوى المؤسسي العام: يتمثل الهدف في صياغة رسالة الجامعة وتطويرها، وأهدافها الاستراتيجية (حسين وحמיד، 2009: 126-158)، وتحديد مساراتها الاستراتيجية، وتطوير أدائها، وتحسين تنظيمها الإداري، وتدعيم قدرات مواردها البشرية (أبو بكر، 2000: 54).

ويرى الباحث، أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحسين جودة التعليم والتعلم من خلال أنشطة وعمليات تقوم بها قيادة الجامعة بالتعاون مع فريق التطوير، ومشاركة فاعلة من أعضاء هيئة التدريس، انطلاقًا من رؤية واضحة ورسالة محدّدة، وخطة طموحة تتسجم مع توجهات التعليم العالي.

2.3. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للجامعات في كونه أداة متعددة الوظائف؛ إذ يُمكنها من: مواجهة التغيرات والتعامل معها، وتطوير الأداء المؤسسي، وتحديد الفرص المتاحة والاستفادة منها، وتعزيز المكانة التنافسية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحسين صناعة القرار ومناخ العمل، وتوجيه الأنشطة الأكاديمية والإدارية والمجتمعية والبحثية وتكاملها (عايض وعمر، 2020: 107-108).

ويضيف الباحث بُعدًا آخر، وهو أن التخطيط الاستراتيجي يرفع درجة التنبؤ بالمتغيرات البيئية، ويوضح صورة الجامعة أمام المستفيدين، ويُعد دليلًا إرشاديًا لما تسعى الجامعة لتحقيقه، ما يساهم في تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية بكفاءة أعلى.

2.4. مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يتطلب التخطيط الاستراتيجي كعملية إدارية منهجية، المرور بمراحل محددة، وقد أشار الدجني (2012: 53-70) إلى ثلاث مراحل رئيسية، هي: مرحلة التحليل الاستراتيجي للواقع وصياغة الاستراتيجية ووضع الخطة، ومرحلة تطبيق الخطة الاستراتيجية، ومرحلة الرقابة وتقييم الخطة.

ويضيف الباحث مرحلة رابعة تمهيدية، هي وضع الرؤية الاستراتيجية، تليها صياغة الرسالة، ثم تحديد الأهداف مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام تحليل (SWOT)، وأخيرًا تطبيق الخيار الاستراتيجي.

2.5. التخطيط الاستراتيجي في الجامعات:

تعيش الجامعات اليوم في بيئة متغيرة ومعقدة سياسيًا واقتصاديًا واجتماعيًا وتكنولوجيًا، ما يجعل تحقيق أهدافها أمرًا صعبًا، ويستوجب قدرة عالية على التكيف؛ لضمان البقاء والنمو. وفي هذا الإطار، يُعرّف المانع (2020:

60) التخطيط الاستراتيجي بأنه: "أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، الذي يساعد المؤسسة على التأقلم والاستجابة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، ويمكّنها من تحديد قدراتها البيئية الداخلية والخارجية والمستقبلية، بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة".

ويُعد التخطيط الاستراتيجي في الجامعات "عملية نظامية تقوم على رؤية مستقبلية لما ينبغي أن تحققه الجامعة في مدة زمنية محدّدة، منطلقاً من الحاجات وتحديد الأولويات؛ لتحقيق التطور والنماء والجودة" (البركي، 2016: 104)، كما أنه يساعد الهيئات الحكومية الخدمية على تركيز نظرياتها وأولوياتها استجابة للتغيرات البيئية، ويضمن توجيه جهود أفراد الجامعة نحو أهداف موحدة (خير الدين، 2013: 18).

ويؤكد المختصون أنّ تبني التخطيط الاستراتيجي من أهم عوامل تميز المؤسسات التعليمية الناجحة؛ إذ يساعد الأكاديميين على تشخيص الواقع وتحليله، والتنبؤ بالمستقبل، وبناء الخطط لبلوغه، ويكون رئيس الجامعة ركيزة أساسية في تحقيق تلك الرؤية. ويتحقق ذلك من خلال: تحديد رؤية واضحة، وتوحيد الجهود نحو الأولويات، والتركيز على تحقيق الأهداف المحددة (العسكر وآخرون، 2011: 9-10).

ويخلص الباحث إلى أن التخطيط الاستراتيجي في الجامعة هو عملية تحليل ودراسة شاملة للتغيرات الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات)، يتم من خلالها صياغة الرسالة والرؤية، ووضع الأهداف والاستراتيجيات، مع استغلال أمثل للموارد المتاحة خلال إطار زمني محدد.

2.6. معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات

تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات جملة من المعوقات، يمكن تصنيفها في الآتي:

1. **معوقات مرتبطة بالبيئة والموارد:** ومنها قلة الموارد المتاحة، وصعوبة الوصول إليها، واضطراب البيئة الخارجية (قانونية، سياسية، اقتصادية) ما قد يُفقد الخطة جدواها قبل تنفيذها (العتيبي، 2012: 19)، وارتفاع التكاليف المصاحبة لتبني التخطيط (اللوزي، 2000: 248).

2. **معوقات تنظيمية وبشرية:** وتتمثل في غياب الثقافة التنظيمية المشجعة، وندرة معايير قياس الأداء، وضعف تحديد الاحتياجات التدريبية، وقصور البرامج التدريبية، وضعف الخلفية المعرفية عن مفاهيم التخطيط الحديثة (المصري، 2011: 44)، إضافة إلى إشراك أفراد غير معينين بالتنفيذ في وضع الخطط (اللوزي، 2000: 248).

ويضيف الباحث معوقات أخرى، تتمثل في: عدم التزام الإدارة بعملية التخطيط نفسها، وغياب تشجيع التفكير الاستراتيجي والإبداعي، وقلة الموارد المالية، وضعف متابعة التنفيذ، وعدم إشراك العاملين في صياغة الأهداف.

2.7. دور قيادة الجامعات في التخطيط الاستراتيجي والمهارات المطلوبة:

يتوقف نجاح التخطيط الاستراتيجي على دور فاعل من قيادة الجامعة، يتكامل مع عوامل عدّة للارتقاء بالمستوى التعليمي والمهني، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف. وتتمثل مهام القيادة في: ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي كجزء من الثقافة المؤسسية، وتنظيم دورات تدريبية متخصصة، وحصر المفاهيم المتعلقة بالتخطيط وإتاحتها، وتزويد المكتبات بالمصادر الحديثة، والتدريب على صياغة الأهداف بوضوح، واختيار الوسائل المناسبة، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، والاهتمام بالتدريب التطبيقي العملي (الشاعر، 2007: 172).

أما المهارات الشخصية والقيادية المطلوبة فتشمل: تنمية قيم العمل الإيجابي، وامتلاك رؤية مستقبلية واضحة، والقدرة على تحفيز المرؤوسين، وتشجيع الابتكار، ودعم المبادرة (زايد، 2003: 160)، إضافة إلى مهارات: التفكير الإبداعي، وحل المشكلات، والتحليل المنطقي، وفن التعامل والتأثير، وإدارة الوقت، والإلمام الفني بالعمل، وقوة الإدارة والعزيمة (الماضي، 2006: 69-73).

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن دور قيادة الجامعة في التخطيط الاستراتيجي يتجسّد في امتلاك ست مهارات رئيسية، تم تصنيفها بالاعتماد على دراستي (الحليمي، 2017: 34-35)، و(المخلافي، 2019: 9)، وهي:

1. **مهارات التحليل البيئي للجامعة:** وتعني قدرة القيادة على تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف والموارد) والخارجية (التهديدات والفرص وتأثير المجتمع)، مع إشراك أعضاء هيئة التدريس في ذلك.

2. **مهارات صياغة رؤية الجامعة:** وتتمثل في قدرة القيادة على صياغة رؤية واضحة وطموحة، وقابلة للتنفيذ، تعكس تطلعات العاملين، وتدمج المجتمع المحلي.

3. **مهارات صياغة رسالة الجامعة:** وتعني قدرة القيادة على صياغة رسالة دقيقة وواضحة، مرتبطة بقيم المجتمع، ومبرزة للتميز، مع ضمان مشاركة العاملين في صياغتها.

4. **مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية:** وتقصد بها قدرة القيادة على الالتزام بمواصفات الأهداف من حيث الشمولية، والتوافق مع الرؤية والرسالة، وملاءمة إمكانات الجامعة، ودورها في دعم التطوير.
 5. **مهارة متابعة تنفيذ الاستراتيجية:** وتعني امتلاك القيادة المعرفة اللازمة لبناء خطط تنفيذية تحدد الموارد البشرية والمادية والجدول الزمني، مع مؤشرات أداء واضحة ومشاركة العاملين.
 6. **مهارة تقييم الاستراتيجية:** وتتمثل في امتلاك القيادة للأدوات المناسبة للتقييم المستمر، ورصد نقاط القوة والضعف، ووضع معايير أداء للحكم على تحقق الأهداف، واستخدام التغذية الراجعة للتطوير.
- ثالثاً: الدراسات السابقة:

- 1.3. **دراسة غانم (2024)،** استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن درجة استجابة عينة الدراسة لممارسة التخطيط الاستراتيجي جاءت بشكل عام بدرجة متوسط، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجامعة الحديدة تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه، وسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة أعلى من 10 سنوات.
- 2.3. **دراسة المانع (2020)،** واستهدفت التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وأظهرت النتائج أن ممارسة عملية التخطيط تشكل عنصراً مهماً ومحمورياً رئيساً من محاور الجودة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات السعودية)، وعدم وجود برامج تحفيزية، وعدم إسهام الخطة الاستراتيجية في تقوية الروح الوطنية لدى رؤساء الأقسام.
- 3.3. **دراسة الزعير والضحك (2019)،** استهدفت الدراسة 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 لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة.
- 4.3. **دراسة المخلافي (2019)،** واستهدفت التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأظهرت النتائج أن متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز تحققت بدرجة كبيرة، ووجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغيري التخصص لصالح تخصص العلوم التطبيقية، وعدد سنوات الخدمة لصالح سنوات الخدمة الأكثر.
- 5.3. **دراسة عبد الفتاح (2016)،** واستهدفت 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 دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الكلية لصالح الكليات العلمية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس والرتبة الأكاديمية.
- 6.3. **دراسة أحمد (2015)،** واستهدفت 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.
- 7.3. **دراسة الكلثم، وبدرانة (2012)،** واستهدفت التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وأظهرت النتائج أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى حصلت على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي الروتين والتعقيد الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، والخبرة.
- 8.3. **دراسة الدجني (2006)،** استهدفت 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.
- 9.3. **التعقيب على الدراسات السابقة:** من خلال ملخص الدراسات السابقة والتي ترتبط بموضوع البحث الحالي، يرى الباحث أن الدراسات السابقة ركزت مناقشتها على التخطيط الاستراتيجي من أوجه عدة، فمن حيث الأهداف

فقد اتفق البحث الحالي مع دراسة غانم (2024)، ودراسة الزعير والضحيك (2019)، ودراسة المانع (2020)، ودراسة المخلافي (2019)، ودراسة عبد الفتاح (2016)، ودراسة الدجني (2006)، والتي استهدفت التعرف على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، واختلفت مع ودراسة أحمد (2015)، والتي تناولت واقع التخطيط الاستراتيجي، ومن حيث المنهجية، اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وتقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومن حيث العينة اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في العينة أعضاء هيئة التدريس كدراسة غانم (2024)، ودراسة المخلافي (2019)، ودراسة عبد الفتاح (2016)، ودراسة الدجني (2006)، وعينة البعض منها القيادات الأكاديمية كدراسة الزعير والضحيك (2019)، واتفق البحث الحالي مع دراسة المانع (2020)، في عينة رؤساء الأقسام، ومن حيث أدوات القياس اتفق البحث الحالي مع دراسة غانم (2024)، ودراسة المانع (2020)، ودراسة الزعير والضحيك (2019)، ودراسة المخلافي (2019)، ودراسة عبد الفتاح (2016)، ودراسة الدجني (2006)، في استخدام أداة الاستبانة، واختلف مع دراسة أحمد (2015) التي استخدمت أداة بطاقة المقابلة المقننة للتعرف على واقع جودة التخطيط الاستراتيجي، وقد تميز هذا البحث عن الدراسات السابقة بعينة أوسع؛ إذ شملت القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات.

رابعاً: منهجية البحث وإجراءاته

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

4.1. منهج البحث: لتحقيق أهداف البحث الحالي تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحديد مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة الجامعات الأهلية في مدينة تعز، 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.

4.2. مجتمع البحث وعينته: تكون مجتمع البحث من جميع القيادات الجامعية (العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، ومديري الإدارات) في الجامعات الأهلية بمدينة تعز؛ إذ بلغ مجتمع البحث (241) فرداً، وتم توزيع (200) استبانة عشوائياً، وبعد تطبيق الأداة، بلغ عدد الاستبانات الصحيحة (154) استبانة، وتمثل نسبة (64%) من مجتمع البحث، وهي التي تمّ عليها التحليل الإحصائي.

4.3. خصائص أفراد عينة البحث: تناول البحث عدداً من المتغيرات لأفراد العينة، وتوزعت وفق المتغيرات (الموقع الوظيفي "العمداء، رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، مديرو الإدارات"، الدرجة العلمية "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"، عُمر المؤسسة "أقل من 6 سنوات، من 6 سنوات إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة")، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (1): عدد أفراد عينة البحث حسب الموقع الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، التدريب، عمر المؤسسة.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الموقع الوظيفي	عمداء	21	13%
	رؤساء الأقسام الأكاديمية	58	38%
	مديرو الإدارات	35	23%
	رؤساء الأقسام الإدارية	40	26%
	الإجمالي	154	100%
الدرجة العلمية	أستاذ مشارك	10	6%
	أستاذ مساعد	68	44%
	ماجستير	24	16%
	بكالوريوس	52	34%
	الإجمالي	154	100%

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	30	19%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	74	49%
	أكثر من 10 سنوات	50	32%
	الإجمالي	154	100%
التدريب	لم أشارك في أي برنامج تدريبي لإعداد الخطة الاستراتيجية	26	17%
	شاركت في برنامج تدريبي واحد لإعداد الخطة الاستراتيجية	56	37%
	شاركت في برنامجين تدريبيين لإعداد الخطة الاستراتيجية	59	38%
	شاركت في ثلاثة برامج تدريبية لإعداد الخطة الاستراتيجية فأكثر	13	8%
	الإجمالي	154	100%
عمر المؤسسة	أقل من 6 سنوات	18	12%
	من 6 سنوات إلى 15 سنة	52	34%
	أكثر من 15 سنة	84	54%
	الإجمالي	154	100%

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

أ. صدق الأداة: لقياس الصدق الظاهري، قام الباحث بعرض الأداة على (10) من المحكمين في تخصص الإدارة 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.

ب. ثبات الأداة: لقياس ثبات الأداة تم استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، والجدول الآتي يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة.

جدول (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة

المجال	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
التحليل البيئي	10	.918
صياغة الرؤية	6	.902
صياغة الرسالة	7	.938
تحديد الأهداف الاستراتيجية	9	.950
متابعة البرامج التنفيذية للخطة	7	.956
تقييم الخطة	6	.971
الأداة ككل	45	0.977

يتضح من نتائج الجدول (2) أن أداة البحث تتمتع بمعامل ثبات (0.977) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً، وكذلك معاملات الثبات للمجالات الستة للأداة التي تتراوح بين (0.902 - 0.971)، وهي معامل ثبات دال إحصائياً.

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

جدول (3) مقياس لقراءة مستوى الممارسة.

م	مدى المتوسط الحسابي	التقدير اللفظي لمستوى الممارسة	التقدير بالأرقام
1	1 - 1.80	منخفضة جدًا	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 جدًا	5

4.5. الأساليب الإحصائية: قام الباحث بتحليل نتائج التطبيق الميداني من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، واستخدم معامل ألفا كرونباخ، واستخدم الاختبارات الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الممارسة، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لحساب الفروق الإحصائية. خامسًا: نتائج البحث ومناقشتها:

تم استعراض نتائج البحث وفقًا لأسئلة البحث على النحو الآتي:
5.1. عرض نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها: وينص على: ما مستوى ممارسة قيادة الجامعات الأهلية في مدينة تعز لمهارة التخطيط الاستراتيجي؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات مجالات الاستبانة، والتي تحدد مستوى ممارسة قيادة الجامعات الأهلية في مدينة تعز لمهارة التخطيط الاستراتيجي كما يراها العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، والإدارية، ومديرو الإدارات؛ إذ 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 يأتي توضيح ذلك.
أ. على مستوى الأداة ككل.

تم حساب المتوسط الحسابي على مستوى الأداة ككل بمجالاتها الستة (التحليل البيئي للجامعة، وصياغة رؤية، وصياغة رسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ومتابعة البرامج التنفيذية للخطة، وتقييم الخطة الاستراتيجية) وتم ترتيبها تنازليًا حسب متوسطاتها الحسابية كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة ككل بمجالاتها الستة مرتبة تنازليًا

م	المجال	عدد الفقرات	مستوى الممارسة		
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقدير اللفظي
1	التحليل البيئي للجامعة	10	.664	3.86	مرتفعة
2	صياغة رؤية الجامعة	6	.695	3.83	مرتفعة
3	صياغة رسالة الجامعة	7	.790	3.73	مرتفعة
4	تحديد الأهداف الاستراتيجية	9	.782	3.60	مرتفعة
5	متابعة البرامج التنفيذية	7	.944	3.27	متوسطة
6	تقويم الخطة الاستراتيجية	6	1.151	3.01	متوسطة
	المتوسط العام للأداة	45	.788	3.43	مرتفعة

يتبين من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام للأداة (3.43) وهي درجة مرتفعة للممارسة التخطيط الاستراتيجي، وهذا يشير إلى وعي وإدراك لأهمية التخطيط الاستراتيجي في بيئة هذه الجامعات، حيث حقق مجال التحليل البيئي أعلى الممارسات بمتوسط حسابي (3.86)، يليه مجال صياغة الرؤية بمتوسط حسابي (3.83)، ثم مجال صياغة الرسالة بمتوسط حسابي (3.73)، ثم مجال تحديد الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.60)، وهي متوسطات مرتفعة، وهذا يشير إلى قوة في الجانب التأسيسي والتخطيطي؛ إذ تولي القيادات اهتمامًا كبيرًا

لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة، كما حُقّق مجالا متابعة البرامج التنفيذية، وتقويم الخطة درجة متوسطة، بمتوسط حسابي على التوالي (3.27، 3.01)، وهذا يشير إلى ضعف نسبي في مرحلة التنفيذ والمتابعة والتقويم، وهو ما يعكس فجوة كبيرة بين التخطيط وبين التنفيذ؛ إذ تتراجع المتابعة والتقويم بسبب ضغوط العمل أو نقص الآليات الفعالة، انفق هذا البحث مع دراسة الزعير والضحيك (2019)، ودراسة المخلافي (2019)، ودراسة عبد الفتاح (2016)، والتي أشارت إلى ممارسة مرتفعة أو جيدة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات، خاصة في الجوانب التأسيسية كالرؤية والرسالة، واختلفت مع دراسة أحمد (2015)، التي أشارت إلى قصور شديد في التخطيط الاستراتيجي، مما قد يعكس اختلافًا في السياق البيئي والتنظيمي بين اليمن والسودان. **ب. على مستوى كل مجال:** ووفقًا للفقرات التابعة لكل مجال: لمعرفة مستوى ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي وفقًا لمجالاتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة في كل من مجالات الاستبانة كما يوضح الجدول الآتي.

1. مجال التحليل البيئي للجامعة: حصل هذا المجال على المرتبة الأولى من بين مجالات التخطيط الاستراتيجي لقيادة الجامعات الأهلية في مدينة تعز في استجابات أفراد العينة، وقد اشتمل على (10) فقرات ويبين الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال مرتبة تنازليًا. جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات مجال التحليل البيئي للجامعة مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	مستوى الممارسة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	1	تشارك قيادة الجامعة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بالجامعة	3.93	.692	مرتفعة
2	5	تحدد الموارد البشرية التي يمكن للجامعة الاستفادة منها	3.92	.768	مرتفعة
3	3	تتعرف على البرامج التكنولوجية المستخدمة في إنجاز أعمال الجامعة	3.91	.722	مرتفعة
4	2	تشارك قيادة الجامعة في عملية التحليل البيئي للجامعة	3.87	.679	مرتفعة
5	6	تقيم كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات الجامعية	3.84	.724	مرتفعة
6	8	تتعرف على الفرص المتاحة التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية	3.84	.724	مرتفعة
7	9	تتعرف على قيم المجتمع وثقافته وتأثيرها على الجامعة	3.83	.782	مرتفعة
8	4	ترصد الإمكانيات المادية المتاحة للجامعة.	3.82	.750	مرتفعة
9	7	تحدد التهديدات والمخاطر التي قد تؤثر في عمل الجامعة	3.79	.755	مرتفعة
10	10	تُراعي احتياجات المجتمع عند تحليل البيئة الخارجية	3.79	.827	مرتفعة
		المتوسط العام للمجال	3.86	.664	مرتفعة

يتبين من الجدول (5) أن مستوى الممارسة للمجال الأول التحليل البيئي: حقق أعلى متوسط (3.86) وهي درجة مرتفعة، وهذا يشير إلى أن قيادة الجامعات الأهلية في تعزيز تدرج أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية كأساس للتخطيط الفعّال، كما أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.93، 3.79) والتي تبدأ بالفقرة (1)، التي تنص على "تشارك قيادة الجامعة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بالجامعة" وجاءت بالمرتبة الأولى للمجال، وتنتهي بالفقرة (10) التي تنص على "تُراعي احتياجات المجتمع عند تحليل البيئة الخارجية" وجاءت بالمرتبة العاشرة للمجال، وهي متوسطات حسابية مرتفعة، وهذا يشير إلى أن قيادة الجامعات الأهلية في تعزيز تدرج أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية كأساس للتخطيط الفعّال، وقد تجلّى في التركيز على نقاط القوة والضعف الداخلية (كالمباني والموارد البشرية والتكنولوجيا)، حيث جاءت الفقرات المتعلقة بها في المراتب الأولى، والاهتمام بالبيئة الخارجية من خلال تحديد الفرص والتحديات ومراعاة احتياجات المجتمع، وإن جاءت في مراتب متأخرة نسبياً، اتفق هذا البحث مع دراسة المخلافي (2019)، والزعيير والضحيك (2019) في إبراز أهمية التحليل البيئي كمدخل أساسي للتخطيط الاستراتيجي الفعّال، خاصة في البيئات التنافسية والجامعات الناشئة، واختلف مع دراسة أحمد (2015)، التي أشارت إلى قصور شديد في الأسس التحليلية للتخطيط في الجامعات، ما قد يعكس اختلافاً في النضج الإداري والسياق التنظيمي.

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

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات مجال صياغة الرؤية للجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

المرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	مستوى الممارسة	
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	11	تشارك قيادة الجامعة في صياغة الرؤية	.722	3.96
2	15	تسعى إلى أن تكون طموحة تتطلع للمستقبل	.851	3.83
3	12	تصوغ الرؤية في ضوء متغيرات البيئة المحيطة	.687	3.82
4	14	تضع رؤية تتصف بالوضوح	.859	3.77
5	13	تُراعي واقع الجامعة وإمكاناتها المتاحة	.790	3.76
6	16	تسعى من خلال الرؤية إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين	.926	3.71
		المتوسط العام للمجال	.695	3.83

يتبين من الجدول (6) أن مستوى الممارسة للمجال الثاني صياغة الرؤية حقق المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.83) وهي درجة مرتفعة، كما أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.96، 3.71) التي تبدأ بالفقرة (11) التي تنص على "تشارك قيادة الجامعة في صياغة الرؤية" وجاءت بالمرتبة الأولى 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 يشير إلى الالتزام القوي من القيادة بالمشاركة في صياغة رؤية طموحة وواضحة، ومع ذلك لوحظ ظهور انخفاض نسبي في التركيز على الارتقاء بأداء العاملين كجزء من الرؤية، ما قد يشير إلى أولوية توجّه نحو السمعة المؤسسية والموقع التنافسي على استثمار رأس المال البشري في هذه المرحلة، اتفق هذا البحث مع دراسة الزعيير والضحيك (2019)، والمخلافي (2019)، وعبد الفتاح (2016)، التي أكدت جميعها على وجود ممارسات جيدة ومتقدمة في الصياغة الاستراتيجية (الرؤية) في الجامعات، وهذا

يعكس نموّ وعي إداري بأهمية الأسس التخطيطية، واختلف مع دراسة أحمد (2015) التي وجدت قصوراً شديداً في الأساسيات التخطيطية بالجامعات.

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

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات مجال صياغة الرسالة للجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	مستوى الممارسة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	17	تُشارك قيادة الجامعة في صياغة رسالة الجامعة	3.84	.922	مرتفعة
2	19	تصوغ رسالة الجامعة بما يتلاءم مع قيم المجتمع وفلسفته	3.82	.848	مرتفعة
3	18	تُحدد المهمة التي وجدت من أجلها الجامعة عند صياغة الرسالة	3.79	.868	مرتفعة
4	22	تُضمن رسالة الجامعة جوانب التميز التي تسعى الجامعة إلى بلوغها	3.72	.857	مرتفعة
5	20	تُضمن الرسالة محاور استراتيجية لضبط العمل الجامعي	3.68	.882	مرتفعة
6	21	تستوحي رسالة الجامعة من الرؤية المستقبلية لها	3.66	.856	مرتفعة
7	23	تُحدد الموقع التنافسي للجامعة من خلال الرسالة	3.62	.900	مرتفعة
المتوسط العام للمجال			3.73	.790	مرتفعة

يتبين من الجدول (7) أن مستوى الممارسة للمجال الثالث صياغة الرسالة حقق المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.73) وهي درجة مرتفعة، كما أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.62، 3.84)، التي تبدأ بالفقرة (17) التي تنص على "تُشارك قيادة الجامعة في صياغة رسالة الجامعة" وجاءت بالمرتبة الأولى للمجال، وتنتهي بالفقرة (23) التي تنص على "تُحدد الموقع التنافسي للجامعة من خلال الرسالة"، وجاءت بالمرتبة السابعة للمجال، وهي متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة، وهذا يرجع إلى أن هناك ممارسة جيدة في صياغة رسالة تتفق مع قيم المجتمع وتحدد المهمة الأساسية، وهناك ضعف نسبي في وضوح "تحديد الموقع التنافسي" من خلال الرسالة، ما قد يعكس تحدياً في تمييز الهوية المؤسسية في سوق التعليم التنافسي، اتفق هذا البحث مع دراسة الزعبيير والضحيك (2019)، والمخلافي (2019)، وعبد الفتاح (2016)، التي أكدت جميعها على وجود ممارسات جيدة ومتقدمة في الصياغة الاستراتيجية (الرسالة) في الجامعات، وهذا يعكس نموّ وعي إداري بأهمية الأسس التخطيطية، واختلف مع دراسة أحمد (2015) التي وجدت قصوراً شديداً في الأساسيات التخطيطية بالجامعات.

4. مجال تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة: حصل هذا المجال على المرتبة الرابعة من بين مجالات التخطيط الاستراتيجي لقيادة الجامعات الأهلية في استجابات أفراد العينة، وقد اشتمل على (9) فقرات، ويبين الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات مجال تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	مستوى الممارسة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	24	تشارك قيادة الجامعة في تحديد الأهداف الاستراتيجية	3.87	.827	مرتفعة
2	25	تضع أهدافاً واقعية يمكن قياسها	3.75	.832	مرتفعة
3	26	تضع أهدافاً تتسم بالمرونة لمواجهة أية ظروف جديدة.	3.71	.806	مرتفعة
4	27	تضع أهدافاً استراتيجية محددة بزمان لتنفيذها	3.57	.927	مرتفعة
5	28	تحدد الأولويات الاستراتيجية للأهداف حسب الأهمية	3.55	.963	مرتفعة
6	30	تضع أهدافاً شاملة لمجالات الخطة الاستراتيجية	3.53	.950	مرتفعة
7	29	تُحقق التوازن بين الإمكانيات والمتطلبات عند صياغة الأهداف	3.44	.970	مرتفعة
8	31	تضع أهدافاً تتوافق مع التطور المهني لدى أعضاء هيئة التدريس	3.40	.918	متوسطة
9	32	تهتم بالمهارات القيادية كمصدر لتحديد الأهداف	3.32	.976	متوسطة
المتوسط العام للمجال			3.60	.782	مرتفعة

يتبين من الجدول (8) أن مستوى الممارسة للمجال الرابع تحديد الأهداف الاستراتيجية حقق المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.60) وهي درجة مرتفعة، كما أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.87)، (3.44)، التي تبدأ بالفقرة (24) التي تنص على "تشارك قيادة الجامعة في تحديد الأهداف الاستراتيجية"، وجاءت بالمرتبة الأولى للمجال، وتنتهي بالفقرة (29) التي تنص على "تُحقق التوازن بين الإمكانيات والمتطلبات عند صياغة الأهداف"، وجاءت بالمرتبة السابعة للمجال، وهي متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة، وهذا يشير إلى وضع أهداف قابلة للقياس، وتتسم بالمرونة والواقعية والشمولية، وتحقيق التوازن بين الإمكانيات والمتطلبات، كما برز ضعف في ربط الأهداف بالتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس، والاهتمام بتنمية المهارات القيادية كأساس للتخطيط، وهذا يشير إلى فجوة في التخطيط لرأس المال البشري والقيادي، وهو أمر بالغ الأهمية لاستدامة التنفيذ ونجاح الخطة الاستراتيجية في المدى الطويل، اتفق هذا البحث مع دراسة الزعبي والضحيك (2019)، والمخلفي (2019)، وعبد الفتاح (2016)، التي أكدت جميعها على وجود ممارسات جيدة ومتقدمة في الصياغة الاستراتيجية (الأهداف) في الجامعات، وهذا يعكس نموّ وعي إداري بأهمية الأسس التخطيطية، واختلف مع دراسة أحمد (2015) التي وجدت قصوراً شديداً في الأساسيات التخطيطية بالجامعات.

5. مجال متابعة البرامج التنفيذية: حصل هذا المجال على المرتبة الخامسة من بين مجالات التخطيط الاستراتيجي لقيادة الجامعات الأهلية في استجابات أفراد العينة، وقد اشتمل على (7) فقرات ويبين الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات مجال متابعة البرامج التنفيذية للخطة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	مستوى الممارسة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	33	تضع قيادة الجامعة جدولاً زمنياً واضحاً لمتابعة تنفيذ الخطة	3.46	1.023	مرتفعة
2	34	تعتمد على التعاون المشترك بين العاملين لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.39	1.044	متوسطة
3	35	توضح التعليمات والإرشادات الخاصة بعملية تنفيذ الخطة	3.30	1.018	متوسطة
4	37	تحرص على تقدير موازنة سنوية لازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.14	1.151	متوسطة
5	36	توفر لقادة الأنشطة موارد كافية لتنفيذ المهام الموكلة إليهم	3.12	1.147	متوسطة
6	38	توفر التدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الخطة	3.09	1.184	متوسطة
7	39	تتابع البرامج التنفيذية في ضوء مؤشرات الأداء	3.09	1.068	متوسطة
المتوسط العام للمجال			3.27	.944	متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن مستوى الممارسة للمجال الخامس متابعة البرامج التنفيذية حقق المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.27) وهي درجة متوسطة، كما حققت الفقرة (33) متوسطاً حسابياً (3.46) التي تنص على "تضع قيادة الجامعة جدولاً زمنياً واضحاً لمتابعة تنفيذ الخطة"، وهي درجة مرتفعة، وهي نقطة قوة تعكس فهماً لأهمية التنفيذ المنظم، في حين جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات التي تراوحت بين (3.39، 3.09)، التي تبدأ بالفقرة (34) وتنص على "تعتمد على التعاون المشترك بين العاملين لتنفيذ الخطة الاستراتيجية"، وتنتهي بالفقرة (39)، وتنص على "تتابع البرامج التنفيذية في ضوء مؤشرات الأداء"، وهي متوسطات حسابية بدرجة متوسطة، وهذا يرجع إلى ظهور ضعف في التدريب، وتوفير الموارد، والموازنة المخصصة، ومتابعة الأداء بمؤشرات، وهذه مجتمعة تشير إلى فجوة تنفيذية كبيرة؛ إذ تفتقد الخطة للدعم العملي اللازم لتحويلها من وثيقة إلى واقع، انفق البحث مع دراسة المانع (2020) التي أظهرت غياب البرامج التحفيزية والداعمة للتنفيذ، وهو ما يتماشى مع ضعف توفير التدريب والموارد، ودراسة غانم (2024) التي أشارت إلى أن الممارسة العامة جاءت بدرجة متوسطة، وضعف المتابعة والتقييم هو الذي يسحب التقييم العام من "مرتفع" إلى "متوسط" في الممارسة الفعلية، ودراسة الدجني (2006)، التي كشفت عن سبب ظاهر وهو وجود وضوح في المفهوم مع ضعف في التطبيق، ودراسة أحمد (2015) التي وجدت قصوراً شديداً في الأساسيات.

6. مجال تقويم الخطة: حصل هذا المجال على المرتبة السادسة من بين مجالات التخطيط الاستراتيجي لقيادة الجامعات الأهلية في استجابات أفراد العينة، وقد اشتمل على (6) فقرات، ويبين الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً.

جدول (10)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات مجال تقييم الخطة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	رقم الفقرة	نص الفقرة	مستوى الممارسة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	40	تضع مجموعة من معايير الأداء للحكم على مدى تحقيق الأهداف	3.18	1.208	متوسطة

متوسطة	1.188	2.98	تعتمد معايير النزاهة والشفافية عند إجراء عملية التقييم	41	2
متوسطة	1.250	2.92	ترصد نقاط القوة ونقاط الضعف عند تقييم الخطة الاستراتيجية	42	3
متوسطة	1.207	2.92	تعتمد قيادة الجامعة عملية تقييم مستمرة للأداء الاستراتيجي	43	4
متوسطة	1.249	2.83	تستفيد من التغذية الراجعة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة	45	5
متوسطة	1.197	2.79	تستخدم أدوات مناسبة عند تقييم الخطة	44	6
متوسطة	1.151	3.01	المتوسط العام للمجال		

يتبين من الجدول (10) أن مستوى الممارسة للمجال السادس تقييم الخطة حقق المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.01) وهي درجة متوسطة، وهو المجال الأضعف من بين بقية المجالات، كما أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (2.79، 3.18)، التي تبدأ بالفقرة (40) التي تنص على "تضع مجموعة من معايير الأداء للحكم على مدى تحقيق الأهداف"، وجاءت بالمرتبة الأولى للمجال، وتنتهي بالفقرة (44) التي تنص على "تستخدم أدوات مناسبة عند تقييم الخطة" وجاءت بالمرتبة السادسة للمجال، وهي متوسطات حسابية بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى ضعف في استخدام أدوات التقييم المناسبة، وعدم الاستفادة من التغذية الراجعة، والتقييم المستمر، وهناك نقص في ثقافة القياس والتعلم المؤسسي؛ إذ لا يتم تحليل النتائج بشكل منهجي لتحسين الأداء المستقبلي، اتفق هذا البحث مع دراسة المانع (2020) التي أشارت إلى غياب البرامج التحفيزية والداعمة للتنفيذ، وهو ما يتماشى مع ضعف توفير التدريب والموارد في هذه الدراسة، ودراسة غانم (2024) التي أشارت إلى أن الممارسة العامة جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة أحمد (2015) التي أكدت وجود قصور شديد في أساسيات التخطيط الاستراتيجي.

5.2. عرض نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشتها: ينص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لمستوى ممارسة قيادة الجامعات الأهلية في مدينة تعز لمهارة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات: الموقع الوظيفي، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، والتدريب، وعمر المؤسسة؟

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات: الموقع الوظيفي، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، والتدريب، وعمر المؤسسة، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية باستخدام اختبار (ANOVA)، على النحو الآتي:

1. حسب متغير الموقع الوظيفي: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير الموقع الوظيفي (عميد، رئيس قسم أكاديمي، مدير إدارة، رئيس قسم إداري)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig	الدلالة
التحليل البيئي للجامعة	بين المجموعات	4.672	3	1.557	3.717	.013	دالة
	داخل المجموعات	62.849	150	.419			
	المجموع الكلي	67.521	153				

دالة	.021	3.327	1.538	3	4.613	بين المجموعات	صياغة الرؤية للجامعة
			.462	150	69.329	داخل المجموعات	
				153	73.942	المجموع الكلي	
غير دالة	.228	1.459	.903	3	2.710	بين المجموعات	صياغة الرسالة للجامعة
			.619	150	92.874	داخل المجموعات	
				153	95.584	المجموع الكلي	
غير دالة	.626	.585	.361	3	1.083	بين المجموعات	تحديد الأهداف_الاستراتيجية للخطة
			.617	150	92.607	داخل المجموعات	
				153	93.690	المجموع الكلي	
غير دالة	.679	.506	.456	3	1.368	بين المجموعات	متابعة البرامج التنفيذية للخطة
			.901	150	135.153	داخل المجموعات	
				153	136.521	المجموع الكلي	
غير دالة	.652	.545	.730	3	2.189	بين المجموعات	تقويم الخطة الاستراتيجية
			1.339	150	200.785	داخل المجموعات	
				153	202.974	المجموع الكلي	
غير دالة	.154	1.775	1.086	3	3.258	بين المجموعات	المقاييس الكلي
			.612	150	91.749	داخل المجموعات	
				153	95.007	المجموع الكلي	

يتبين من الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في أربعة مجالات والمتوسط الكلي، وهذا يعني أن أكثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي (صياغة الرسالة، تحديد الأهداف، المتابعة، التقييم) يُنظر إليها بشكل متشابه في حدٍ كبير من قبل شاغلي الوظائف القيادية المختلفة (العمداء، رؤساء الأقسام، مديري الإدارات)، وهذا يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية موحدة أو فهم مشترك للأطر العامة للتخطيط داخل الجامعات، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في مجالين التحليل البيئي (0.013)، وصياغة الرؤية (0.021)، وهذا يشير إلى أن طبيعة المسؤوليات والمستوى الإداري تؤثر في كيفية إدراك الأفراد لعملية التحليل الاستراتيجي وصياغة التوجه المستقبلي، والراجح أن المناصب الأعلى (مثل العمداء) لديها اطلاع ومشاركة أكبر في هذه العمليات

التأسيسية مقارنةً بغيرهم، وعادةً ما تكون أكثر تركيزًا في المستويات القيادية العليا، ما يخلق اختلافًا في الإدراك بناءً على القرب من مركز صنع القرار، اتفق هذا البحث مع دراسة عبد الفتاح (2016)، ودراسة الكلثم، وبدرانة (2012) اللتان لم تجدا فروقًا تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

2. حسب متغير الدرجة العلمية: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، ماجستير، بكالوريوس)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي ككل ومجالاتها وفقًا لمتغير الدرجة العلمية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig	الدلالة
التحليل البيئي للجامعة	بين المجموعات	4.713	3	1.571	3.752	.012	دالة
	داخل المجموعات	62.808	150	.419			
	المجموع الكلي	67.521	153				
صياغة الرؤية للجامعة	بين المجموعات	4.111	3	1.370	2.943	.035	دالة
	داخل المجموعات	69.831	150	.466			
	المجموع الكلي	73.942	153				
صياغة الرسالة للجامعة	بين المجموعات	8.329	3	2.776	4.773	.003	دالة
	داخل المجموعات	87.256	150	.582			
	المجموع الكلي	95.584	153				
تحديد الأهداف - الاستراتيجية للخطة	بين المجموعات	6.995	3	2.332	4.034	.009	دالة
	داخل المجموعات	86.695	150	.578			
	المجموع الكلي	93.690	153				
متابعة البرامج التنفيذية للخطة	بين المجموعات	7.285	3	2.428	2.819	.041	دالة
	داخل المجموعات	129.236	150	.862			
	المجموع الكلي	136.521	153				
	بين المجموعات	13.174	3	4.391	3.471	.018	دالة

			1.265	150	189.800	داخل المجموعات	تقويم الخطة الاستراتيجية
				153	202.974	المجموع الكلي	
دالة	.004	4.693	2.718	3	8.153	بين المجموعات	المقياس الكلي
			.579	150	86.854	داخل المجموعات	
				153	95.007	المجموع الكلي	

يتبين من الجدول (12) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لمستوى ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لقيادة الجامعات الأهلية على مستوى الأداة ككل، تعزى لمتغير الدرجة العلمية، حيث بلغت قيم (F) للتخطيط الاستراتيجي ككل (4.693) وبلغت دلالتها الإحصائية (0.004)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى أن الحاصلين على درجات علمية أعلى (أستاذ، أستاذ مشارك) غالبًا ما يكونون أكثر مشاركة في اللجان العليا ووضع السياسات، ولديهم فهم أعمق لضرورة الربط بين الرؤية الاستراتيجية والممارسة الفعلية، ما يجعل تقييمهم أكثر دقة ووعيًا بالتفاصيل مقارنة بمن يحملون مؤهلات أقل (كماجستير أو بكالوريوس) الذين قد تكون مسؤولياتهم وتفاعلهم مع الصورة الاستراتيجية الشاملة أقل مباشرة، اتفق هذا البحث مع دراسة غانم (2024)، ودراسة المخلافي (2019)، اللتان وجدتا أيضًا أنَّ حملة الدكتوراه كانوا أكثر إدراكًا وإيجابية تجاه ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

3. حسب متغير سنوات الخبرة: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة البحث تعزى 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 الآتي:

جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي ككل ومجالاتها وفقًا لمتغير سنوات الخبرة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig	الدلالة
التحليل البيئي للجامعة	بين المجموعات	.211	2	.106	.237	.789	غير دالة
	داخل المجموعات	67.310	151	.446			
	المجموع الكلي	67.521	153				
صياغة الرؤية للجامعة	بين المجموعات	1.468	2	.734	1.529	.220	غير دالة
	داخل المجموعات	72.474	151	.480			
	المجموع الكلي	73.942	153				
صياغة الرسالة للجامعة	بين المجموعات	1.138	2	.569	.910	.405	غير دالة
	داخل المجموعات	94.446	151	.625			

				153	95.584	المجموع الكلي	
غير دالة	.112	2.225	1.341	2	2.682	بين المجموعات	تحديد الأهداف الاستراتيجية للخطة
			.603	151	91.008	داخل المجموعات	
				153	93.690	المجموع الكلي	
غير دالة	.735	.308	.278	2	.555	بين المجموعات	متابعة البرامج التنفيذية للخطة
			.900	151	135.966	داخل المجموعات	
				153	136.521	المجموع الكلي	
غير دالة	.520	.656	.875	2	1.750	بين المجموعات	تقويم الخطة الاستراتيجية
			1.333	151	201.225	داخل المجموعات	
				153	202.974	المجموع الكلي	
غير دالة	.641	.447	.279	2	.559	بين المجموعات	المقياس الكلي
			.625	151	94.448	داخل المجموعات	
				153	95.007	المجموع الكلي	

يتبين من الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لمستوى ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لقيادة الجامعات الأهلية على مستوى الأداة ككل، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيم (F) للتخطيط الاستراتيجي ككل (.447)، وبلغت دلالتها الإحصائية (.641)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يشير إلى أن ثقافة التخطيط الاستراتيجي وممارساته المؤسسية راسخة ومشتركة بين القيادة، بغض النظر عن خبراتهم العملية المختلفة، وقد تكون السياسات والإجراءات موحدة لدرجة أن الخبرة الفردية لا تشكل فارقاً في التقويم، اختلف هذا البحث مع دراسة غانم (2024)، ودراسة المخلافي (2019)، اللتان وجدتا أن ذوي الخبرة الأطول (أكثر من 10 سنوات) كانوا أكثر إدراكاً وإيجابية تجاه ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

4. **حسب متغير التدريب:** لمعرفة ما إذا كانت 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 الآتي:

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي ككل ومجالاتها وفقًا لمتغير التدريب.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig	الدلالة
التحليل البيئي للجامعة	بين المجموعات	1.561	3	.520	1.184	.318	غير دالة
	داخل المجموعات	65.960	150	.440			
	المجموع الكلي	67.521	153				
صياغة الرؤية للجامعة	بين المجموعات	1.811	3	.604	1.256	.292	غير دالة
	داخل المجموعات	72.130	150	.481			
	المجموع الكلي	73.942	153				
صياغة الرسالة للجامعة	بين المجموعات	1.515	3	.505	.805	.493	غير دالة
	داخل المجموعات	94.069	150	.627			
	المجموع الكلي	95.584	153				
تحديد الأهداف الاستراتيجية للخطة	بين المجموعات	2.456	3	.819	1.346	.262	غير دالة
	داخل المجموعات	91.234	150	.608			
	المجموع الكلي	93.690	153				
متابعة البرامج التنفيذية للخطة	بين المجموعات	6.275	3	2.092	2.409	.069	غير دالة
	داخل المجموعات	130.246	150	.868			
	المجموع الكلي	136.521	153				
تقويم الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	9.599	3	3.200	2.482	.063	غير دالة
	داخل المجموعات	193.375	150	1.289			
	المجموع الكلي	202.974	153				
المقياس الكلي	بين المجموعات	2.642	3	.881	1.430	.236	غير دالة

			616.	150	92.365	داخل المجموعات
				153	95.007	المجموع الكلي

يتبين من نتائج الجدول (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لمستوى ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لقيادة الجامعات الأهلية على مستوى الأداة ككل، تعزى لمتغير التدريب، حيث بلغت قيم (F) للتخطيط الاستراتيجي ككل (1.430) وبلغت دلالتها الإحصائية (236)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تتعارض مع المنطق الإداري السائد الذي يفترض أن التدريب المتخصص يعزز المعرفة والمهارات، وبالتالي يرفع مستوى التقويم والممارسة، وهي تتعارض ضمناً مع دراسات ركزت على أهمية التأهيل من دون أن تختبر تأثير التدريب مباشرة، اتفق هذا البحث مع دراسة المانع (2020) التي أشارت إلى "عدم وجود برامج تحفيزية"، أو قد تكون البرامج التدريبية نظرية بحتة ولا تتضمن تمارين عملية أو حالات دراسة حقيقية من بيئة الجامعة.

5. حسب متغير عمر المؤسسة: لمعرفة ما إذا كانت 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 الآتي:

جدول (15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لمستوى ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير عمر المؤسسة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة Sig	الدلالة
التحليل البيئي للجامعة	بين المجموعات	2.395	2	1.197	2.776	.065	غير دالة
	داخل المجموعات	65.126	151	.431			
	المجموع الكلي	67.521	153				
صياغة الرؤية للجامعة	بين المجموعات	3.168	2	1.584	3.380	.037	دالة
	داخل المجموعات	70.773	151	.469			
	المجموع الكلي	73.942	153				
صياغة الرسالة للجامعة	بين المجموعات	5.678	2	2.839	4.768	.010	دالة
	داخل المجموعات	89.907	151	.595			
	المجموع الكلي	95.584	153				
تحديد الأهداف الاستراتيجية للخطة	بين المجموعات	7.358	2	3.679	6.435	.002	دالة
	داخل المجموعات	86.332	151	.572			

				153	93.690	المجموع الكلي	
غير دالة	.136	2.019	1.778	2	3.556	بين المجموعات	متابعة البرامج التنفيذية لل خطة
			.881	151	132.965	داخل المجموعات	
				153	136.521	المجموع الكلي	
غير دالة	.248	1.406	1.855	2	3.711	بين المجموعات	تقويم الخطة الاستراتيجية
			1.320	151	199.263	داخل المجموعات	
				153	202.974	المجموع الكلي	
غير دالة	.090	2.444	1.489	2	2.979	بين المجموعات	المقياس الكلي
			.609	151	92.028	داخل المجموعات	
				153	95.007	المجموع الكلي	

يتبين من نتائج الجدول (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في مجالات التحليل البيئي ومتابعة البرامج التنفيذية والتقييم، والمتوسط الكلي، ما يشير إلى أن التحديات في هذه الجوانب هي تحديات نظامية مشتركة بين الجامعات، بغض النظر عن عمرها، وليست مرتبطة بمرحلة النضج المؤسسي، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في ثلاثة مجالات أساسية من التخطيط الاستراتيجي: صياغة الرؤية (0.037)، وصياغة الرسالة (0.010)، وتحديد الأهداف الاستراتيجية (0.002)، وهذا يشير إلى أن النضج المؤسسي له أثر في الممارسات التأسيسية والجوهرية للتخطيط الاستراتيجي، اتفق هذا البحث مع دراسة الزعير والضحيك (2019) التي ربطت ممارسة التخطيط بأهداف رؤية طموحة، وهو ما يتطلب نُضجاً مؤسسياً معيناً، وهذا يشير إلى أن الجامعات الأحدث (أقل من 6 سنوات) قد لا تزال في مرحلة التأسيس والتجريب، ما يؤدي إلى رؤية ورسالة وأهداف أقل وضوحاً أو تتغير بشكل متكرر، في حين أن الجامعات الأقدم لديها وقت كافٍ لصقل هويتها الاستراتيجية وتثبيتها. سادساً: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

6.1. الاستنتاجات.

في ضوء نتائج البحث تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. تمارس قيادة الجامعات الأهلية في مدينة تعز مهارة التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة في الجانب النظري والتأسيسي (التحليل البيئي، صياغة الرؤية والرسالة)، ولكنها تتراجع إلى متوسطة في الجانب التطبيقي والتنفيذي (المتابعة والتقييم)، ما يشير إلى وجود فجوة بين التخطيط والتنفيذ.
2. استنتاج متعلق بالمتغيرات الديموغرافية:
 - أ. المؤهل العلمي هو العامل الأكثر تأثيراً؛ إذ أظهر وجود فروق دالة إحصائية لصالح حملة الدرجات العلمية الأعلى (كالأستاذية) في جميع مجالات التخطيط، ما يؤكد دور التخصص والمعرفة العميقة في إدراك جودة الممارسة الاستراتيجية.
 - ب. الموقع الوظيفي أثر فقط في إدراك عمليتي "التحليل البيئي" و"صياغة الرؤية"، ما يشير إلى أن المشاركة في هذه العمليات التأسيسية تتركز بشكل أكبر في المستويات القيادية العليا.

ج. سنوات الخبرة والتدريب لم يظهر أي تأثير ذي دلالة، ما يثير تساؤلات عن جودة وفعالية البرامج التدريبية المقدمة، ويشير إلى أن الخبرة العملية وحدها لا تكفي لتعزيز الإدراك في هذا السياق المؤسسي المحدد.
د. عمر المؤسسة أثر بشكل إيجابي في وضوح وجود "صياغة الرؤية والرسالة والأهداف"، ما يعكس أثر النضج المؤسسي وتراكم الخبرة في بلورة الهوية الاستراتيجية.

2.6. التوصيات.

في ضوء ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج يوصي الباحث بالآتي:

1. إنشاء نظام متكامل للمتابعة، يعتمد على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs)، مرتبطة بجدول زمني واضح، مع تأمين الموارد المالية والبشرية الكافية لضمان التنفيذ.
2. دمج أهداف التطوير المهني، وتعزيز المهارات القيادية، ضمن الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وربطها ببرامج تحفيزية فعالة.
3. توسيع نطاق المشاركة في مرحلة الصياغة الاستراتيجية (وخاصة التحليل البيئي وصياغة الرؤية) لتشمل نطاقاً أوسع من القيادات الأكاديمية والإدارية؛ لضمان توافق الرؤى.
4. تطوير برامج تدريبية تطبيقية في التخطيط الاستراتيجي تركز على حل المشكلات الواقعية التي تواجه الجامعات، مع متابعة أثر هذه البرامج في الممارسة الفعلية بعد انتهائها.

3.6. المقترحات.

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي وإثراء للمعرفة العلمية وتعزيز الممارسة التطبيقية في سياق البحث يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

1. إجراء دراسة نوعية (مقابلات متعمقة أو مجموعات بؤرية) للكشف عن الأسباب الجذرية وراء ضعف متابعة الخطط الاستراتيجية وتقويمها، وفهم العوائق التنظيمية والثقافية التي تحول دون ذلك.
2. تطبيق الدراسة الحالية على جامعات حكومية أو جامعات أهلية في محافظات يمنية أخرى، لإجراء مقارنات يمكن أن تكشف عن تأثير السياق البيئي والتنظيمي في ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
3. إجراء دراسة طولية (لمدة 3-5 سنوات) لتقييم أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي فعلياً في مؤشرات أداء الجامعات، مثل جودة المخرجات البحثية ورضا الطلاب وسمعة الجامعة.
4. دراسة فاعلية نماذج مختلفة للتخطيط الاستراتيجي (مثل النموذج العقلاني، نموذج التعلم الاستراتيجي) في بيئة الجامعات اليمنية لتحديد النموذج الأكثر ملاءمة.

المراجع العلمية:

1. البركي، فتحة علي محمود. (2016). دراسة سردية لواقع التخطيط الاستراتيجي. مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزيتونة، ليبيا، (9) ص 95-110.
2. الحلبي، محمد إبراهيم. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلميه. رسالة ماجستير، الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
3. الدجني، إياد. (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. الدجني، إياد علي. (2012). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. رسالة دكتوراة، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، كلية التربية، جامعة دمشق.
5. 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، العدد (20)، ج (13)، 1-40.
6. السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
7. الشاعر، عدلي داود محمد. (2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة. رسالة لاستكمال متطلب الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية بالجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
8. الشويخ، عاطف عبد الحميد. (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

9. العتيبي، عامر ذابب. (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشور، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت.
10. العريقي، منصور محمد. (2017). الإدارة الاستراتيجية. صنعاء، اليمن: مركز الأمنى للنشر والتوزيع.
11. العسكر، عبد العزيز وآخرون. (2011). التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة. الرياض: منشورات الإدارة العامة للتخطيط والاستراتيجيات.
12. العقيلي، عمر وصفي. (2001). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل.
13. الكلثم، بدرانة. (2012). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة ام القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (10).
14. اللوزي، موسى. (2000). التنمية الادارية المفاهيم، الاسس، التطبيقات. عمان، دار وائل للنشر.
15. الماضي، محمد المحمدي. (2006). إدارة الاستراتيجية. ط6، جامعة القاهرة، القاهرة.
16. المانع، عبد الله بن محمد. (2020). مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية. دراسة حالة، جامعة الملك عبد العزيز في جدة، والملك خالد في ابها والملك فيصل في الاحساء، كلية التربية جامعة الملك عبد العزيز، مجلة كلية التربية بينها، العدد (121)، يناير، ج4، جدة، السعودية.
17. المخلافي، سلطان سعيد عبده. (2019). درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الاكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني عشر، العدد (42)، 1-29.
18. المصري، كمال. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
19. أبو بكر، مصطفى. (2000). التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية. الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر.
20. أحمد، عماد الدين محمد الحسن. (2015). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية (جامعة الخرطوم نموذج تطبيقي). المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثامن، العدد (19)، 1-30.
21. 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.
22. حسين، محمد عودة وحמיד، احمد مجيد. (2009). أثر التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية لتحقيق اهداف التخطيط الاستراتيجي. دراسة ميدانية لأداء عينة من مدراء فنادق النجف الاشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع74، العراق.
23. حمدان، عبد الرحيم. (2000). ورقة عمل بعنوان أنماط وأنواع التعليم التقني بمحافظات غزة في ظل السلطة الوطنية. الواقع والطموحات، مقدمة إلى الندوة العربية عن أنماط ونظم التعليم والتدريب التقني والمهني في الوطن العربي والعالم، والمنعقدة في الجماهيرية العظمى. في 26-27 شباط فبراير 2000.
24. حمدان، عبد الرحيم. (2001). التعليم التقني في فلسطين ودوره في تحقيق التنمية. مجلة رؤية، الهيئة العامة للاستعلامات، فلسطين، غزة، العدد (11).
25. خير الدين، غسان مدحت. (2013). مدخل الى الفكر الاستراتيجي. الأردن، عمان، دار الراية للنشر، عمان.
26. زايد، عادل محمد. (2003). الإدارة الاستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ط1، دار النشر كتب عربية.
27. عايض، 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.
28. عبد الفتاح، ايمان جميل. (2016). فعالية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. المجلة التربوية، 29، (114)، 159-202.
29. عبد الله، نعمان احمد علي. (2012). التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية. (أطروحة دكتوراة)، جامعة أسيوط، مصر.
30. 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، العدد (39)، مارس 2024، ص 282-213.

المراجع الأجنبية:

Al-Rageb, T. (2020). Total quality management's role in consolidating social responsibility at Saudi universities. The Educational Journal, 72(72), 879 – 941



Private University Leadership and Strategic Planning Skills: An Analytical Study of Reality and Differences 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.
alwhapy448@gmail.com

Abstract

This study investigated the level of strategic planning skills practiced by leaders of private universities in Taiz City. It also examined whether statistically significant differences existed in respondents' responses according to job position, academic rank, years of experience, training, and institutional age. A descriptive-analytical approach was employed, and data were collected using a structured questionnaire administered to a sample of 154 university leaders. The results showed that the overall level of strategic planning skills practice was high, with a mean (M) of 3.43 and a standard deviation (SD) of 0.788. At the domain level, environmental analysis ranked first (M = 3.86), followed by vision formulation (M = 3.83), mission formulation (M = 3.73), strategic goal setting (M = 3.60), monitoring of executive programs (M = 3.27), and plan evaluation (M = 3.01). Furthermore, no statistically significant differences were found according to job position, years of experience, training, or institutional age, whereas statistically significant differences were found according to academic rank.

Paper Information

Date received: 30/08/2025
Date accepted: 30/06/2026
Date issued: 18/07/2026

Keywords

level of practice, strategic planning, private university leaders