



جامعة إب مجلة الباحث الجامعي



برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية

عبد الرقيب علي قاسم السماوي

قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة تعز، اليمن

Email:alsamawe6@gmail.com

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية.

ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والتطوري (التحسيني)، كما تم استخدام أداة الاستبانة التي تم تطبيقها على جميع القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية (صنعاء - عدن - تعز - إب - ذمار) ممن هم بوظيفة عميد، نائب عميد، رئيس قسم علمي، وبالبالغ عددهم (83) قائداً أكاديمياً، استجابوا جميعاً على أداة البحث، وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) من خلال استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذا تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. إن درجة احتياج القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة كبيرة بوجه عام، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.96).
2. إن درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مجال الوعي بمدخل التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.69).
3. إن درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.16).
4. إن درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مجال الرؤية والرسالة جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.66).
5. إن درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مجال الأهداف الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.93).
6. إن درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مجال صياغة الخطة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.20).
7. إن درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مجال تطبيق الخطة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.02).

8. إن درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مجال تقويم ومتابعة الخطة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.12).
9. عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقدير القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لدرجة احتياجهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (الجامعة، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).
10. بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية، تضمنت محتوياتها: هدفاً عاماً واحداً (1)، و (7) أهداف تفصيلية، و (7) مجالات، و (83) موضوعاً، و (10) أساليب مقترحة لتنفيذ البرنامج، و (10) وسائل مقترحة لتنفيذ البرنامج، بإجمالي ساعات مقترحة للبرنامج (28) ساعة تدريبية، يتم تنفيذها في (14) جلسة تدريبية، بمدة زمنية إجمالية للبرنامج تبلغ (7) أيام.

مقدمة:

البقاء والاستمرار، لا سيما في ظل الظروف التنافسية بين الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية التي يشهدها عصرنا الحالي (الروسان، 2000، 70).

حيث يعد التخطيط الاستراتيجي عملية منهجية مستمرة وشاملة تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للجامعة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، فهو يركز بدرجة كبيرة على فهم وتوضيح واقع البيئة الداخلية والخارجية للجامعة بهدف معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحيط بها، بما يمكنها من استشراف المستقبل، والإعداد له من خلال وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود الجامعة إلى تحقيق أهدافها، وتوفير كافة الشروط والظروف التي تسهم في تحقيق هذه الأهداف في إطار فترة زمنية محددة تحكمها الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها الجامعة أو تقدر على توفيرها أو امتلاكها (الدجنى، 2006، 3).

ولكي تتمكن الجامعات من تتبني هذا الاتجاه الحديث في تطوير العمل الجامعي، فإن ذلك يتطلب منها البحث عن قيادة استراتيجية مبدعة قادرة على مساندة التطورات الجديدة والتطلع إلى المستقبل بنظرة استشرافية ثاقبة، وقادرة على التفكير الاستراتيجي، فضلاً إلى قدرتها على إصدار القرارات الصائبة التي تسهم في جعل المخرجات

تشهد المجتمعات اليوم بمختلف مؤسساتها الخدمية والإنتاجية عصرًا برزت فيه العديد من التحولات والتطورات العلمية والمعرفية والتكنولوجية، حتى أُطلق عليه عصر التحولات المستمرة لتقنية المعلومات والاندماج المتسارع للاقتصاد العالمي، الأمر الذي فرض على مؤسسات المجتمع المختلفة بما فيها الجامعات ضرورة مواكبة هذه التطورات والتحويلات وتطوير أدوارها ووظائفها بما يجعلها قادرة على تحقيق جملة من المتطلبات العصرية التي أفرزتها تلك التغيرات، والوفاء بدورها في النهوض بالمجتمع والارتقاء به، بوصفها مركزاً للإشعاع الفكري والحضاري الذي يهدف إلى تحقيق الجودة والإبداع والتميز المستمر بما يضمن لها تحقيق المنافسة العالمية بين الجامعات.

وحتى تتمكن الجامعة من تحقيق هذا التوجه العام، وتحافظ على وجودها، وتقوم بدورها بكفاءة، وأداء عالٍ يتناسب وطبيعة عملها في ظل التوجهات العالمية الداعية إلى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات وبرامج التعليم الجامعي، فإنه يتوجب عليها مواكبة هذه التطورات من خلال الاهتمام بالمستجدات العلمية والعملية في أساليب الإدارة الحديثة ومنها التخطيط الاستراتيجي الذي يعد من الموضوعات الحديثة التي ينبغي على الجامعات الاهتمام بها لتمكين من

القيام بالبحث الحالي، سعيًا منه للمساهمة في تقديم برنامج تدريبي يساعد تلك القيادات على اكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي وتوظيفها في تطوير أداء مهامها الوظيفية الأكاديمية والإدارية، بما يجعلها عنصرًا فعالاً في تحقيق أهداف كليتها بشكل خاص، وأهداف الجامعة بشكل عام.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من خلال ما يلي:

1. إن البحث الحالي سوف يكشف عن درجة الاحتياج الفعلي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي.
2. إن البرنامج المقترح في البحث الحالي سوف يمثل رؤية تطويرية للقيادات الأكاديمية في مجال التخطيط الاستراتيجي مما يساعدها على تبني سياسات وإجراءات من شأنها تطوير وتحسين جودة العمل الجامعي في كليتها، ومن ثم رفع الأداء والإنتاجية العلمية.
3. إن البحث الحالي ومن خلال نتائجه وتوصياته يمكن أن يساعد القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية على تطوير قدراتهم، وكفاياتهم، ومهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي بما يجعلهم قادرين على استشراق المستقبل للعمل الجامعي والاستعداد لمواجهة وفقًا لخصائص العصر ومتطلباته المتجددة.
4. إن البحث الحالي ومن خلال محتوياته يمكن أن يسهم بتزويد متخذي القرار في الجامعات قيد الدراسة بمبادئ ومراحل التخطيط الاستراتيجي المطبقة في الجامعات العالمية والعربية، للعمل على تعزيز وتطوير ما هو مطبق منها وتطبيق المبادئ التي مازالت غير مطبقة.
5. إن البحث الحالي يمكن أن يسهم في رفد المكتبة العلمية بجهود علمي جديد في مجال خدمة العلم والمعرفة.

التعليمية للجامعة ذاتًا لها كينونتها وقيمتها اجتماعيًا واقتصاديًا وسياسيًا وثقافيًا، ولها إبداعاتها التي تسهم في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع (عبد السميع، 2003، 160).

وهنا تبرز أهمية تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات لتمثل مطلبًا ملحقًا وضروريًا في تفعيل الوحدات الإدارية، وأسلوبًا حديثًا من أساليب تطوير القادة ورفع كفاءتهم الأكاديمية والإدارية، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم، فالقيادة وفقًا للنظرة الحديثة للتطور الإداري بحاجة ماسة إلى ترجمة الأفكار والمعارف النظرية إلى مواقف عملية تُحقق عملية الدمج بين الفكر والعمل الإداري وهذا يتطلب بطبيعة الحال برامج تدريبية حديثة ومتطورة.

من هنا وبناء على ما سبق يمكن القول إن الاهتمام بتدريب القيادات الأكاديمية في الجامعات وتطوير مهاراتها وقدراتها الإدارية سواء المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي أو بأي من المهارات الأخرى ذات الصلة بالاتجاهات الإدارية الحديثة يعد أمرًا ضروريًا للنهوض بالجامعة بمختلف مكوناتها المادية والبشرية على السواء، خصوصًا وأن فلسفة الأداء المتميز تعتمد على الكفاءات البشرية التي تمتلك مستوى عاليًا من الكفاءة والقدرة التي لا يمكن توافرها بالاعتماد على القدرات الطبيعية والاستعداد الفطري وحدها، أو عن طريق اكتساب خبرات بشكل فردي، وإنما عن طريق التدريب المنظم، والبرامج التدريبية المعدة إعدادًا متميزًا يتواءم مع خصائص العصر ومتطلباته المعرفية والتكنولوجية والمهنية.

ونظرًا لعدم وجود دراسات سابقة - على حد علم الباحث - اهتمت ببناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجمهورية اليمنية، فقد دفع هذا الأمر الباحث إلى

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث عن السؤال الرئيس التالي:

ما البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية؟

وسوف تتم الإجابة على هذا السؤال من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالي:

1. ما درجة احتياج القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي؟

2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

في تقدير القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لدرجة احتياجهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي، تعزى لمتغيرات (الجامعة- المركز الوظيفي - الدرجة العلمية - سنوات الخبرة)؟

3. ما مكونات البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية؟ وسوف يتم تحقيق هذا الهدف من خلال تحقق الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة درجة احتياج القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي.

2. معرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقدير القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لدرجة احتياجهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (الجامعة - المركز الوظيفي - الدرجة العلمية - سنوات الخبرة).

3. بناء البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية.

الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية ممن هم بدرجة (عميد - نائب عميد - رئيس قسم علمي).

الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على خمس من كليات التربية الرئيسة دون الفرعية في خمس جامعات يمنية هي: جامعتي صنعاء وعدن كجامعات قديمة، وجامعات تعز، وإب، وذمار كجامعات ناشئة وحديثة.

الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث الحالي ميدانياً في العام الجامعي 2012-2013م.

مصطلحات البحث:**البرنامج:**

عرفه (المنصور، 1999، 15) بأنه: "مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات والقدرات المنظمة التي سوف تقدم لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية بقصد تنميتهم وتطوير كفاياتهم الإدارية بطرائق منهجية وعلمية هادفة، بما يمكنهم مستقبلاً من تحقيق أهداف القسم العلمي بكفاءة وفاعلية".

ويعرف البرنامج في البحث الحالي بأنه: خطة تتضمن

مجموعة من المعلومات والمعارف والمهارات والخبرات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والتي ستقدم للقيادات الأكاديمية ممن هم بوظيفة عميد، ونائب عميد، ورئيس قسم علمي، من خلال مجموعة من الأنشطة والفعاليات والأساليب التكنولوجية الحديثة، بهدف تطوير معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم المهنية في هذا المجال، بطريقة علمية

القائد الأكاديمي :

ويقصد به في البحث الحالي عضو هيئة التدريس الحاصل على درجة الدكتوراه ويشغل منصباً إدارياً في الجامعة يتصل بالعمل الأكاديمي بدرجة أساسية، كعميد الكلية و نائب العميد و رئيس القسم العلمي.

الخلفية النظرية للبحث:**مفهوم التخطيط الاستراتيجي :**

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والدارسين والمهتمين في مجال الإدارة بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، ونتيجة لهذا الاهتمام تعددت رؤاهم لهذا المفهوم وتوعدت تعريفاتهم له بتنوع آرائهم وأفكارهم ومدارسهم الإدارية والبحثية التي ينتمون إليها.

فقد عرف (Glaistar and Flashaw,1990,P107) التخطيط الاستراتيجي بأنه: "العملية التي يتم فيها تحديد رؤية المنظمة ورسالتها ووضع الاهداف الاستراتيجية والسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

وعرفه (Hunger&Wheelen,1997,P10) بأنه: "تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية، وتحديد مهمة المنظمة ورسالتها وصياغة أهدافها وتشكيل استراتيجياتها، بالإضافة إلى وضع السياسات العامة لتوجه المنظمة".

كذلك عرفه (عبدالعال، 2009، 10) بأنه: "تصور مستقبلي يقوم به رئيس المنظمة بمشاركة العاملين معه وفق أسس علمية تنطلق من الواقع وتستلهم خبرات الماضي بهدف الانتقال بالمنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع الافضل، وذلك من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، لتحديد نقاط القوة والضعف

منهجية وهادفة، بما ينسجم مع متطلبات العصر وتحدياته المتجددة باستمرار.

التدريب :

هو عملية مخططة تهدف إلى تغيير سلوك المتدرب و تحسين أدائه ورفع كفايته الإنتاجية، سواءً على مستوى المجال المعرفي والمهاري أو المجال الانفعالي والوجداني (عون، 2010، 12).

التخطيط الاستراتيجي :

عرف (Ansoff&McDonnell,1990,P15) التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية تحليل ذهنية منطقية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للمتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ونقاط القوة في المنظمة ومدى تكيف المنظمة معها".

و عرفه (حسين، 2009، 269) بأنه: "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبل المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهةها بتشخيص الامكانات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ".

وفي البحث الحالي يعرف التخطيط الاستراتيجي

للجامعة بأنه: ذلك النوع من التخطيط الذي يعمل على استشرف المستقبل والعمل على الوصول إليه عن طريق تخطيط منظم يحدد رؤية الجامعة ورسالتها وقيمها وأهدافها الاستراتيجية، كما يحدد البرامج والأنشطة والاجراءات اللازمة لتنفيذها في ضوء مؤشرات انجاز معيارية يتم تحديدها مسبقاً، وهذا كله يتم في ضوء ما ينتج عن تحليل للبيئتين الداخلية والخارجية للجامعة من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تؤثر على الجامعة سلباً وإيجاباً بما يجعلها قادرة على تحديد اساليب العمل فيها وبناء شخصيتها التي تميزها عن غيرها من الجامعات الاخرى.

منظم تحكمه القوانين العلمية بصورة تجعل المخطط يتجه ببصرة إلى المستقبل بصوره المتعددة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي للجامعة:

تأتي أهمية تطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات من أهمية الفوائد التي تحققها الجامعات عند تبنيها لهذا الاتجاه الإداري الحديث، حيث ذكر كل من (العدلوني، 1999، 38)، و(الحمر، 2003، 59)، و(الجبوري، 2010، 33-34) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في أنه:

- يساعد الجامعة على تحديد رؤيتها ورسالتها المستقبلية.
- يهتم بتحديد أولويات الجامعة بطريقة علمية ومنهجية منظمة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة وفقاً لاحتياجات الجامعة والمجتمع وسوق العمل.
- يجعل الجامعة تستفيد من خبراتها التراكمية عبر السنين في استخلاص النتائج الإيجابية والسلبية، بما يمكنها من استيعاب الحاضر بمعطياته ومتغيراته وتوظيفه في استشراف المستقبل بوسائل منهجية وعلمية معاصرة.
- يجعل توجهات الجامعة تركز على التفكير الاستراتيجي، والنظر إلى المشكلات على أنها تحديات، وإلى الموارد المتاحة والمطلوبة على أنها معطيات، ومن ثم توظيفها واستثمارها بشكل أمثل يحقق للجامعة أهدافها المرسومة.
- يساهم في تحديد اتجاه ومسار الجامعة، كما يساهم في تبني الجامعة لمسارات استراتيجية مرتبطة برؤيتها ورسالتها وقيمتها الجوهرية السائدة، ومسايرة لأهدافها الاستراتيجية، وملتزمة بخطتها التنفيذية.
- يساعد إدارة الجامعة على معرفة واقع الجامعة من الداخل بكل جوانب القوة والضعف، وكذا معرفة وضعها في الخارج بكل فرصه وتهديداته، سواء في المجتمع أو في سوق العمل، بما يجعل الإدارة مدركة لأولوية التركيز في بنائها الداخلي والخارجي.

واستثمار الفرص وتجنب التهديدات، بما يمكن المنظمة من تحقيق التميز والارتقاء نحو الأفضل."

وأما (العامودي، 2011، 28) فقد عرفه: "بأنه عملية منهجية منظمة تقود المؤسسة إلى تحديد رؤيتها المستقبلية وأهدافها الاستراتيجية وكيفية تحقيق تلك الأهداف، بما يحقق كفاءتها وفعاليتها، وبالتالي استمراريتها واستمرار عطاءها.

بالإضافة إلى ذلك فقد عرفه (شراب، 2011، 20) بأنه: عملية ذهنية مستمرة لاتخاذ القرارات الخاصة بوضع أهداف المنظمة بعيدة المدى، وصياغة الاستراتيجيات الممكنة، واختيار الاستراتيجيات الأفضل في ظل رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها المحددة والواضحة، ومن ثم المشاركة في وضع السياسات والبرامج اللازمة للتطبيق بناء على دراسة وتحليل دقيق لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية بمساعدة نظم المعلومات الاستراتيجية.

وبناءً على ما تم استعراضه من مفاهيم للتخطيط الاستراتيجي يمكن القول إن جميع التعريفات وإن اختلفت في تركيباتها اللفظية حول هذا المفهوم إلا أنها جميعاً تتفق من حيث المضمون، وأنها جميعاً تؤكد على أن التخطيط الاستراتيجي يمثل:

- مدخلاً حديثاً يمكن المخطط من بناء أو تصميم أنموذج للمستقبل المأمول وتحديد الآليات المؤدية إليه.
- عملية تبدأ بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية ثم صياغة الرؤية والرسالة ثم تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية، ثم البرامج والأنشطة والإجراءات التي تمكن المخطط من تنفيذ الاستراتيجية المرسومة.
- شكلاً من أشكال التخطيط تتصور فيه المنظمة مستقبلها، وتتخذ في سبيل ذلك الإجراءات والعمليات الضرورية لبلوغ ذلك في المستقبل.
- منهجاً ديناميكياً وأسلوباً علمياً يتم وفقاً لمنطق وتفكير

4. انه يقوم على مبدأ التفاعل المستمر والتغذية الراجعة : من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة أخرى ، ويعتمد على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط وصناعة القرارات المختلفة في الجامعة.

مراحل التخطيط الاستراتيجي للجامعات : أولاً : مرحلة التحليل البيئي :

وهي مرحلة جمع وعرض وتقييم البيانات والمعلومات من بيئتي الجامعة الداخلية والخارجية وإيصالها إلى متخذ القرار بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية التي تسهم في تحديد مستقبل الجامعة (Wheel & Hunger,2000,9). وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

1. تحليل البيئة الداخلية : وفي هذه الخطوة يقوم المخطط بتحليل وجمع العوامل التي تعمل داخل الجامعة وتخضع لسيطرتها كالهيكلة التنظيمية بأشكاله المتعددة ، وثقافة الجامعة ، ومواردها المادية والبشرية ، ونظامها المالي ، والبحث والتطوير ، علاوة على النظم الإدارية والمعلوماتية ، وذلك بهدف تقييمها والكشف عن جوانب القوة والضعف في وظائف الجامعة والقضايا المرتبطة بها ، وتحديد كفاءة الجامعة وقدرتها التنافسية بما يمكنها من الاستفادة من جوانب القوة وتعزيزها ، ومعالجة جوانب الضعف المرتبطة بالكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة لحاجات ومتطلبات المستفيدين في كل وظيفة من وظائفها (العريقي ، 2011 ، 94).

2. تحليل البيئة الخارجية : وفي هذه الخطوة يقوم المخطط بجمع وتحليل وتقييم المعلومات حول كل العناصر أو المتغيرات التي تقع خارج سيطرة الجامعة وتمتلك تأثيراً عليها مثل : المتغيرات الاجتماعية ، والاقتصادية ، والسياسية ، والثقافية ، والتكنولوجية ، والدولية ، والمنافسين ، والمستفيدين ، والحكومة ، والاتحادات العالمية ،

• يساعد الإدارة العليا في الجامعة على اعتماد التفكير العلمي الاستراتيجي في عملية التطوير بصورة مستمرة وليست ظرفية آنية ، بحيث تكون تلك العملية متوازنة ولا تعتمد على ردود الأفعال لمعيقات معينة ، كما تكون في ضوء منهجية علمية ذات بعد استراتيجي تسعى الجامعة من خلالها إلى تحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر في منظومة العمل الجامعي .

• يمكن الإدارة العليا في الجامعة من مواجهة المتغيرات البيئية والتعامل معها على وفق منهجيات علمية قادرة على وضع المعالجات الصحيحة لقضايا البيئة ذات التغير السريع التي تعمل فيها الجامعة.

خصائص التخطيط الاستراتيجي الجامعي :

يتميز التخطيط الاستراتيجي الجامعي بعدد من الخصائص أوردها كلٌّ من (عبدالعال ، 2009 ، 71) و(غنيم ، 2001 ، 239-240) على النحو التالي :

1. الشمول والتكامل : بمعنى أنه يتم من خلاله تحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية لدراسة وتحديد أثرها على الأداء الجامعي ، بما يمكن الجامعة من أخذها في الاعتبار عند وضعها لخطتها وعند اتخاذ القرارات .

2. الديناميكية والمرونة : وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يجعل الجامعة قادرة على التكيف مع كل جديد وطارئ من خلال تعديل الأهداف والخطط ليطم استيعاب هذا الطارئ والتكيف معه .

3. أنه يقوم على مدخل النظم : أي انه يتعامل مع الجامعة كنظام فرعي لنظام أكبر - هو النظام التعليمي - يشمل جميع المؤسسات التعليمية بأنواعها المختلفة ، كما أن هذا النظام الفرعي يتكون من مجموعة أنظمة صغيرة (كليات - أقسام علمية - مراكز - معاهد) ترتبط مع بعضها ومع البيئة المحيطة بها بعلاقات متبادلة وتغذية راجعة .

التعليم الجامعي المطلوب من الجامعة في المستقبل بما يواكب خصائص العصر وتحولات المجتمع المختلفة العلمية والمعرفية والتكنولوجية، ويمكن الجامعة من مواجهة التحديات المستقبلية.

لذا فإنه عند كتابة الرؤية الاستراتيجية ينبغي أن تُكتب بصورة مبسطة وواضحة ومختصرة ومفهومة بعيداً عن الغموض والتأويل، كما تتطلب من المخطط استخدام كل المعلومات المهمة والرئيسية التي جُمعت ونُوقشت حول البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، فضلاً عن التنبؤ بالتطورات المستقبلية والتوجهات التي تأتي من خلال مناقشة المستقبل واحتمالات تأثيره على الجامعة (الجبوري، 2010، 216).

خصائص الرؤية الاستراتيجية:

ذكر (رشيد و جلاب، 2008، 175) أن هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي أن يأخذها في الاعتبار من يقوم بصياغة الرؤية الاستراتيجية أو كتابتها تتمثل بما يلي:

- تركيز الرؤية على استشراف الوضع المستقبلي المرغوب تحقيقه لدى الجامعة.
- وضوح الرؤية بحيث لا تكون واسعة بشكل يجعلها وصفاً معقداً، ولا مختصرة بحيث تصبح مجرد شعار.
- أن تعكس التوجه الاستراتيجي للجامعة.
- أن تتسم بالطموح والتحدي.
- أن تكون قادرة على إلهام العاملين ودفعهم للعمل على تحقيقها بحماس.
- أن تتسم بالثبات النسبي والاستقرار.
- أن تكون منسجمة ومتناغمة مع ثقافة الجامعة وقيمتها ومركزها في المجتمع الذي توجد فيه.

2. صياغة رسالة الجامعة:

رسالة الجامعة هي التي توضح للمستفيدين الداخليين والخارجيين سبب وجود الجامعة وما تملكه من خصائص

وغيرها من المتغيرات وذلك بهدف تحديد الفرص التي يمكن للجامعة استثمارها والاستفادة منها في تطوير العمل الجامعي، وتحديد التهديدات التي تشكل تحدياً أمام الجامعة قد يُعيقها عن تحقيق أهدافها إذا لم تعمل على تجنبها أو التخفيف منها أو تحويلها إلى فرص يمكن الاستفادة منها (Mintzberg & Quinn, 1988, P32).

وهنا يمكن القول إن هاتين الخطوتين وإن كانتا تتم بصورة منفصلة إلا أنهما في حقيقة الأمر مترابطتان وكل منهما تؤثر في الأخرى، فنقاط القوة الناتجة عن تحليل البيئة الداخلية هي التي تمكن الجامعة من استثمار الفرص الناتجة عن تحليل البيئة الخارجية المتاحة أمامها وتعظيم الفائدة منها، كما تمكنها من مواجهة التهديدات الخارجية التي تؤثر على أدائها، علاوة على أن نقاط الضعف هي التي قد تشكل عائقاً يحول دون استثمار الجامعة للفرص المتاحة أمامها مما يشكل تهديداً خارجياً يؤثر على نجاحها في تحقيق أهدافها التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

ثانياً: مرحلة صياغة الاستراتيجية:

في هذه المرحلة يقوم المخطط بصياغة رؤية الجامعة ورسالتها، وتحديد غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، آخذاً بعين الاعتبار ما تم التوصل إليه في مرحلة التحليل البيئي للجامعة من نقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات، وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1. صياغة رؤية الجامعة:

أشار (Wilson, 1992, p20) إلى أن مفهوم الرؤية حسب التوجه الاستراتيجي يمثل بيان متكامل وفاعل يوضح ما ستكون عليه أعمال الجامعة ونشاطاتها في المستقبل. وهذا يعني أن الرؤية الاستراتيجية في الجامعة تعبر عن حلم الجامعة وطموحها المستقبلي الذي تريد أن تصل إليه، وتتضمن التوجه العام للجامعة الذي يستند إلى القيم الاجتماعية والثقافية والتنظيمية، كما تحدد سمات وملامح

تتطلب جهوداً منسقة ومشاركة بين جميع مكونات الجامعة والعاملين فيها دون استثناء.

وتمثل صياغة الأهداف الاستراتيجية بالنسبة للمخطط أهمية كبيرة كونها تعكس ما يمتلكه واضع الأهداف من مهارات تخطيطية وقدرة على الصياغة المحددة والدقيقة للأهداف، لذا فإنه يتوجب على من يضع هذه الأهداف ويُصيغها مراعاة عدد من المعايير المتعلقة بصياغة مثل هذه الأهداف، والتي أشار إليها العديد من الباحثين والمهتمين بمجال التخطيط الاستراتيجي ومنهم (الغالبى و إدريس، 2007، 48)، و(الحميري، 2012، 101)، حيث ذكروا أن معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية تتمثل بما يلي:

- أن يكون الهدف مستوحى من رؤية الجامعة ورسالتها ويمثل امتداداً لها.
- أن يكون قابل للتحويل إلى أهداف استراتيجية متوسطة وقصيرة الأجل.
- أن يؤدي إلى تركيز الجهود والموارد.
- أن يغطي معظم الجوانب الحرجة التي يتوقف عليها نجاح الجامعة.
- أن يتسم بالتحدي والطموح والسهولة والوضوح أثناء الفترة الزمنية المحددة لتحقيقه.
- أن يكون محددًا وواضحًا ومفهوماً للمنفذين.
- أن يكون قابلاً للقياس كمًا ونوعاً.
- أن يكون مقبولاً من العاملين ومناسباً لجميع المستويات الإدارية المشاركة في تحقيقه ومثيراً لحماسهم.
- أن يكون واقعياً يأخذ في الاعتبار الظروف البيئية المحيطة.
- أن يكون محددًا بفترة زمنية مناسبة يُراعى فيها ظروف وشروط التنفيذ.
- أن يخدم رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها.

فريدة تميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى، كما تبرز العمليات الأكاديمية والإدارية التي تقوم بها الجامعة لتوضيح فلسفتها في التعامل مع المستفيدين حاضراً ومستقبلاً بما يحقق رؤيتها المرسومة ويؤكد إنجازها للهدف الذي وجدت من أجله.

وهنا يتوجب على المخطط في الجامعة عند صياغته لرسالة الجامعة أن يُعبّر عن هذه الرسالة بصيغة إجمالية تحقق المعايير الموضوعية للرسالة الجيدة التي أشار إليها العديد من الباحثين والمهتمين في مجال التخطيط الاستراتيجي، ومنهم (الحميري، 2012، 91-92) الذي أوردتها على النحو التالي:

- أن تكون الرسالة منسجمة مع رؤية الجامعة.
- أن تكون واضحة ولها معنى موحد لدى جميع العاملين بالجامعة.
- أن تكون موجزة بحيث تُمكن العاملين في الجامعة من تذكرها شفويًا وتبقى عالقة في أذهانهم.
- أن تكون واقعية وموضوعية وتثير التحدي.
- أن تتميز بالشمول بحيث تتضمن جميع أهداف وأنشطة الجامعة.
- أن تتضمن عبارات واضحة عن:
 1. الغرض من وجود الجامعة.
 2. المستفيدين من نشاط الجامعة.
 3. الاحتياجات الأساسية التي تعمل الجامعة على تلبيتها.
 4. كيفية تحقيق ما وجدت الجامعة من أجله.

3. صياغة الأهداف الاستراتيجية:

الأهداف هي النتائج النهائية المطلوب تحقيقها خلال زمن محدد للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف. وهنا ينبغي أن ترتبط الأهداف مباشرة برؤية الجامعة ورسالتها، كما يتطلب إنجازها اشتراك أكثر من وحدة إدارية وأكاديمية من وحدات الجامعة، وهذا يعني أنها

- توافر الدعم الكافي من الإدارة العليا لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- المراجعة العلمية الدقيقة للإطار العام للخطة الاستراتيجية الموضوعة للجامعة.
- وجود سياسات جيدة داعمة للاستراتيجية.
- مراجعة ثقافة الجامعة وتهيئتها لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- تحديد مستلزمات كل هدف من أهداف الخطة الاستراتيجية.
- تشكيل فريق عمل لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحديد مهامه ومسؤولياته.
- إعداد أدلة البرنامج الزمني لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- توافر نظم إدارية مساندة لتنفيذ وتطبيق الاستراتيجية.
- توافر أدلة وبرامج إرشادية تساعد على تنفيذ وتطبيق وتقييم الخطة الاستراتيجية.

رابعاً : مرحلة الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية :

تهدف هذه المرحلة إلى قياس وتقييم الخطة الاستراتيجية أثناء تنفيذها وذلك لتشخيص الانحرافات والمتغيرات غير المتوقعة ، وتحديد المعوقات ومن ثم إيجاد الحلول الملائمة لها وإجراء التعديلات اللازمة بدون تأخير، ليتسنى الاستمرار في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفقاً للإطار الزمني المحدد لها، بهدف جعل الخطة تنسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة (الجبوري، 2010، 288).

حيث تصنف الرقابة إلى ثلاثة مستويات هي : **الرقابة على المستوى الاستراتيجي**، وتهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للجامعة نحو المستقبل وعلاقتها بالمجتمع الذي تخدمه، **والرقابة التكتيكية** وتهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة، علاوة على الرقابة على المستوى التشغيلي التي تهدف إلى إحكام

العوامل المؤثرة في صياغة الرسالة والأهداف الاستراتيجية :
عند صياغة المخطط لرسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية يتوجب عليه أن يأخذ في الحسبان بعض العوامل المؤثرة في صياغة الرسالة والأهداف ، أوردها كلٌّ من (العارف، 2000، 111)، و(الدوري، 2005، 71)، و(سليطين، 2007، 34) على النحو التالي :

1. البيئة الخارجية :

حيث إن التغيرات في عوامل البيئة الخارجية العامة وفي قوى بيئة العمل الداخلية تؤثر على الجامعة بشكل كبير، فهي تضع أمامها الفرص والتهديدات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة والأهداف.

2. موارد المنظمة :

حيث إن موارد المنظمة المادية والبشرية والتكنولوجية تتحكم إلى حد كبير في صياغة الرسالة والأهداف.

3. تاريخ المنظمة :

بما أن لكل منظمة تاريخاً يبرز رؤاها وأهدافها الاستراتيجية وكذا إنجازاتها، لذا فإن ذلك يجعل المخطط عند صياغة رسالة الجامعة وأهدافها بحاجة إلى الاطلاع على ذلك التاريخ والاستفادة منه عند صياغة الرسالة والأهداف.

ثالثاً : مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

وفي هذه المرحلة يقوم المخطط بوضع الأهداف الاستراتيجية التي تم صياغتها واعتمادها في الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ، وذلك من خلال إعداد البرامج والأنشطة، وتحديد الإجراءات التنفيذية والموازنات اللازمة لذلك (صيام، 2010، 39).

المستلزمات الأساسية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية :

يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجية التي اختارتها الجامعة على مجموعة من المستلزمات اللازمة للتنفيذ أوردها كل من (سليطين، 2007، 84)، و(القحطاني، 2010، 22)، و(الجبوري، 2010، 96) على النحو التالي :

الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة المدى (الدوري، 2005، 322).

وبناء على ما سبق يمكن القول إن الرقابة الاستراتيجية هي تقييم للأداء الفعلي مقارنة بالأهداف المخططة مسبقاً، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح أي انحراف في الأداء عن هذه الأهداف.

خطوات الرقابة الاستراتيجية:

تعددت آراء الباحثين حول تحديد الخطوات الرئيسية للرقابة الاستراتيجية، فمن الباحثين من حددها بثلاث خطوات، ومنهم من قسمها إلى أربع خطوات أو أكثر، وعلى الرغم من الاختلاف حول عدد الخطوات إلا أن مضامينها متقاربة إلى حد كبير، وفيما يلي توضيح لهذه الخطوات وذلك كما ذكرها كل من (Boone and kartz, 1992, 25)، و(سليطين، 2007، 89)، و(الكرخي، 2009، 317-318)، وذلك على النحو التالي:

1. تحديد الأنشطة التي يجب على الرقابة تنفيذها وقياسها.
2. وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء المنشود للأهداف المطلوب تحقيقها، ومقارنة الأداء الفعلي بها، وذلك من خلال أربعة معايير أساسية هي:

• **مقياس الكفاءة:** ويتم من خلاله قياس مستوى القدرة على توظيف الموارد المتاحة في الجامعة لتحقيق الأهداف المنشودة.

• **مقياس الفاعلية:** ويتم من خلاله قياس مستوى تحقق النتائج الفعلية مقارنة بالأهداف المخطط لها.

• **مقياس الجودة:** ويتم من خلاله قياس ما إذا كانت مخرجات تنفيذ الخطة الاستراتيجية تتلاءم مع المواصفات والمعايير المعتمدة أكاديمياً أم لا.

• **مقياس الأثر:** ويتم من خلاله قياس مستوى تأثير تنفيذ البرامج والأنشطة على المستهدفين.

3. قياس الأداء الفعلي (النتائج المتحققة) ومقارنته بالمعايير الموضوعية المحددة لتحديد حجم الفجوة بين الواقع المأمول.
4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال تعديل الانحرافات ومعالجة مسارها، بما يضمن للجامعة تحقيق جميع أهدافها وغاياتها الاستراتيجية التي تضمنتها الخطة وفقاً للمعايير الموضوعية المحددة سلفاً.

مهام القائد الاستراتيجي في الجامعة:

يرى كل من (يونس، 2002، 45 - 46)، و(George, 2004, p152) أن هناك خمس وظائف للقائد الاستراتيجي في الجامعة تتمثل بما يلي:

• **تحديد الوضع الحالي للجامعة:** وهذا يتطلب إلمام القائد بجميع الإمكانيات الداخلية للجامعة وطبيعة عملياتها، واستخلاص الملامح المساعدة في بناء تصوراتها المستقبلية.

• **تحديد الوضع المستقبلي للجامعة:** وهذا يتطلب من القائد تحليل أنشطة الجامعة الحالية والمحتملة من خلال استخدام النماذج الفكرية والاحصائية، ووضع سيناريوهات لاختيار الفروض الفكرية الاستراتيجية المناسبة.

• **صياغة الخطط الاستراتيجية وتحديد مستلزمات تنفيذها:** وهذه المهمة تستند على فهم القائد لأهداف الجامعة المستقبلية، وإدراكه للظروف المحيطة بها، بما يمكن الجامعة من الاستعداد لمواجهة المتغيرات الآنية والمستقبلية التي تواجهها.

• **تقويم الأداء الاستراتيجي ومتابعته:** وذلك ليتسنى للقائد التحقق من سير الأهداف المخططة وفقاً لمساراتها المحددة سلفاً، وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، بما يمكنه من الوقوف على مدى فاعلية التنفيذ لتلك الأهداف.

• **اتخاذ القرارات الاستراتيجية:** وهذا يتطلب من القائد الاستراتيجي الإلمام بجميع قضايا الجامعة ومواردها ونفقاتها، بما يمكنه من اتخاذ قرارات فاعلة تعتمد على

مختلف المجالات والتخصصات، ومن ثم يتم بعد ذلك نقل المتدربين إلى خارج مواقع العمل من خلال الوسائل التدريبية النظرية، كالمحاضرات، والحلقات الدراسية، بهدف دعم الخبرة العملية السابقة المكتسبة لدى المتدرب.

الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات والبحوث سواءً منها التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في الجامعات أو التي تناولت البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية، والتي تمثل المنطلق الفكري والمنهجي للبحث الحالي، سواءً أكان ذلك من خلال أهدافها وأدبياتها وإجراءاتها المنهجية أو من خلال النتائج التي توصلت إليها، ومن هذه الدراسات ما يلي:

• **دراسة (الدجني، 2006)**، التي هدفت إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية للجامعة المبنية في ضوء معايير الجودة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى، كما تم استخدام أداة الاستبانة، وعقد ورشة عمل بؤرية مكونة من عشرة من أساتذة الجامعة من كليات مختلفة بهدف تحليل محتوى الخطة الاستراتيجية، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (79.98)، كما توصلت إلى وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

• **دراسة (الهاللي ومصطفى، 2008)**، التي هدفت إلى توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتخطيط المستقبلي والجودة الشاملة والتفكير الابتكاري، كما هدفت إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه الأخذ بمدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، بالإضافة إلى ذلك فقد هدفت إلى التعرف على العمليات والمهارات

التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية والتغذية العكسية، كوسيلة فاعلة للمواءمة بين المدخلات والمخرجات، فضلاً عن تجنب اتخاذ قرارات متسارعة تعتمد على معلومات غير كافية أو خاطئة.

أساليب إعداد وتنمية القائد الاستراتيجي:

أشار كل من (المربع، 2008، 34)، و (يونس، 2002، 175-158) إلى أن إعداد وتنمية مهارات وقدرات القائد الاستراتيجي يتم باستخدام اسلوبين هما:

1. الأسلوب الإنكلوأمريكي:

حيث يقوم هذا الأسلوب على اعتماد التخطيط المسبق بهدف إعداد كادر متخصص في مجال القيادة الاستراتيجية من خلال مرحلتين هما:

• **مرحلة البرامج والمفاهيم التعليمية الجامعية:** وهذا النوع من التدريب يتم خارج العمل ويهدف إلى إعداد الكوادر القيادية، وتحديد المعلومات والمهارات والقدرات التي ينبغي أن يكتسبها القائد المتخرج بأسلوب أكاديمي، وفيها يتم التحاق القادة بكليات ومعاهد القيادة لتزويدهم بالمداخل النظرية لفن القيادة.

• **مرحلة البرامج التدريبية في معاهد متخصصة:** وهذا النوع من التدريب يتم داخل العمل ويهدف إلى رفع كفاءة الكوادر أو إعادة تأهيلها من خلال مفهوم التعليم والتدريب المستمر، وفي هذه المرحلة يتم تدريب القائد على كيفية المزاوجة بين الجوانب النظرية والتطبيقية من خلال الزيارات الميدانية لواقع العمل بهدف تعويد القائد على ممارسة العمل القيادي.

2. الأسلوب الفرنسي:

ويهتم هذا الأسلوب بالتدريب في مواقع العمل في المقام الأول، حيث يتم الزج بالمتدربين في مواقع العمل لممارسة العمل القيادي مع القادة الرسميين وتحت إشرافهم، وذلك بهدف إطلاع المتدربين على طبيعة العملية القيادية في

كما توصلت إلى رسم خطة استراتيجية مستقبلية لبناء الموارد البشرية في جامعة أم القرى.

• **دراسة (النتشة، 2008)**، التي هدفت إلى معرفة واقع تدريب العمداء ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وبعد جمعها وتحليلها إحصائياً توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن مستوى الاهتمام بالنشاط التدريبي للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية لا يحظى بالاهتمام الكافي في الهيكلية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، وأن الجامعات تعاني من غياب سياسة وخطة تدريب واضحة.

• **دراسة (الخطيب، 2009)**، التي هدفت إلى معرفة الواقع الحالي للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، في مجالات القيادة الجامعية، والتخطيط الاستراتيجي، والنشاط الأكاديمي، والخدمة المجتمعية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وبعد تحليل البيانات إحصائياً توصلت الدراسة إلى أن الواقع الحالي للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء منخفض بوجه عام، كما توصلت إلى أن مجال التخطيط الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى من حيث الأولوية في مجالات التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء.

• **دراسة (طويقات، 2009)**، التي هدفت إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وبعد جمعها وتحليلها

الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، ومحاولة التوصل إلى المتطلبات التي ينبغي توافرها لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي المصري. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأدواته بهدف جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها، كما تم استخدام أسلوب التحليل الفلسفي الموسوعي والمراجع ذات الصلة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية والمفاهيم المرتبطة بها، وبعد جمع البيانات ميدانياً وتحليلها توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أنه لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في التعليم الجامعي المصري ينبغي توافر المتطلبات التالية: وضع رسالة للكلية - تحديد الأهداف الاستراتيجية للكلية - تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للكلية - تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية المناسبة - تطبيق الاستراتيجية المختارة - التقييم.

• **دراسة (القرشي، 2008)**، التي هدفت إلى تحديد إطار للتخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية "دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، كما هدفت إلى صياغة استراتيجية طويلة المدى تعتمد على التنبؤات المستقبلية لتقدير الاحتياج المستقبلي من الموارد البشرية كماً ونوعاً واستخلاص مؤشرات حول مدى محافظة الجامعة على نمو وجودها لرسم خطة مستقبلية تساعد الجامعة على استدامة قدراتها المتميزة في تحقيق الميزة التنافسية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في البعد النظري للدراسة، وأما البعد التطبيقي فقد تم استخدام المنهج الوصفي المعتمد على منهج دراسة الحالة، وبعد جمع البيانات والمعلومات وتحليلها إحصائياً توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: تصميم إطار أو نموذج مقترح لمراحل التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية،

ثالثاً: عينة البحث:

نظراً لصغر حجم المجتمع الأصلي، ولحرص الباحث على إتاحة الفرصة لجميع أفراد المجتمع لتشخيص الواقع وتحديد درجة الاحتياج لمهارات التخطيط الاستراتيجي، فقد تم أخذ جميع أفراد المجتمع الأصلي عينةً للبحث الحالي، حيث قام الباحث بتوزيع أداة البحث على جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (83) فرداً، وقد استجابوا جميعاً على أداة البحث بنسبة (100%)، والجداول التالية من (1 - 4) توضح توزيع الأفراد المستجيبين بحسب متغيرات البحث وهي: الجامعة، والمركز الوظيفي، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة.

جدول (1)

يوضح توزيع الأفراد المستجيبين بحسب متغير الجامعة

م	الجامعة	العدد	النسبة %
1	صنعاء	17	20.5%
2	عدن	20	24.1%
3	تعز	19	22.9%
4	إب	14	16.9%
5	ذمار	13	15.6%
	المجموع	83	100.0%

جدول (2)

يوضح توزيع الأفراد المستجيبين بحسب متغير الدرجة المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	النسبة %
عميد	5	6.0%
نائب عميد	16	19.3%
رئيس قسم	62	74.7%
المجموع	83	100.0%

جدول (3)

يوضح توزيع الأفراد المستجيبين بحسب متغير الدرجة العلمية

المركز الوظيفي	العدد	النسبة %
أستاذ مساعد	36	43.3%
أستاذ مشارك	32	38.6%
أستاذ	15	18.1%
المجموع	83	100.0%

جدول (4)

يوضح توزيع الأفراد المستجيبين بحسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	عدد الأفراد المستجيبين	النسبة %
(5 - 1)	16	19.3%
(10 - 6)	36	43.4%
(11 سنة فما فوق)	31	37.3%
المجموع	83	100.0%

إحصائياً توصلت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية تضمن البرنامج بشكله النهائي مجموعة من الأهداف والموضوعات والكفايات التدريبية التي تؤهل العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وتمكنهم من أداء دورهم بشكل فاعل في إدارة كلياتهم وأقسامهم.

أهم جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة في البحث الحالي من الدراسات السابقة في بناء الخلفية النظرية والبنية المعرفية للبحث الحالي، كما تمت الاستفادة كذلك في بناء أداة البحث الحالي التي تضمنت مهارات التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن الاستفادة منها في بناء البرنامج المقترح في البحث الحالي بمختلف مكوناته المعرفية والمهارية والاجرائية.

إجراءات البحث:**أولاً: منهج البحث:**

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي المسحي، لغرض تشخيص الواقع الفعلي لدرجة احتياج القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، كما اعتمد على المنهج التطويري (التحسيني) لغرض بناء البرنامج التدريبي المقترح.

ثانياً: مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث الحالي بجميع القيادات الأكاديمية ممن هم بوظيفة عميد، ونائب عميد، ورئيس قسم علمي في كليات التربية الرئيسية دون الفروع في جامعات (صنعاء - عدن - تعز - إب - ذمار) والبالغ عددهم (83) قائداً أكاديمياً، منهم (17) قائداً في صنعاء، و(20) قائداً في عدن، و(19) قائداً في تعز، و(14) قائداً في إب، و(13) قائداً في ذمار، وذلك بحسب إحصائيات كل كلية للعام الجامعي (2012 - 2013م).

البحث، وقياس الهدف الذي وضعت من أجله، وقد بلغ عدد الخبراء (7) خبراء موزعين على الجامعتين، منهم (5) خبراء في جامعة تعز، وخبيران (2) في جامعة إب. وبعد اطلاع الباحث على آرائهم وملاحظاتهم، وباستخدام معيار موافقة (80%) منهم على كل فقرة من فقرات الأداة، قام الباحث بعمل التعديلات اللازمة وفقاً لتلك الآراء والملاحظات، حيث قام بحذف (8) فقرات، منها فقرتين (2) في المجال الأول، وفقرة (1) في المجال الثاني، وفقرة (1) في المجال الثالث، و (3) فقرات في المجال الرابع، وفقرة (1) في المجال الخامس، وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة بصورتها النهائية كما أقرها الخبراء المحكمون (83) فقرة، توزعت على مجالات الأداة كالتالي: الوعي بمدخل التخطيط الاستراتيجي (14) فقرة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية (14) فقرة، والرؤية والرسالة (13) فقرة، والأهداف الاستراتيجية (9) فقرات، وصياغة الخطة الاستراتيجية (12) فقرة، وتطبيق الخطة الاستراتيجية (11) فقرة، وتقويم ومتابعة الخطة الاستراتيجية (10) فقرات.

ثبات الأداة:

لقياس ثبات الأداة في البحث الحالي تم استخدام معامل ألفا كرنباخ، لمعرفة الاتساق الداخلي بين الفقرة والفقرة، وبين الفقرة والمجال، وبين الفقرة والأداة، وكذلك بين المجال والأداة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرنباخ على مستوى الأداة ككل (0.91). وهذا يشير إلى أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وأنها مناسبة لتحقيق أهدافه.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

للحصول على إجابات لأسئلة البحث قام الباحث من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

رابعاً: أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث الحالي تم استخدام أداة الاستبانة، ولبناء هذه الأداة وإيصالها إلى صورتها النهائية قام الباحث بالاطلاع على الأدبيات والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث، والرجوع إلى محتوياتها وأدواتها للاستفادة منها في بناء أداة البحث الحالي، مثل دراسة (الدجنى، 2006)، ودراسة (وهبة، 2008)، ودراسة (الهلالى ومصطفى، 2008)، ودراسة (المصري، 2011).

وفي ضوء اطلاع الباحث على الأدبيات والأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث الحالي، قام ببناء أداة البحث بصورتها الأولية، حيث اشتملت على (91) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: الوعي بمدخل التخطيط الاستراتيجي (16) فقرة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية (15) فقرة، والرؤية والرسالة (14) فقرة، والأهداف الاستراتيجية (12) فقرة، وصياغة الخطة الاستراتيجية (13) فقرة، وتطبيق الخطة الاستراتيجية (11) فقرة، وتقويم ومتابعة الخطة الاستراتيجية (10) فقرات.

ولقياس درجة احتياج أفراد العينة لمهارات التخطيط الاستراتيجي وضع الباحث مقياساً خماسياً اشتمل على خمسة بدائل للاستجابة على كل فقرة من فقرات الأداة هي (كبيرة جداً - كبيرة - متوسطة - قليلة - قليلة جداً)، أعطاهم الأرقام (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي لتعبر عن درجة الاحتياج لدى المبحوثين.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة قام الباحث بعرض الأداة في صورتها الأولية على عدد من الأساتذة الخبراء المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، في كليتي التربية بجامعة تعز، إب، وذلك بهدف تحكيمها وتحديد مدى دقتها ومناسبتها وصلاحياتها لقياس متغيرات

علمًا بأن الباحث قد اعتمد في تفسيره للنتائج على المحك التالي (من 5- 4.21 كبيرة جدًا)، و(من 4.20-3.41 كبيرة)، و(من 3.40-2.61 متوسطة)، و(من 2.60-1.81 قليلة)، و(من 1.80-1 قليلة جدًا).

نتائج البحث:

أولاً: نتيجة السؤال الفرعي الأول:

ما درجة احتياج القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي؟
للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع المجالات وعلى مستوى الأداة ككل، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5)

يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدلالة اللفظية، لدرجة احتياج القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي على مستوى المجالات والأداة ككل.

م	المجال	درجة الاحتياج	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	الوعي بمدخل التخطيط الاستراتيجي	2.22	3.69
2	تحليل البيئة الداخلية والخارجية	2.24	4.16
3	الرؤية والرسالة	2.32	3.66
4	الأهداف الاستراتيجية	2.29	3.93
5	صياغة الخطة الاستراتيجية	2.23	4.20
6	تطبيق الخطة الاستراتيجية	2.30	4.02
7	تقويم ومتابعة الخطة الاستراتيجية	2.27	4.12
	الوسط المرجح لدرجة الاحتياج إجمالاً	2.13	3.96

للمجالات يختلف بحسب متوسطاتها الحسابية، حيث جاء مجال صياغة الخطة الاستراتيجية في المرتبة الأولى من حيث الاحتياج بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وانحراف معياري بلغ (2.23)، بينما جاء مجال الرؤية والرسالة في المرتبة الأخيرة من حيث الاحتياج، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.66)، وانحراف معياري بلغ (2.32).

ويرى الباحث أن ظهور هذه الدرجة الكبيرة من الاحتياج لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي سواء على مستوى المجالات أو على مستوى الأداة ككل قد يرجع إلى ارتفاع مستوى

التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة البحث وفقاً لمتغيراته المستقلة.
معامل ألفا كرنباخ بهدف إيجاد معامل الثبات لأداة البحث الحالي.
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة احتياج القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي.
اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة الفروق ودلالاتها الإحصائية بين المتوسطات الحسابية في تقدير أفراد العينة لدرجة احتياجهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات (الجامعة، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة).

يتضح من الجدول رقم (5) أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة كبيرة بوجه عام، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الاحتياج على مستوى الأداة ككل (3.96) بانحراف معياري بلغ (0.13) وهو متوسط حسابي درجة الاحتياج فيه تعبر عنها الدلالة اللفظية كبيرة.

كما يتضح من الجدول إن درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في جميع المجالات جاءت بدرجة كبيرة، إلا أن ترتيب درجة الاحتياج

القصور في امتلاك المهارات والقدرات التي تمكنهم من مواكبة خصائص العصر بمختلف اتجاهاته الحديثة المعرفية والإدارية والأكاديمية والتكنولوجية. ولمعرفة درجة احتياج القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي على مستوى فقرات كل مجال فإنه يمكن استعراضها على النحو التالي:

أولاً: مجال الوعي بمدخل التخطيط الاستراتيجي:

ووعي تلك القيادات بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين وتطوير العمل الجامعي مما جعلهم يعبرون عن احتياجهم لتلك المهارات حرصاً منهم على اكتسابها وممارستها بهدف تطوير أدائهم الإداري والأكاديمي كلٌّ بحسب مركزه الوظيفي، كما قد يرجع هذا الاحتياج إلى قلة اهتمام الجامعة بإعداد خطط وبرامج للتنمية المهنية الأكاديمية والإدارية التي تهدف إلى تطوير الأداء الأكاديمي والإداري لدى قيادات الجامعة، مما يجعلهم يعانون من

جدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدلالة اللفظية، لمجال الوعي بمدخل التخطيط الاستراتيجي

م	الفقرات	درجة الاحتياج	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مفهوم التخطيط الاستراتيجي.	3.60	.89
2	أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي.	3.53	.91
3	أهداف التخطيط الاستراتيجي.	3.20	.83
4	الملامح العامة للتخطيط الاستراتيجي.	3.13	.93
5	مرتكزات التخطيط الاستراتيجي.	3.86	.85
6	مكونات التخطيط الاستراتيجي.	3.73	.88
7	مستويات التخطيط الاستراتيجي.	3.60	.94
8	الخطوات العامة للتخطيط الاستراتيجي.	3.42	.88
9	الموجهات الإدارية والإجرائية للقائمين على التخطيط الاستراتيجي.	3.76	.84
10	نماذج التخطيط الاستراتيجي.	3.84	1.02
11	أساليب التخطيط الاستراتيجي.	3.98	.68
12	أدوات التخطيط الاستراتيجي.	4.26	.73
13	متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	4.15	.77
14	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	3.63	.91
	الوسط المرجح للمجال	3.69	.22

بانحراف معياري بلغ (0.73)، وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية كبيرة جداً. وهذا قد يرجع إلى أن الإلمام بأدوات التخطيط الاستراتيجي واكتساب مهارات إعدادها وممارسة تنفيذها تعد من أهم القضايا المعرفية والإجرائية التي يحتاج إليها القائد الذي يسعى إلى تطوير مؤسسته من خلال مدخل التخطيط الاستراتيجي.

• أن المهارات التي حصلت على أقل درجة احتياج هما مهارتين رقم (4)، (3)، واللذان تنصان على (الملامح العامة للتخطيط الاستراتيجي)، و (أهداف التخطيط الاستراتيجي)، حيث بلغ متوسطهما الحسابي على التوالي

حيث يتضح من الجدول رقم (6) أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مجال الوعي بمدخل التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة كبيرة بوجه عام، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الاحتياج (3.96) بانحراف معياري بلغ (0.22) وهو متوسط حسابي درجة الاحتياج فيه تعبر عنها الدلالة اللفظية كبيرة.

كما يتضح من الجدول ما يلي:

• أن المهارة التي حصلت على أكبر درجة احتياج هي الفقرة رقم (12) والتي تنص على (أدوات التخطيط الاستراتيجي)، حيث بلغ متوسطها الحسابي على (4.26)،

(3.13)، (3.20) بانحراف معياري بلغ (0.93)، (0.83). وهما متوسطان حسابيان تعبر عنهما الدلالة اللفظية متوسطة. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن هاتين المهارتين لهما بعد معرفي أكثر منه تنفيذي وإجرائي، لذا يمكن الإلمام بهما من

خلال الاطلاع والنمو الذاتي المعرفي للقائد الأكاديمي دون الحاجة إلى تدريب منظم.

ثانياً: مجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدلالة اللفظية، لمجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية

م	الفقرات	درجة الاحتياج	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مفهوم البيئة الداخلية والخارجية.	3.31	.92
2	أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	3.84	.81
3	العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية.	3.87	.84
4	مكونات البيئة الداخلية والخارجية.	4.00	.81
5	تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية.	4.49	.66
6	موجهات المخطط لعملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	4.27	.73
7	كفاءة عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	3.71	.90
8	أسلوب SOWT في التخطيط الاستراتيجي.	4.50	.63
9	خطوات أسلوب SOWT في التخطيط الاستراتيجي.	4.62	.55
10	تحليل القدرات والموارد المتاحة في المنظمة.	4.56	.62
11	نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.	4.55	.61
12	الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.	4.59	.54
13	أساليب تحليل البيئة الداخلية والخارجية.	3.61	.92
14	تحديد الخيارات والبدائل الاستراتيجية.	4.31	.76
	الوسط المرجح للمجال	4.16	.24

وهذا قد يرجع إلى أن الإلمام بخطوات أسلوب SOWT في التخطيط الاستراتيجي وامتلاك مهاراتها وتطبيق هذه المهارات في عملية التحليل البيئي في المنظمة تعد الأساس الذي يجعل القائد الأكاديمي قادراً على تحديد نقاط القوة والضعف في مؤسسته، وكذا الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، بما يجعله مستعداً لمواجهة كافة التحديات واستثمارها بشكل أفضل.

• إن المهارات التي حصلت على أقل درجة احتياج هي المهارة رقم (1)، والتي تنص على (مفهوم البيئة الداخلية والخارجية)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.31)، بانحراف معياري بلغ (0.92)، وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية متوسطة.

ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن هذه المهارة لها بعد معرفي أكثر منه تنفيذي وإجرائي، لذا يمكن الإلمام بها من خلال الاطلاع والنمو الذاتي المعرفي للقائد الأكاديمي دون الحاجة إلى تدريب منظم.

يتضح من الجدول رقم (7) أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية جاءت بدرجة كبيرة بوجه عام، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الاحتياج (4.16) بانحراف معياري بلغ (0.24). وهو متوسط حسابي درجة الاحتياج فيه تعبر عنها الدلالة اللفظية كبيرة.

كما يتضح من الجدول ما يلي:

• إن المهارات التي حصلت على درجة احتياج كبيرة جداً هي الفقرات رقم (9)، (12)، (10)، (11)، (8)، (5)، (14)، (6)، وقد حصلت الفقرة رقم (9) والتي تنص على (خطوات أسلوب SOWT في التخطيط الاستراتيجي) على أعلى متوسط لدرجة الاحتياج بين هذه الفقرات حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.16)، بانحراف معياري بلغ (0.24)، وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية كبيرة جداً.

ثالثاً: مجال الرؤية والرسالة:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدلالة اللفظية، لمجال الرؤية والرسالة

م	الفقرات	درجة الاحتياج	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	مفهوم الرؤية.	.86	3.80
2	أهمية الرؤية.	.91	3.44
3	خصائص الرؤية.	.98	3.15
4	موجهات صياغة الرؤية.	.79	4.25
5	صياغة الرؤية.	.75	4.43
6	مفهوم الرسالة.	.91	3.46
7	أهمية الرسالة.	.97	3.39
8	خصائص الرسالة.	.95	2.96
9	مرتكزات الرسالة.	.89	3.86
10	موجهات صياغة الرسالة.	.90	3.71
11	خطوات إعداد بيان الرسالة.	.82	3.56
12	تشكيل فريق إعداد بيان الرسالة.	1.07	3.19
13	صياغة الرسالة.	.75	4.32
	الوسط المرجح للمجال	.32	3.66

رقم (8) والتي تنص على (خصائص الرسالة) على أدنى متوسط لدرجة الاحتياج بين هذه الفقرات حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.96)، بانحراف معياري بلغ (0.95)، وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية متوسطة. ويُعزى حصول هذه المهارة على أدنى متوسطات درجة الاحتياج في هذا المجال إلى أنها لا تحتاج من القائد إلى تدريب وحضور دورات بهذا الخصوص بقدر ما تحتاج منه إلى سعة البحث والاطلاع على ما كُتب حول الرؤية والرسالة في التخطيط الاستراتيجي.

يتضح من الجدول رقم (8) أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مجال الرؤية والرسالة جاءت بدرجة كبيرة بوجه عام، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الاحتياج (3.66) بانحراف معياري بلغ (0.32) وهو متوسط حسابي درجة الاحتياج فيه تعبر عنها الدلالة اللفظية كبيرة. كما يتضح من الجدول علاوة على ما سبق ما يلي:

• إن المهارات التي حصلت على درجة احتياج كبيرة جداً هي الفقرات رقم (5)، (13)، (4)، وقد حصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على (صياغة الاستراتيجية) على أعلى متوسط لدرجة الاحتياج بين هذه الفقرات حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.43)، بانحراف معياري بلغ (0.75)، وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية كبيرة جداً. وهذا قد يرجع إلى أن إتقان القائد لهذه المهارة يجعله يعد ضمن خبراء التخطيط الاستراتيجي، كون هذه المهارة تتطلب قدرات ومهارات استراتيجية عالية لا يمتلكها إلا الخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي.

• إن المهارات التي حصلت على أقل درجة احتياج هي المهارات رقم (8)، (3)، (12)، (7)، وقد حصلت الفقرة

رابعاً: مجال الأهداف الاستراتيجية :

جدول (9)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدلالة اللفظية، لمجال الأهداف الاستراتيجية

م	الفقرات	درجة الاحتياج		الدلالة اللفظية
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	مفهوم الهدف الاستراتيجي.	.81	4.14	كبيرة
2	أهمية وفوائد تحديد الأهداف الاستراتيجية.	.79	4.10	كبيرة
3	أنواع الأهداف الاستراتيجية.	.80	4.03	كبيرة
4	مستويات الأهداف الاستراتيجية.	.82	4.13	كبيرة
5	الشروط الواجب توافرها في الأهداف الاستراتيجية.	.90	3.36	متوسطة
6	العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية.	.83	3.30	متوسطة
7	صياغة الأهداف الاستراتيجية.	.71	4.32	كبيرة جداً
8	الغايات الاستراتيجية.	.78	4.08	كبيرة
9	الفرق بين الغايات والأهداف الاستراتيجية وطبيعة العلاقة بينهما.	.89	3.90	كبيرة
	الوسط المرجح للمجال	.29	3.93	كبيرة

الاستراتيجية) على أدنى متوسط لدرجة الاحتياج بين هذه الفقرات حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.30)، بانحراف معياري بلغ (0.83)، وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية متوسطة.

ويُعزى حصول هذه المهارة على أدنى متوسطات درجة الاحتياج في هذا المجال إلى أن القائد لا يحتاج إلى التدريب على تحليل العوامل المؤثرة في الأهداف الاستراتيجية بشكل كبير، كونه يستطيع الالمام بها بصورة ذاتية من خلال البحث والقراءة المستمرة في الأدبيات والدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع.

يتضح من الجدول رقم (9) أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مجال الأهداف الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة بوجه عام، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الاحتياج (3.93) بانحراف معياري بلغ (0.29) وهو متوسط حسابي درجة الاحتياج فيه تعبر عنها الدلالة اللفظية كبيرة.

كما يتضح من الجدول كذلك ما يلي :

• إن المهارة التي حصلت على درجة احتياج كبيرة جداً هي الفقرة رقم (7)، التي تنص على (صياغة الأهداف الاستراتيجية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.32)، بانحراف معياري بلغ (0.71)، وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية كبيرة جداً.

ويمكن عزو حصول هذه المهارة على أعلى درجة احتياج في هذا المجال إلى أنها تعد من أهم المهارات التي ينبغي أن يمتلكها ويمارسها القائد الاستراتيجي، فالأهداف الاستراتيجية المصاغة بطريقة صحيحة تؤدي إلى وضع برامج وأنشطة وإجراءات وتحديد أدوات مناسبة.

• إن المهارات التي حصلت على أقل درجة احتياج هي المهارات رقم (6)، (5)، وقد حصلت الفقرة رقم (6) والتي تنص على (العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف

خامساً: مجال صياغة الخطة الاستراتيجية:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدلالة اللفظية، لمجال صياغة الخطة الاستراتيجية

م	الفقرات	درجة الاحتياج	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	مفهوم صياغة الاستراتيجية.	1.01	3.28
2	أهمية صياغة الاستراتيجية.	.94	3.27
3	دورة صياغة الاستراتيجية.	.73	4.40
4	مراحل صياغة الاستراتيجية.	.49	4.67
5	خطوات صياغة الاستراتيجية.	.45	4.72
6	أبعاد صياغة الاستراتيجية.	.68	4.14
7	متطلبات صياغة الاستراتيجية.	.57	4.53
8	الاستراتيجيات التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية.	.73	4.03
9	التنبؤ بالمناخ المتوقع لصياغة الاستراتيجية.	.75	4.15
10	تشكيل فريق صياغة الاستراتيجية.	.81	4.01
11	المهارات اللازمة لفريق صياغة الاستراتيجية.	.67	4.36
12	صياغة الاستراتيجية وكتابتها.	.44	4.73
	الوسط المرجح للمجال	.23	4.20

• أن المهارات التي حصلت على أقل درجة احتياج هي المهارات رقم (2)، (1)، وقد حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على (أهمية صياغة الاستراتيجية) على أدنى متوسط لدرجة الاحتياج بين هذه الفقرات حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.27)، بانحراف معياري بلغ (0.94)، وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية متوسطة. ويُعزى حصول هذه المهارة على أدنى متوسطات درجة الاحتياج في هذا المجال كونها مهارة معرفية تتطلب الوعي والإدراك المعرفي بأهمية صياغة الاستراتيجية، وكون القائد الأكاديمي يعي ويدرك أهمية مثل هذا الأمر.

يتضح من الجدول رقم (10) أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مجال صياغة الخطة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة بوجه عام، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الاحتياج (4.20) بانحراف معياري بلغ (0.23) وهو متوسط حسابي تعبر عنها الدلالة اللفظية كبيرة.

كما يتضح من الجدول السابق ما يلي:

• أن المهارات التي حصلت على درجة احتياج كبيرة جدا هي الفقرات رقم (12)، (5)، (4)، (7)، (11)، وقد حصلت الفقرة رقم (12) والتي تنص على (صياغة الاستراتيجية وكتابتها) على أعلى متوسط لدرجة الاحتياج بين هذه الفقرات حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.73)، بانحراف معياري بلغ (0.44)، وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية كبيرة جداً.

وهذا قد يرجع إلى أن إتيان القائد الأكاديمي لهذه المهارة تجعله يعد ضمن خبراء التخطيط الاستراتيجي، كون هذه المهارة تتطلب قدرات ومهارات استراتيجية عالية لا يمتلكها إلا الخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي.

سادساً: مجال تطبيق الخطة الاستراتيجية:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدلالة اللفظية، لمجال تطبيق الخطة الاستراتيجية

م	الفقرات	درجة الاحتياج		الدلالة اللفظية
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	مفهوم تطبيق الاستراتيجية.	.84	3.80	كبيرة
2	موجهات البدء بتطبيق الاستراتيجية.	.81	4.06	كبيرة
3	أنظمة المعلومات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية.	.58	4.56	كبيرة جداً
4	متطلبات التطبيق الفعال للاستراتيجية.	.72	4.16	كبيرة
5	التغييرات المؤسسية والتنظيمية اللازمة لتطبيق الاستراتيجية.	.61	4.48	كبيرة جداً
6	الخيارات الاستراتيجية.	.76	4.13	كبيرة
7	البدائل الاستراتيجية وأساليب تقويمها.	.69	4.40	كبيرة جداً
8	فعالية تطبيق الاستراتيجية.	.83	3.38	متوسطة
9	التكتيكات والإجراءات المقترحة لتنفيذ الاستراتيجية.	.70	4.28	كبيرة جداً
10	أنظمة الرقابة اللازمة لتطبيق الاستراتيجية.	.91	3.63	كبيرة
11	المشكلات التي تواجه عملية تطبيق الاستراتيجية.	.95	3.32	متوسطة
	الوسط المرجح للمجال	.30	4.02	كبيرة

• أن المهارات التي حصلت على أقل درجة احتياج هي المهارات رقم (11)، (8)، وقد حصلت الفقرة رقم (11) التي تنص على (المشكلات التي تواجه عملية تطبيق الاستراتيجية) على أدنى متوسط لدرجة الاحتياج بين هذه الفقرات حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.32)، بانحراف معياري بلغ (95)، وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية متوسطة.

ويُعزى حصول هذه المهارة على أدنى متوسطات درجة الاحتياج في هذا المجال كونها مهارة معرفية تتطلب الوعي والإدراك المعرفي، كما أنها تعتمد على معاشرة القائد للواقع الفعلي لمؤسسته.

يتضح من الجدول رقم (11) أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مجال تطبيق الخطة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة بوجه عام، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الاحتياج (4.02) بانحراف معياري بلغ (30) وهو متوسط حسابي درجة الاحتياج فيه تعبر عنها الدلالة اللفظية كبيرة.

كما يتضح من الجدول ما يلي:

• أن المهارات التي حصلت على درجة احتياج كبيرة جداً هي الفقرات رقم (3)، (5)، (7)، (9)، وقد حصلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على (أنظمة المعلومات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية) على أعلى متوسط لدرجة الاحتياج بين هذه الفقرات حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.56)، بانحراف معياري بلغ (58)، وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية كبيرة جداً.

وهذا قد يرجع إلى أن إمام القائد الاستراتيجي بأنظمة المعلومات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية مهمة وضرورية جداً، كونها تمثل مصادر للمعلومات التي يتخذ في ضوءها القائد الاستراتيجي قراراته الاستراتيجية.

سابعاً: مجال تقويم ومتابعة الخطة الاستراتيجية :

جدول (12)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدلالة اللفظية، لمجال تقويم ومتابعة الخطة الاستراتيجية

م	الفقرات	درجة الاحتياج	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	مفهوم التقويم والمتابعة للخطة الاستراتيجية.	.81	3.80
2	أهمية تقويم ومتابعة الخطة الاستراتيجية.	.79	4.04
3	الفرق بين التقويم والمتابعة.	.78	3.02
4	أهداف تقويم ومتابعة الخطة الاستراتيجية.	.80	4.03
5	قياس الإنجاز والتقدم في الخطة الاستراتيجية.	.47	4.65
6	معايير تقويم الخطة الاستراتيجية.	.63	4.46
7	مؤشرات قياس الإنجاز في الخطة الاستراتيجية.	.59	4.27
8	تساؤلات التقويم والمتابعة في الخطة الاستراتيجية.	.68	4.33
9	أدوات تقويم ومتابعة الخطة الاستراتيجية.	.71	4.30
10	إجراءات تقويم ومتابعة الخطة الاستراتيجية.	.79	4.25
	الوسط المرجح للمجال	.27	4.12

الأهداف المرسومة بجودة عالية.

• أن المهارة التي حصلت على أقل درجة احتياج هي المهارة رقم (3)، التي تنص على (الفرق بين التقويم والمتابعة)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.02)، بانحراف معياري بلغ (.78)، وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية متوسطة.

ويُعزى حصول هذه المهارة على أدنى متوسطات درجة الاحتياج في هذا المجال كونها مهارة معرفية تأصيلية يمكن للقائد الامام بها من خلال الاطلاع على ما كتب حول هذا الموضوع، بالإضافة إلى التدريب ولو بشكل بسيط.

ثالثاً: نتيجة السؤال الفرعي الثاني:

هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقدير القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لدرجة احتياجهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (الجامعة - المركز الوظيفي - الدرجة العلمية - سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة الفروق ودلالاتها الإحصائية، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

يتضح من الجدول رقم (12) أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي في مجال تقويم ومتابعة الخطة الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة بوجه عام، حيث بلغ المتوسط العام لدرجة الاحتياج (4.12) بانحراف معياري بلغ (.27) وهو متوسط حسابي درجة الاحتياج فيه تعبر عنها الدلالة اللفظية كبيرة.

كما يتضح من الجدول ما يلي:

• أن المهارات التي حصلت على درجة احتياج كبيرة جداً هي الفقرات رقم (5)، (6)، (8)، (9)، (7)، (10)، وقد حصلت الفقرة رقم (5) التي تنص على (قياس الإنجاز والتقدم في الخطة الاستراتيجية) على أعلى متوسط لدرجة الاحتياج بين هذه الفقرات حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.65)، بانحراف معياري بلغ (.47)، وهو متوسط حسابي تعبر عنه الدلالة اللفظية كبيرة جداً.

وهذا قد يرجع إلى أن هذه المهارة مهمة وضرورية جداً للقائد الاستراتيجي، كونها الأداة التي تمكنه من التأكد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة مسبقاً، وتحديد مسارات الانحراف عنها، بما يجعله قادراً على وضع المعالجات اللازمة لتلك الانحرافات ومن ثم تحقيق الأهداف

جدول (13)

يوضح نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة الفروق ودلالاتها الإحصائية تبعاً لمتغيرات (الجامعة- المركز الوظيفي- الدرجة العلمية- سنوات الخبرة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
الجامعة	بين المجموعات	.121	4	.030	1.756	.146	غير دالة
	داخل المجموعات	1.346	78	.017			
	الكلية	1.467	82				
المركز الوظيفي	بين المجموعات	.031	2	.016	.864	.425	غير دالة
	داخل المجموعات	1.436	80	.018			
	الكلية	1.467	82				
الدرجة العلمية	بين المجموعات	.025	2	.012	.689	.505	غير دالة
	داخل المجموعات	1.442	80	.018			
	الكلية	1.467	82				
سنوات الخبرة	بين المجموعات	.082	2	.041	2.365	.100	غير دالة
	داخل المجموعات	1.385	80	.017			
	الكلية	1.467	82				

التربية بالجامعات اليمنية؟

بناء البرنامج المقترح اتبع الباحث عدداً من الإجراءات تمثلت بما يلي:

1. مبررات بناء البرنامج المقترح.

تتمثل مبررات بناء البرنامج بما يلي:

أ- انطلاقاً من نتائج الدراسة الميدانية للبحث الحالي بما توصلت إليه من مؤشرات واضحة أظهرت احتياج القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة لذلك فإنه يتحتم على البحث الحالي أن يتخذ مساراً عملياً يترجم المؤشرات الناجمة عن المعطيات الملموسة إلى صيغة برنامج تدريبي مقترح.

ب- إن هذا البرنامج يأتي تلبيةً للتوجهات الاستراتيجية في الجمهورية اليمنية، فهو يمثل استجابةً لرؤية اليمن الاستراتيجية التي تمتد حتى العام 2025م، المشار إليها في الجزء الأول من الخطة الخمسية الثانية.

ج- إنه يمثل استجابةً للتوجهات الاستراتيجية للجامعة تعز المتمثلة بالخطة الاستراتيجية للجامعة، التي تهدف إلى تطوير جميع مكونات العمل الجامعي وتؤكد على أهمية أن تستوعب عملية التطوير كل خصائص العصر ومتطلباته،

يتضح من الجدول رقم (13) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تقدير القيادات الأكاديمية لدرجة احتياجهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (الجامعة، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)، حيث بلغت قيمة (f) للمتغيرات السابقة على التوالي (1.756)، (0.864)، (0.689)، (2.365)، بمستويات دلالة بلغت (0.146)، (0.425)، (0.505)، (0.100)، وهي غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

وهذا يعني أن درجة احتياج القيادات الأكاديمية في كلية التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي لا تختلف باختلاف (الجامعات التي يعملون بها، ولا المراكز الوظيفية التي يشغلونها، ولا الدرجات العلمية التي يحملونها، ولا سنوات خبرتهم).

وربما ترجع هذه النتيجة إلى أن جميع الكليات في الجامعات قيد الدراسة لم تعط الاهتمام الكافي لبرامج التنمية الإدارية في مجال التخطيط الاستراتيجي المقدمة للقيادات الأكاديمية في تلك الكليات، مما جعلهم بحاجة متماثلة لتلك المهارات.

ثالثاً: نتيجة السؤال الفرعي الثالث:

ما مكونات البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات

البرنامج على عدد من الخبراء المحكمين المتخصصين في مجالات: أصول التربية، والإدارة والتخطيط التربوي، والمناهج وطرائق التدريس، بلغ عددهم (10) خبراء محكمين، بهدف إبداء آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول أهداف البرنامج، ومحتواه، وإجراءات تنفيذه، من حيث مدى مناسبتها لتحقيق أهداف البحث الحالي، كما طلب الباحث منهم وضع التعديل الذي يرونه مناسباً (تعديل، حذف، دمج، إضافة).

وفي ضوء آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم وباعتماد معيار موافقة (80%) فأكثر على مكونات البرنامج، قام الباحث بأخذ تلك الملاحظات بعين الاعتبار، وقام بوضع مكونات البرنامج بصورته النهائية.

4. البرنامج المقترح بصورته النهائية:

بعد قيام الباحث بإجراء التعديلات كما أقرها الخبراء المحكمون أصبح البرنامج بصورته النهائية على النحو التالي:

الأهداف العامة (1)، الأهداف التفصيلية (7)، المجالات (7)، الموضوعات (83)، أساليب تنفيذ البرنامج المقترحة (10)، وسائل تنفيذ البرنامج المقترح (10)، إجمالي ساعات البرنامج (28)، إجمالي جلسات البرنامج (14). إجمالي مدة البرنامج (7) أيام.

وفيما يلي عرض تفصيلي لمكونات البرنامج التدريبي المقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كلية التربية بالجامعات اليمنية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: أهداف البرنامج:

وتشمل ما يلي:

أ) الهدف العام للبرنامج:

يهدف البرنامج إلى تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية.

تحقيقاً لإحداث التوازن بين وظائفها الثلاث التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

2. خطوات بناء البرنامج المقترح.

اتباع الباحث في عملية بناء البرنامج المقترح الخطوات التالية:

• قام الباحث في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج حول درجة احتياج القيادات الأكاديمية لمهارات التخطيط الاستراتيجي بما يلي:

• تحويل عنوان البحث إلى هدف عام للبرنامج التدريبي المقترح.

• تحويل مجالات التخطيط الاستراتيجي إلى أهداف تفصيلية للبرنامج بحيث يمثل كل مجال هدفاً من الأهداف التفصيلية للبرنامج.

• تحويل فقرات كل مجال إلى موضوعات للبرنامج تعكس الهدف التفصيلي في نفس المجال.

• كما قام الباحث في ضوء الاطلاع على الأدبيات والبحوث والدراسات ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي، والبرامج التدريبية، بإعداد الصيغة الأولية لمحتوى البرنامج وإجراءات تنفيذه (مجال، موضوعات، ساعات، جلسات، إجراءات تنفيذ).

• في ضوء ما سبق من إجراءات وخطوات اعتمد عليها الباحث واتباعها في عملية بنائه للبرنامج المقترح تكون البرنامج بصورته الأولية من المكونات التالية:

الأهداف العامة (1)، الأهداف التفصيلية (7)، المجالات (7)، الموضوعات (90)، أساليب تنفيذ البرنامج المقترحة (20)، وسائل تنفيذ البرنامج المقترح (10)، إجمالي ساعات البرنامج (32)، إجمالي جلسات البرنامج (16). إجمالي مدة البرنامج (8) أيام.

3. صدق البرنامج المقترح.

للتأكد من صدق البرنامج المقترح قام الباحث بعرض

(ب) الأهداف التفصيلية للبرنامج :
 بعد تطبيق البرنامج يتوقع من القائد الأكاديمي أن يكون قد اكتسب المعلومات والمعارف والمهارات القدرات والاتجاهات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في مجالات :
 الوعي بمدخل التخطيط الاستراتيجي ، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ، والرؤية والرسالة ، والأهداف الاستراتيجية ، وصياغة الخطة الاستراتيجية ، وتطبيق الخطة الاستراتيجية ، وتقويم ومتابعة الخطة الاستراتيجية.

(ج) محتوى البرنامج :

عدد الجلسات	عدد الساعات			المحتوى التدريبي	المجالات
	إجمالي	عملي	نظري		
2	4	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم التخطيط الاستراتيجي. • أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي. • أهداف التخطيط الاستراتيجي. • الملامح العامة للتخطيط الاستراتيجي. • مرتكزات التخطيط الاستراتيجي. • مكونات التخطيط الاستراتيجي. • مستويات التخطيط الاستراتيجي. • الخطوات العامة للتخطيط الاستراتيجي. • الموجهات الإدارية والإجرائية للقائمين على التخطيط الاستراتيجي. • نماذج التخطيط الاستراتيجي. • أساليب التخطيط الاستراتيجي. • أدوار التخطيط الاستراتيجي. • متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. • معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. 	الوعي بمدخل التخطيط الاستراتيجي
2	4	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم البيئة الداخلية والخارجية. • أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية. • العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية. • مكونات البيئة الداخلية والخارجية. • تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية. • موجهات المخطط لعملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية . • كفاءة عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية. • أسلوب SOWT في التخطيط الاستراتيجي. • خطوات أسلوب SOWT في التخطيط الاستراتيجي. • تحليل القدرات والموارد المتاحة في المنظمة. • نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية. • الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية. • أساليب تحليل البيئة الداخلية والخارجية. • تحديد الخيارات والبدائل الاستراتيجية . 	تحليل البيئة الداخلية والخارجية
2	4	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم الرؤية. • أهمية الرؤية. • خصائص الرؤية. • موجهات صياغة الرؤية. • صياغة الرؤية. • مفهوم الرسالة. • أهمية الرسالة. • خصائص الرسالة. • مرتكزات الرسالة. • موجهات صياغة الرسالة. • خطوات إعداد بيان الرسالة. • تشكيل فريق إعداد بيان الرسالة. • صياغة الرسالة. 	الرؤية والرسالة
2	4	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم الهدف الاستراتيجي. • أهمية وفوائد تحديد الأهداف الاستراتيجية. • أنواع الأهداف الاستراتيجية. • مستويات الأهداف الاستراتيجية. • الشروط الواجب توافرها في الأهداف الاستراتيجية. • العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية. 	الأهداف

عدد الجلسات	عدد الساعات			المحتوى التدريبي	المجالات
	إجمالي	عملي	نظري		
				<ul style="list-style-type: none"> • صياغة الأهداف الاستراتيجية. • الغايات الاستراتيجية. • الفرق بين الغايات والأهداف الاستراتيجية وطبيعة العلاقة بينهما. 	الاستراتيجية
2	4	3	1	<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم صياغة الاستراتيجية. • أهمية صياغة الاستراتيجية. • دورة صياغة الاستراتيجية. • مراحل صياغة الاستراتيجية. • خطوات صياغة الاستراتيجية. • أبعاد صياغة الاستراتيجية. • متطلبات صياغة الاستراتيجية. • الاستراتيجيات التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية. • التنبؤ بالمناخ المتوقع لصياغة الاستراتيجية. • تشكيل فريق صياغة الاستراتيجية. • المهارات اللازمة لفريق صياغة الاستراتيجية. • صياغة الاستراتيجية وكتابتها. 	صياغة الاستراتيجية
2	4	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم تطبيق الاستراتيجية. • موجبات البدء بتطبيق الاستراتيجية. • أنظمة المعلومات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية. • متطلبات التطبيق الفعال للاستراتيجية. • التغييرات المؤسسية والتنظيمية اللازمة لتطبيق الاستراتيجية. • الخيارات الاستراتيجية. • البدائل الاستراتيجية وأساليب تقويمها. • فعالية تطبيق الاستراتيجية. • التكتيكات والإجراءات المقترحة لتنفيذ الاستراتيجية. • أنظمة الرقابة اللازمة لتطبيق الاستراتيجية. • المشكلات التي تواجه عملية تطبيق الاستراتيجية. 	تطبيق الاستراتيجية
2	4	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم التقييم والمتابعة للخطة الاستراتيجية. • أهمية تقييم ومتابعة الخطة الاستراتيجية. • الفرق بين التقييم والمتابعة. • أهداف تقييم ومتابعة الخطة الاستراتيجية. • قياس الإنجاز والتقدم في الخطة الاستراتيجية. • معايير تقييم الخطة الاستراتيجية. • مؤشرات قياس الإنجاز في الخطة الاستراتيجية. • تساؤلات التقييم والمتابعة في الخطة الاستراتيجية. • أدوات تقييم ومتابعة الخطة الاستراتيجية. • إجراءات تقييم ومتابعة الخطة الاستراتيجية. 	تقييم ومتابعة الاستراتيجية
الإجمالي					
14	28	15	13	83	7

الوسائل التدريبية التالية :

جهاز حاسوب - جهاز داتاشو للعرض - شاشة عرض - قلم ليزر واسطوانات ليزرية - أفلام وشرائح تعليمية - جهاز العرض فوق الرأس - شفافيات - رسوم توضيحية ومجسمات ومطبوعات - سبورة عادية وأقلام وطباشير - البحوث والتقارير الميدانية للمشاركين.

سادساً : الفئة المستهدفة من تنفيذ البرنامج :

وتتمثل بالقيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية ممن هم بوظيفة عميد ونائب عميد ورئيس قسم

رابعاً : أساليب تنفيذ البرنامج المقترحة :

سوف يتم تنفيذ البرنامج التدريبي من خلال استخدام الأساليب التدريبية التالية :

العصف الذهني - الندوات الحوارية - التمارين التدريبية - تمثيل الأدوار - دراسة الحالة - المناقشة الموجهة - حل المشكلات - ورش العمل النوعية - سلة القرارات - الواجبات والأنشطة.

خامساً : وسائل تنفيذ البرنامج المقترحة :

سوف يتم تنفيذ البرنامج التدريبي من خلال استخدام

علمي.

سابعاً: مكان تنفيذ البرنامج:

يقترح الباحث أن ينفذ هذا البرنامج في المكان المناسب الذي تتوفر فيه الإمكانيات، والوسائل، والتجهيزات، المطلوبة لتنفيذه، والذي تحدده الجهة المسؤولة عن تنفيذ البرنامج، ويقترح الباحث أن تكون مراكز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في الجامعات قيد الدراسة.

ثامناً: مدة البرنامج المقترح ومواعيد تنفيذه:

ستكون مدة تنفيذ البرنامج (7) أيام، على أن يكون التنفيذ في أحد أشهر العطلة الصيفية، بواقع (4) ساعات في اليوم، بمعدل جلستين (2) كل جلسة ساعتين.

تاسعاً: إدارة البرنامج المقترحة:

لجنة إشرافية يحددها نائب رئيس الجامعة للشئون الأكاديمية، ورئيس مركز التطوير الأكاديمي- خبراء (مدربون) في التخطيط الاستراتيجي- مساعد مدرب- مسؤول إداري من قبل الجهة المسؤولة عن التنفيذ لتابعة تنفيذ البرنامج - معاون للمسؤول الإداري- سكرتارية للتدريب.

عاشراً: أساليب تقييم البرنامج:

- اختبار قبلي وبعدي لقياس أثر التدريب على المتدربين.
- استبانة موجهة للمتدربين لتقويم فعاليات البرنامج التدريبي.
- استبانة لتقويم أداء منفيذي للبرنامج.
- أداة لقياس اتجاهات المتدربين نحو البرنامج.

التوصيات:

في ضوء البرنامج المقترح لتطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية، فإن الباحث يوصي الجامعات بما يلي:

- أن تتبنى تنفيذ البرنامج المقترح الذي أسفر عنه هذا البحث، وأن تضعه ضمن الخطة السنوية للجامعة في المجال المتعلق بالتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية في كل كلية.

- أن تكلف أساتذة متخصصين من ذوي الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي - سواء كانوا من جامعات يمنية أو عربية أو أجنبية - للقيام بعملية تنفيذ البرنامج، وإعداد المادة العلمية المتعلقة بكل موضوع من موضوعات التخطيط الاستراتيجي التي تضمنها البرنامج، وكذا إعداد دليل المدرب، والمتدرب، وذلك نظراً لأهمية البرنامج من جهة، وأهمية الفئة المستهدفة من جهة أخرى.

- أن ترصد ميزانية كافية لتنفيذ البرنامج.

- أن تهتم الجهة المسؤولة عن تنفيذ البرنامج باستخدام الأساليب المقترحة لتنفيذ البرنامج، وأن تستخدم في تنفيذ كل موضوع من الموضوعات الأساليب التي تناسب معه، ويتحقق بواسطتها الهدف من الدورة التدريبية المتعلقة بهذا الموضوع.

- أن توفر جميع الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة اللازمة لتطبيق البرنامج، والتي تضمنها البرنامج المقترح في البحث الحالي.

- أن توفر كل الأدبيات التي تتعلق بالموضوعات والمفردات التي تضمنها البرنامج، كونها تساعد المستهدفين على الاستيعاب من جهة، وتتيح لهم المجال للمناقشة وتبادل الآراء من جهة أخرى.

- أن تضع أدوات مناسبة لتقويم البرنامج أثناء عملية التنفيذ وبعدها، وذلك بهدف تحسين جوانبه النوعية وقياس مدى تأثيره في الأداء المهني للفئة المستهدفة، على أن تتم عملية التقويم بالاعتماد على أكثر من أسلوب من أساليب التقويم، كالتقويم الذاتي، والتقويم المؤسسي، وتقويم الزملاء، وتقويم الطلبة، وتقويم الجهات المستفيدة من خدمات الجامعة، وأيضاً أن يشمل التقويم كل مكونات البرنامج العلمية والمعرفية والمادية والبشرية.

ثانياً: المقترحات:

استرشاداً بتوصيات البحث، فإن الباحث يقترح إجراء البحوث المستقبلية التالية:

9. الروسان، محمد، (2000)، أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في شركة الأدوية الأردنية، مجلة إربد للبحوث والدراسات، المجلد الثاني، العدد(2)، جامعة إربد الأهلية.
10. سليطين، سوما علي، (2007)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الاعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
11. شراب، سائد حسن يوسف، (2011)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات توزيع الادوية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة.
12. صيام، آمال نمر حسين، (2010)، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
13. طويقات، مشهور محمد عبد ربه، (2009)، بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد(13)، جامعة المنصورة، مصر.
14. العارف، ناديا، (2000)، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، بدون طبعة، الدار الجامعية الحديثة، الاسكندرية، مصر.
15. العامودي، علي بن حسين بن احمد، (2011)، درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
16. عبد السميع، مصطفى محمد، (2003)، التكامل بين التعليم العالي والتعليم قبل العالي: تنمية الإبداع والابتكار، بحث مقدم إلى المؤتمر التاسع للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، المنعقد في دمشق في الفترة من 15-18 كانون أول 2003م.
17. عبد العال، رائد فؤاد، (2009)، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية غزة.

- بحث يهدف إلى معرفة فاعلية البرنامج المقترح من خلال البحث الحالي في تحقق امتلاك القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات اليمنية لمهارات التخطيط الاستراتيجي.
- بحث مماثل للبحث الحالي في كليات الجامعات اليمنية الأخرى.
- بحث يهدف إلى بناء برنامج للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات اليمنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

المراجع العربية:

1. الجبوري، حسين، (2010)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم: تخطيط معاصر في عالم متجدد، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان.
2. الحر، عبد العزيز بن محمد، (2003)، التخطيط الاستراتيجي أدوات مدرسة المستقبل، بدون طبعة، مكتبة التربية العربية، المركز العربي للتدريب التربوي، الدوحة.
3. حسين، حسن مختار، (2002)، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، العدد(6)، جامعة عين شمس القاهرة.
4. الحميري، عبد الجليل سعيد، (2012)، الإدارة الاستراتيجية ببطاقة الأهداف المتوازنة، الطبعة الأولى، مؤسسة أبرار ناشرون وموزعون، صنعاء، اليمن.
5. الخطيب، خليل محمد مطهر، (2009)، التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء.
6. الدجني، إياد علي يحيى، (2006)، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية بغزة.
7. الدوري، زكريا مطلق، (2005)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية، بدون طبعة، دار اليازوري، عمان، الأردن.
8. رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش، (2008)، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، بدون طبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

28. المنصور، أحمد علي محمد، (1999)، بناء برنامج تدريبي لرؤساء الأقسام العلمية في كليات الجامعات اليمنية في ضوء كفايتهم الإدارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.
29. المنتشة، وفاء عبد الجواد، (2008)، واقع تدريب العمداء ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
30. الهاللي، الهاللي الشرييني و مصطفى، عبد العظيم العيد، (2008)، مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد (11)، جامعة المنصورة، مصر.
31. وهبة، هاني عبدالكريم، (2008)، واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم اصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
32. يونس، طارق شريف، (2002)، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- المراجع الأجنبية:**
33. Ansoff, H.I. & Mcdonnell, E. (1990) "Implementing strategic planning Management" New York , prentice - Hall Inc.
34. Boone, L. E. and Kart2, D.L. (1992), "Management " Mc Graw-Inc.
35. George, C. (2004), Organizational Theory :Text & Cases, London: Addison Weslet Publishing Co.
36. Glaister, k and Flashaw, J. (1990), Strategic Planning: Strong? Lone Rang Planning , 32(1).
37. Hunger, J.D. & Wheelen, T. L. (1997), "Strategic management" 6th Edition, An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc.
38. Mintzberg, H. & Quinn, B. J., (1988), "The Strategy Process: Contexts and Cases", New Jersey, Prentice Hall Inc.
39. Wheelen, T.L. & Hunger, J. D. (2000), Strategic management & Business Policy" 7th Editione Printice Hall Internationall, Inc.
40. Wilson, Lan, (1992), Realizing the power of strategic Vision " Long Range Planning, vol.25.No.5.
18. العدلوني، محمد، (1999)، التخطيط الاستراتيجي: برنامج تدريبي، قسم التدريب، وزارة التربية والتعليم، الدوحة، قطر.
19. العريفي، منصور محمد اسماعيل، (2011)، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
20. عون، مطيع حامد علي، (2010)، تقويم البرنامج التدريبي لمديري ووكلاء مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المتدربين في محافظة تعز، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية جامعة تعز، اليمن.
21. الغالبي، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد، (2007)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. غنيم، عثمان محمد، (2001)، التخطيط أسس ومبادئ عامه، الطبعة الثانية، دار ضياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. الفحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري، (2010)، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الاعمال، الجامعة الدولية البريطانية، بريطانيا.
24. القرشي، زين بنت عبد الكريم عامر، (2008)، التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية: دراسة حاله على جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى.
25. الكرخي، مجيد، (2009)، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الاولى، دار المناهج، عمان، الاردن.
26. المربع، صالح بن سعيد، (2008)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
27. المصري، كمال مصطفى أحمد، (2011)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بآمناط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.