

المركز الديمقراطي العربي  
برلين – ألمانيا



# واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

المركز الديمقراطي العربي

واقع الإدارة الاستراتيجية  
في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إشراف

تأليف

مجاهد سعد أحمد البطة أ.د. عبد الباقي عبد الغني بابكر

الطبعة الأولى  
2020

رقم التسجيل : VR.3883-6406.B



Democratic Arab Center  
Berlin – Germany

## The Reality of Strategic Management In Yemeni Public Universities And Ways of Developing them

By : Dr. Mudjahid Ahmed al-Balata  
Supervisor: Prof. Abdul-Baqi Abdul-Ghani Babiker



DEMOCRATIC ARAB CENTER  
Germany : Berlin 10315 Gensinger- Str : 112

<http://democraticac.de>

TEL: 0049-3000

030-89005468/030-898999419/030-57348845

MOBILTELEFON: 0049174274278717

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

# واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور

مجاهد سعد أحمد البلطة

إشراف بروفييسور

عبد الباقي عبد الغني بابكر



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

الناشر

المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

ألمانيا / برلين

**Democratic Arabic Center**

**Berlin / Germany**

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه  
في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن مسبق خطي من الناشر.  
جميع حقوق الطبع محفوظة: المركز الديمقراطي العربي برلين - ألمانيا

**All rights reserved No part of this book may be reproduced.**

**Stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means  
without prior permission in writing of the published**

المركز الديمقراطي العربي

للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

**Berlin10315 Gensingerstr :112**

**Tel :0049-code Germany**

**54884375-030**

**91499898-030**

**86450098-030**

البريد الإلكتروني

**book@democraticac.de**

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة



رئيس المركز الديمقراطي العربي: أ. عمار شرعان  
اسم الكتاب: واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة  
إشراف البروفيسور: عبد الباقي عبد الغني بابكر  
ضبط وتدقيق: د. سالم بن لباد  
التصميم والإخراج: أ. د. بدرالدين شعباني  
رقم تسجيل الكتاب: B . 6406 - 3383 . VR  
عدد الصفحات: 270  
الطبعة الأولى  
سبتمبر 2020 م

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

## المحتويات

أولاً: قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	الموضوع
06	قائمة الفهارس
12	قائمة الجداول
16	قائمة الأشكال
18	قائمة الملاحق
19	إهداء
20	شكر وعرfan
21	ملخص البحث باللغة العربية
24	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
28	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
29	مقدمة البحث
31	مشكلة البحث
31	أهداف البحث
31	أهمية البحث
32	حدود البحث
32	مصطلحات البحث

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

35	الفصل الثاني: أدبيات البحث
36	أولاً: الإطار النظري
36	المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية
36	جذور الاستراتيجية
36	تعريف الاستراتيجية
38	مفهوم الإدارة الاستراتيجية
39	التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية
41	العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
42	أهمية الإدارة الاستراتيجية
43	أهداف الإدارة الاستراتيجية
44	عناصر الإدارة الاستراتيجية
45	خصائص الإدارة الاستراتيجية
46	مميزات وفوائد الإدارة الاستراتيجية
46	مستويات الإدارة الاستراتيجية
48	عمليات ومراحل الإدارة الاستراتيجية
50	أولاً: مرحلة التحليل الاستراتيجي
51	أ- تحليل البيئة الخارجية



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البطة

53	أهمية دراسة البيئة الخارجية في المؤسسات التعليمية
54	خطوات تحليل البيئة الخارجية
55	ب- تحليل البيئة الداخلية
55	الهيكل التنظيمي
56	الثقافة التنظيمية
58	الموارد
58	أسلوب سوات في التحليل الاستراتيجي
62	ثانياً: مرحلة صياغة الاستراتيجية
63	أ- الرؤية الاستراتيجية
67	ب- الرسالة الاستراتيجية
68	طبيعة العلاقة بين الرسالة والرؤية الاستراتيجية
75	ج- الأهداف الاستراتيجية
76	د- البدائل الاستراتيجية
83	ثالثاً: مرحلة تطبيق (تنفيذ) الاستراتيجية
84	عناصر تنفيذ الاستراتيجية
86	رابعاً: مرحلة الرقابة الاستراتيجية
87	أنواع الرقابة
90	المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

90	أهمية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي
91	العمليات والمهارات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي
94	معيقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي
97	المبحث الثالث: نبذة مختصرة عن الجامعات اليمنية
97	نشأة التعليم الجامعي في اليمن وتطوره
99	أنواع التعليم الجامعي في اليمن
103	أهداف الجامعات اليمنية
104	التنظيم الإداري والسلطة الإدارية في الجامعات اليمنية
105	هيكل الإدارة الجامعية في الجامعات اليمنية
107	الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية والتحديات التي تواجهها
<b>110</b>	<b>ثانياً: الدراسات السابقة</b>
110	الدراسات المحلية
113	الدراسات العربية
120	الدراسات الأجنبية
123	التعليق العام على الدراسات السابقة
125	جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة
<b>127</b>	<b>الفصل الثالث: منهج البحث وإجراءاته</b>

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

128	منهج البحث
128	مجتمع البحث
129	عينة البحث
129	خطوات اختيار عينة البحث
132	وصف عينة البحث بعد تطبيق الأداة
138	أداة البحث
146	متغيرات البحث
146	الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات
<b>148</b>	<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها</b>
150	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
150	عرض نتائج البحث الكلية لمجالات المحور الأول
151	عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها لمجالات وفقرات المحور الأول
170	ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
171	عرض نتائج البحث الكلية لمجالات المحور الثاني
171	عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها لمجالات وفقرات المحور الثاني
186	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

187	أولاً: بالنسبة للمحور الأول
198	ثانياً: بالنسبة للمحور الثاني
210	الفصل الخامس: مستخلص نتائج البحث والتصور المقترح والتوصيات والمقترحات
211	ملخص نتائج البحث
215	التصور المقترح لتطوير الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية
215	أهداف التصور المقترح
215	مبررات التصور المقترح
216	متطلبات تطبيق التصور المقترح
217	وصف التصور المقترح
225	معيقات تطبيق التصور المقترح
226	التوصيات
229	المقترحات
230	المصادر والمراجع
231	العربية
241	الأجنبية
242	المواقع الالكترونية

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

ثانياً: قائمة الجداول		
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	<u>تطور نظم الإدارة باتجاه الإدارة الاستراتيجية</u>	1
71	<u>عناصر الرسالة</u>	2
74	<u>مصنوفة تقييم الرسائل</u>	3
77	<u>الاستراتيجيات البديلة وأسباب استخدامها</u>	4
101	<u>عدد الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية والخاصة في الجمهورية اليمنية</u>	5
129	<u>توزيع مجتمع البحث في الجامعات اليمنية الحكومية</u>	6
130	<u>عدد القيادات الأكاديمية وفقاً للمسمى الوظيفي</u>	7
131	<u>حجم عينة الطبقة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي</u>	8
132	<u>توزيع عينة البحث حسب متغير الاختلاف المؤسسي</u>	9
133	<u>توزيع عينة البحث حسب متغير نوع الكلية</u>	10
134	<u>توزيع عينة البحث حسب متغير المسمى الوظيفي</u>	11
135	<u>توزيع عينة البحث حسب متغير الرتبة الأكاديمية</u>	12
136	<u>توزيع عينة البحث حسب متغير الخبرة في مجال العمل الإداري</u>	13
137	<u>توزيع عينة البحث حسب متغير الدورات التدريبية</u>	14
141	<u>معاملات ارتباط الفقرة بالمجال وارتباطها بالمحور ككل</u>	15

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

142	<u>معاملات الارتباط بين كل مجال ومحوره</u>	16
143	<u>معامل الثبات حسب اختبار ألفا كرو نباخ</u>	17
144	<u>معامل الثبات حسب اختبار معادلة سيرمان براون</u>	18
145	<u>وصف أداة البحث في صورتها النهائية</u>	19
149	<u>القيم الرقمية بدائل الإجابة عن فقرات أداة البحث</u>	20
150	<u>توزيع درجات الاستجابة حسب المتوسط الحسابي</u>	21
151	<u>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة عينة البحث لمجالات الأداة المتعلقة بالمحور الأول</u>	22
151	<u>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول للمحور الأول</u>	23
159	<u>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني للمحور الأول</u>	24
163	<u>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث للمحور الأول</u>	25
166	<u>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع للمحور الأول</u>	26
171	<u>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات الأداة المتعلقة بالمحور الثاني</u>	27
172	<u>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول للمحور الثاني</u>	28

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

176	<u>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني للمحور الثاني</u>	29
179	<u>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث للمحور الثاني</u>	30
184	<u>المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع للمحور الثاني</u>	31
187	<u>تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق لمتغير الاختلاف المؤسسي للمحور الأول</u>	32
189	<u>نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين استجابات عينة البحث لمتغير الاختلاف المؤسسي للمحور الأول</u>	33
190	<u>اختبار (T-test) لدلالة الفروق حسب متغير نوع الكلية للمحور الأول</u>	34
192	<u>تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي للمحور الأول</u>	35
193	<u>اختبار (T-test) لدلالة الفروق حسب متغير الرتبة الأكاديمية للمحور الأول</u>	36
195	<u>تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق لمتغير الخبرة في العمل الإداري للمحور الأول</u>	37
197	<u>اختبار (T-test) لدلالة الفروق حسب متغير الالتحاق بدورات تدريبية في الإدارة الاستراتيجية للمحور الأول</u>	38

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

198	تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق لمتغير الاختلاف المؤسسي للمحور الثاني	39
200	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين استجابات عينة البحث حسب متغير الاختلاف المؤسسي للمحور الثاني	40
203	اختبار (T-test) لدلالة الفروق حسب متغير نوع الكلية للمحور الثاني	41
204	تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق لمتغير المسمى الوظيفي للمحور الثاني	42
205	اختبار (T-test) لدلالة الفروق حسب متغير الرتبة الأكاديمية للمحور الثاني	43
206	تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق لمتغير الخبرة في العمل الإداري للمحور الثاني	44
208	اختبار (T-test) لدلالة الفروق حسب متغير الالتحاق بالدورات التدريبية للمحور الثاني	45



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

ثالثاً: قائمة الأشكال		
رقم لصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
44	أبعاد وعناصر الإدارة الاستراتيجية	1
47	هرم الاستراتيجية	2
49	عمليات ومراحل الإدارة الاستراتيجية	3، 4
51	مكونات البيئة الخارجية العامة والخاصة للمنظمة	5
53	تشابك العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية للمنظمة	6
59	(SOWT) طريقة تحليل مصفوفة )	7
65	قواعد العصف الذهني	8
69	علاقة الرؤية بالرسالة	9
70	خطوات كتابة الرسالة	10
83	مخطط تدريجي يوضح إتباع البدائل الاستراتيجية الرئيسة	11
85	إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية	12
88	عملية وخطوات الرقابة والتقييم الاستراتيجية	13
133	توزيع عينة البحث حسب متغير الاختلاف المؤسسي	14
134	توزيع عينة البحث حسب متغير نوع الكلية	15
135	توزيع عينة البحث حسب متغير المسمى الوظيفي	16
136	توزيع عينة البحث حسب متغير الرتبة الأكاديمية	17

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

137	توزيع عينة البحث حسب متغير الخبرة في مجال العمل الإداري	18
138	توزيع عينة البحث حسب متغير الدورات التدريبية	19

رابعاً: قائمة الملاحق		
رقم لصفحة	عنوان المعلق	رقم المعلق
244	الاستبانة في صورتها الأولية التي عرضت على لجنة التحكيم	1
257	قائمة بأسماء لجنة التحكيم	2
260	خطاب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى الجامعات اليمنية	3
262	الاستبانة في صورتها النهائية	4

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

### إهداء

إلى من عشت على ترابه، وأظلني بسمائه، وأكلت من أرضه وخيراته الطيبة، وسقاني من مائه  
العذب، ...

### وطني الحبيب

إلى من ربياني صغيراً، وأوصاني ربي بهما إحساناً، وأفنيا حياتهما لأكون قرة عين لهما،  
أدعو الله لهما أن يمدهما بالصحة والعافية، ويغفر ذنوبهما، ...

### والدي العزيزين

إلى مملكة حبي، وشريكة حياتي، ورفيقة عمري، إلى من رسمت لي خيوط الأمل، وصبرت  
خلال انشغالي عنها، فلها كل الحب والود، ...

### زوجتي الغالية

إلى فلذات كبدي، وفيض حناني، وسعادة قلبي، ...

### أبنائي (أريج، عمران، أرجوان)

إلى خيمة الدفء التي غمرتني بحنانها ودعائها، إلى من رسمت بينهم أجمل لوحة ذكرياتي، ...  
أسرتي الغالية

إلى كل من شجعني وساعدني بمواقفه الطيبة، إلى القلوب التي تحمل في ثناياها كل معاني

الصدقة والوفاء، ...

### زملائي الكرام

إلى براعم اليوم، ورجال المستقبل، وحماة وطننا الغالي، ...

### طلابي الأعزاء

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع، سائلاً من الله عز وجل أن ينفع به طلبة العلم  
وأهله.

الباحث

### شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلاله وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، وإمام الخلق أجمعين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وبعد،،،

اعترافاً بالفضل لأهله، واتباعاً لقول معلم البشرية وخاتم الأنبياء محمد عليه أفضل الصلاة "من لا يشكر الناس، لا يشكر الله" يسعدني وقد أنهيت بفضل الله ورعايته إعداد هذا البحث المتواضع، أن أتوجه إلى الله العلي القدير بالحمد والشكر أولاً وأخيراً الذي هداني وأتار الطريق أمامي وقبض لي من الأساتذة الأفاضل الذين أرشدوني إلى طريق الصواب، تيمناً بقوله ووعدته " لئن شكرتم لأزيدنكم".

كما أجد عليّ لزاماً أن أنسب الفضل إلى أهله وفاءً وعرفاناً إلى من منحني الرعاية الصادقة والتوجيه المخلص منذ اللحظة الأولى من كتابة هذا البحث، البروفسور القدير/ عبد الباقي عبد الغني بابكر، الأستاذ بكلية التربية - جامعة الخرطوم، الذي تفضل عليّ بالإشراف على هذا البحث، حيث كان نعم المعلم الذي وهب نفسه لخدمة العلم وطلابيه، فكان المقيلاً من العثرة، والباعث في النفس الهمة والعزيمة في توجيهي وإرشادي، وتذليل كل الصعوبات بسعة علمه ورحابة صدره، فالله أسأل أن يجزيه عني خير الجزاء، وأن يرزقه الصحة والعافية، وأن يجعل ذلك في ميزان حسناته، وأن يحفظه لأهله ووطنه.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى جمهورية السودان حكومة وشعباً على حسن الاستقبال وطيب المقام وحسن المعاملة، كما أخص بالذكر جامعة النيلين ممثلة بمعالي مدير الجامعة، وإلى سعادة عميد الدراسات العليا، على مواقفهم الطيبة وأخلاقهم العالية التي كان لها الأثر الطيب في نفسي وفي إنجاز هذا البحث.

والشكر موصول لكل الأساتذة الذين لم يخلوا عليّ بتحكيم أداة البحث، من خلال طرح آرائهم ومقترحاتهم، وإلى كل من تفضل بالإجابة على أداة البحث بكل صداقية.

والشكر موصول أيضاً إلى أصحاب السعادة أعضاء لجنة المناقشة والحكم البروفسور: الطيب عبد الوهاب ممتحناً خارجياً، من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، والبروفسور: محمد زايد بركة ممتحناً داخلياً، من جامعة النيلين على تفضلهما قبول مناقشة بحثي، وما تكبدوه من عناء وجهد في قراءته وإغنايته بمقترحاتهم وآرائهم وتصويباتهم التي كان لها القيمة المضافة في تجويده وتهذيبه وإخراجه بصورة أفضل... فالله أسأل لهما خير الثواب وأن يجزيهما خير الجزاء.

والشكر موصول كذلك لوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية لإتاحة الفرصة أمامي لمواصلة دراستي، وجميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء كلية التربية، وزملائي بقسم الإدارة والتخطيط التربوي على تعاونهم الصادق وما لمست من قربهم لي في كل صعوبة أو مشكلة واجهتني خلال فترة البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور إبراهيم أحمد البلطة الذي ساعدني في كل ما يتعلق بترجمة النصوص الإنجليزية. وإذا كان الشكر موصلاً لكل هؤلاء، فإن عظيم شكري مهدى لغيرهم ممن لم يتسع المقام لذكرهم، ممن مدّ لي يد العون، أو ساهم بنصيحة أو مشورة، أو دعا لي في ظهر الغيب.

والحمد لله رب العالمين

الباحث

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

### ملخص البحث باللغة العربية

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة البحث الآتية:

- 1- ما واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية؟
- 2- ما المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابة عينة البحث حول مجالات وفقرات الاستبانة تعزى لمتغيرات البحث: الاختلاف المؤسسي، نوع الكلية، المسمى الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة في مجال العمل الإداري، الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية؟
- 4- ما سبل تطوير الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية؟

ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد الباحث على أداة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، وكذلك إجراء بعض المقابلات الشخصية أثناء مرحلة النزول الميداني، وشملت الأداة في صورتها النهائية على (65) فقرة موزعة على محورين، كل محور شمل على أربعة مجالات، وتكوّن مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية، والذين يشغلون منصب عميد كلية، ونائب عميد كلية، ورئيس قسم، يعملون في الكليات الإنسانية والتطبيقية التابعة لخمس جامعات يمنية حكومية، وهي: صنعاء، إب، وذمار، وحجة، وعمران، وقد بلغ العدد الكلي (353) فرداً، ولاختيار عينة البحث استخدم الباحث طريقة العينة الطبقية، حيث قام بتقسيم أفراد عينة البحث إلى ثلاث طبقات وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد بلغت طبقة عمداء الكليات (46) فرداً، وطبقة نواب العمداء (92) فرداً، وطبقة رؤساء الأقسام (215) فرداً، بعد ذلك استخدم الباحث الطريقة العشوائية البسيطة في اختيار العينة من كل طبقة، وقد كان عدد عمداء الكليات (18) فرداً بنسبة (13%)، وعدد نوابهم (36) فرداً بنسبة (26%)، وعدد رؤساء الأقسام (87) فرداً بنسبة (61%).

وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج كان من أبرزها ما يلي:

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

1- أن واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية، وبشكل عام كانت بدرجة ضعيفة، حيث حصل المجال الثاني، وهو مجال صياغة الاستراتيجية على الترتيب الأول من بين المجالات الأربعة، بمتوسط حسابي بلغ (2.45)، وانحراف معياري (0.93)، بينما حصل المجال الرابع على الترتيب الأخير، وهو مجال الرقابة وتقييم الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (2.25)، وانحراف معياري (0.87).

2- أن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية، كانت بدرجة متوسطة، حيث حصل المجال الرابع، وهو المجال المتعلق بمعوقات البيئة المحيطة، على الترتيب الأول من بين المجالات الأربعة، وكانت استجابة عينة البحث بدرجة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي له (3.57)، وانحراف معياري (0.48)، بينما حصل المجال الأول على الترتيب الأخير، وهو المجال المتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية، وكانت استجابة عينة البحث بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي له (2.56)، وانحراف معياري (0.71).

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة البحث للمحور الأول، وفقاً لمتغير الاختلاف المؤسسي، وبتغير نوع الكلية، وعدم وجود فروق لمتغير المسمى الوظيفي، وبتغير الرتبة الأكاديمية، وبتغير الخبرة في مجال العمل الإداري.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة البحث للمحور الثاني، وفقاً لمتغير الاختلاف المؤسسي بالنسبة لفقرات المجال الأول والثاني والثالث، بينما لا توجد فروق في بقية المتغيرات.

كما قدم الباحث تصوراً مقترحاً لتطوير الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية.

وفي ضوء نتائج البحث قدم الباحث عدداً من التوصيات كان من أبرزها ما يلي:

1- أن تسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي في البيئة المحيطة بالجامعات اليمنية، بالتعاون مع المجتمع المحلي ومنظماتها، وتقديم كل ما تستطيع من دعم مادي ومعنوي ومالي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتذليل كافة المعوقات أمامها تطبيقها.

2- ضرورة قيام المجلس الأعلى للجامعة بعقد اللقاءات والاجتماعات الدورية مع القيادات الأكاديمية في الكليات التابعة للجامعة للاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، وطرح المشكلات التي

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة  
يُعاونون منها، وإقامة المؤتمرات العلمية، والندوات، وبما يتيح الاستفادة من التقاء الخبراء وأصحاب  
التخصص في المجال الاستراتيجي لمناقشة القضايا المتعلقة بالتطوير الاستراتيجي للأداء الإداري.  
3- الاهتمام بإقامة دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية في الكليات في مجال الإدارة  
الاستراتيجية، لا سيما في مجال إعداد الخطط الاستراتيجية.  
4- ينبغي على القيادات الأكاديمية إعادة النظر في الأساليب الإدارية المتبعة، واعتماد أساليب  
إدارية تتلاءم مع فلسفة الإدارة الاستراتيجية، والتحاقهم بدورات تدريبية، وإطلاعهم على كل  
ما يستجد من تغيرات حول مفاهيمها، والاستعانة بخبرات الجهات المتخصصة في مجال تطويرها.

### ملخص البحث باللغة الإنجليزية (Abstract)

#### **The Reality of the Strategic Management in Yemeni public Universities and Ways of Developing Them**

The goal of this research is to identify the reality of the strategic management in Yemeni public universities and ways of developing them that is through answering the following research questions:

- 1- What is the reality practice of strategic management in the Yemeni public universities?
- 2- What are the obstacles that limit the applicability of the strategic management in the Yemeni public universities?
- 3- Are there statistically significant differences at the level (0.05) between the sample responses with respect to the questionnaire's groups and items due to the variables of research: (institutional differences, type of college, job title, academic rank, experience in the field of administrative work, attend training courses in the field of strategic management )?
- 4- What ways to develop strategic management in the Yemeni public universities?

To achieve the objectives of the research, the researcher used the descriptive approach; also the researcher used the questionnaire as a tool for data collection and information, also the researcher made some personal interviews. The final questionnaire was consisted of 65 items divided into two main categories and every category also divided into four groups. The population of this research was all academic leaders, who occupy the position of dean of the faculty, vice dean of the faculty, and head of the department, who are working in the faculty of humanities and applied studies in five Yemeni public universities, namely, Sana'a, Ibb,



Thamar, Hajjah, and Amran. The total number of the population was 353 members; therefore to select the study sample, the researcher used the stratified sampling method. In order to do this, members of the population were divided into three groups (strata) based on the job title. As a result, the dean of the faculty stratum consisted of 46 member, the vice dean of the faculty stratum consisted of 92 member, while the head of the department stratum consisted of 215 member. After that, the simple random sampling was used for selecting the sample from each stratum, which is resulted in 18 deans with the percentage of 13%, 36 vice deans with the percentage of 26%, and 87 heads of department with the percentage of 61%.

The most important results of this research are as flows:

1- The reality of the practice of the strategic management in the Yemeni public universities, and in general were weak degree, while the second group which is the group of strategy formulation scored the first level among the four groups with the average (2.45) and standard deviation (0.93), while the fourth group which is the group of strategy evaluation and control scored the last level with average (2.25) and standard deviation (0.87).

2- The obstacles to the application of the strategic management in the Yemeni public universities were in medium level, were the fourth group which is related to the obstacles of the surrounding environment scored the first level among the four groups. The response to the research sample was high degree, with the average (3.75) and standard deviation (0.48), while the first group, which is related to the obstacles to the nature of strategic management, scored the last level. The response to the research sample was medium degree with the average (2.56) and standard deviation (0.71).

3- There are statistically significant differences at the level (0.05) between the sample responses for the first category with respect to the institutional difference and the type of college, while there are no differences between job title, variable of the academic rank, and variable of the experience in administrative work.

4- There are statistically significant differences at the level (0.05) between the sample responses for the second category with respect to the institutional difference in terms of the items of first, second, and third group, while there are no differences in the rest of the variables.

and presented a suggested model for developing the strategic management in Yemeni public universities.

According to the research results, the researcher introduced some recommendations in which the most important are as follow:

1- The Ministry of Higher Education and Scientific Research should seek both security and job stability in the surrounding Yemeni universities environment, in cooperation with the local community and its organizations, and provide all necessary support such as material, moral, and financial support for the application of strategic management, and facilitate all the obstacles on the way of its application.

2- The necessity for Supreme Council of the University to hold periodic congresses and meetings with academic leaders in the University's colleges to listen to their views and suggestions, put the problems from which they suffer, and the establishment of scientific conferences, seminars, and allowing take advantage of the convergence of experts and specialists in the strategic field to discuss issues related to the strategic development of performance administrative.

3- Interest in the establishment of training courses for the academic leaders in colleges in the field of strategic management, especially in the preparation of strategic plans.

4- Academic leaders should reconsider the adopted administrative methods, and the adoption of administrative methods that should fit with the philosophy of strategic management, and joining training courses, and inform them of what was new about the concepts of the changes, and seeking the help of expertise from specialized agencies in the field of its development.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

### مقدمة البحث:

إن نجاح خطة التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية الشاملة في أي بلد مرهونة بمدى حسن استغلال وتديير موارده البشرية والمادية، لا سيما في ظل موارده المحدودة، ولا يتحقق ذلك إلا في ظل إدارة حديثة ومتطورة تلبى كل متطلبات خطط التنمية، كما أن نجاح خطة أي منظمة أو فشلها يعتمد كذلك بشكلٍ جوهري على كفاءة ونوعية جهازها الإداري ومقدرته على التطوير والتجديد.

ولذلك ينبغي تكريس كل الجهود والطاقات؛ لإعداد وبلورة هيئة إدارية حديثة ومتميزة في كل منظمات ومؤسسات الدولة، ومنها على وجه الخصوص المؤسسات التربوية والتعليمية؛ باعتبار أن المستوى التعليمي اليوم هو المقياس الحقيقي الذي تُصنّف بموجبه المجتمعات من حيث كونها متقدمة أو متخلفة، مما يتطلب على قيادات مؤسسات التعليم الجامعي إعادة النظر في أساليبهم الإدارية التي تُدار بها مؤسساتهم، وأن تستوعب كل ما يحدث حولها من تغيرات جديدة في علوم الإدارة المعاصرة؛ ليتسنى لها المحافظة على مكانتها، والتميز في أدائها وما تُقدمه من خدمات بحثية وتعليمية لمجتمعاتها.

وكما هو معلومٌ وواضح إن معظم المنظمات التعليمية في عصرنا الراهن تواجه تحديات كثيرة، أصبحت عمليات وأساليب الإدارة التقليدية عاجزة عن مواجهتها، الأمر الذي يحتم علينا البحث عن مناهج إدارية تتصف بالديناميكية (سوما سليطين، 2006، 6)، ومن أهم هذه المناهج التي برزت في الآونة الأخيرة، وكان لها صداؤها الواضح، هو منهج الإدارة الاستراتيجية القادر على صياغة وتنظيم الاستراتيجيات المناسبة لتلك التحديات، وبما يساعدها على تحقيق مستوى جيد من الأداء.

كما أن الإدارة الاستراتيجية تعمل على تنمية التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية، وتحديد الخصائص التي تتميز بها منظماتهم عن غيرها، وفي تخصيص الموارد المتاحة، وتحقيق تناسق متكامل بين جماعات العمل (سعد ياسين، 2002، 4)، وقد أكدت دراسة (طلال الشريف، 2010) أن مدخل الإدارة الاستراتيجية يعد مدخلاً شاملاً ومتكاملاً لدراسة وتحليل كل الأنشطة، والعمليات الإدارية، كما يساعد مؤسسات التعليم العالي في توقع حدوث المشكلات والفرص المتاحة لمواجهتها بما يمكنها من تحقيق أهدافها وغايتها في ظل بيئة تنسم بالتغير السريع وزيادة حدة المنافسة.

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

كما أوصت العديد من الدراسات والبحوث العلمية على ضرورة بذل جهد أكبر لمعالجة وتطوير الكفاءات الإدارية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مثال على ذلك دراسة (ستيدهام) التي طُبقت في كليات المجتمع في ولاية تكساس (Stadham، 2007، 75)، وبما أن مؤسسات التعليم الجامعي في عصرنا الراهن تُعدُّ أكبر معمل لإنتاج العقول العلمية ذات الكفاءة العالية، والنبع الحقيقي والمورد ذي القيمة المضافة العالية للاقتصاد (سيلان العبيدي، 2008، 1)، فإنها بحاجة ماسة إلى إدارة فاعلة تُنير لها دروب النجاح، والتقدم بخطوات ثابتة؛ للوصول إلى أهدافها الطموحة، من خلال تطوير أدائها الاستراتيجي.

وفي هذا الصدد أشار (نعمان عبد الله، 2012، 5) إلى أن جامعات العالم الثالث، وجامعات الدول العربية - التي من بينها الجامعات اليمنية - لا زالت تُعاني الكثير من المشكلات التي من أبرزها: صعوبة تطبيق المفاهيم الاستراتيجية في إدارة شؤونها، وضعف ممارسة الموارد البشرية لأعمالها الإدارية، وبدوره أكد (محمد مطهر، 2005، 9) على أن بعض الجامعات اليمنية الحكومية، لا توجد لديها خطط استراتيجية مستقبلية واضحة ومحددة، كما أنها لا تحتضن هيئات إدارية عالية القدرات ذات الكفاءة المهنية المتخصصة في الإدارة الجامعية، وهذا ما توصلت إليه دراسة (زمزم الخولاني، 2012)، ودراسة (سيلان العبيدي، 2008) حيث أفضت نتائج الدراسات إلى افتقار الجامعات اليمنية لأساليب التخطيط في الإدارة الحديثة، وأنَّ هناك تدنياً خطيراً في مستوى أداء قيادتها، وفي مستوى استخدامهم لأساليب التخطيط الاستراتيجي.

وبحسب علم الباحث، فإنَّ موضوع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية، لم يلق نصيباً من الاهتمام من قبل الباحثين في الجمهورية اليمنية، رغم ما كُتب عن أهميتها ودورها في تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم الجامعي، وإذا ما نظرنا إلى الواقع الحالي في أداء كليات الجامعات اليمنية الحكومية، نجد أنَّ هناك ضعفاً قائماً لدى معظم القيادات الإدارية والأكاديمية فيها؛ كونها ما زالت تُمارس أعمالها ومهامها بالطرائق الروتينية المملة والمعقدة القائمة على النمط الإداري التقليدي، ومن هنا برزت مشكلة البحث الحالي، الأمر الذي دفع الباحث لتناول مثل هذا الموضوع، حيث سيتم تسليط الضوء على واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات اليمنية الحكومية، والوقوف على أبرز المعوقات التي تحدُّ من تطبيقها، والوصول إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة الاستراتيجية فيها.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

### مشكلة البحث:

بناءً على ما تقدم تبرز مشكلة البحث الحالي بسؤال رئيس يتحدد بالآتي:  
ما واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية، وما سبل تطويرها؟  
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 5- ما واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية؟
  - 6- ما المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية؟
  - 7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابة عينة البحث حول مجالات وفقرات الاستبانة تعزى لمتغيرات البحث: الاختلاف المؤسسي، نوع الكلية، المسمى الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة في مجال العمل الإداري، الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية؟
  - 8- ما سبل تطوير الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية؟
- ### أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى ما يلي:

- 1- التعرف على مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية.
- 2- تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية.
- 3- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تساعد في الحد من تلك المعوقات.
- 4- التعرف على الفروق بين متوسطات استجابة عينة البحث حول مجالات وفقرات أداة البحث تبعاً لمتغيرات البحث.
- 5- تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في ملخص النقاط الآتية:

- 1- تنبع أهمية البحث من أهمية موضوع الإدارة الاستراتيجية وحدائمه، لا سيما في مؤسسات التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية.
- 2- محاولة تقديم صورة واضحة عن مدخل الإدارة الاستراتيجية من حيث: مفهومه، وأهميته، وخصائصه، وعملياته، وتميزه عن التخطيط الاستراتيجي، وآليات تطبيقه.
- 3- حاجة القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات اليمنية الحكومية لمثل هذا النمط من الإدارة في ممارسة أعمالهم الإدارية؛ لما له من دور إيجابي وفاعل في صياغة

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

استراتيجية العمل الإداري، ومواجهة مشكلاته، والتنبؤ بحدوثها بناءً على أسس علمية واضحة ودقيقة.

4- توجيه أنظار واضعي الاستراتيجية، والمعنيين، وأصحاب القرار في الجامعات اليمنية الحكومية، وفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والمجتمع المحلي إلى أهمية توظيف مدخل الإدارة الاستراتيجية في تطوير أداء مؤسسات التعليم الجامعي.

5- قد تسهم نتائج البحث الحالي، وتوصياته في فتح مجال جديد لدى الباحثين لإجراء دراسات أخرى حول مدخل الإدارة الاستراتيجية من جوانب مختلفة.

حدود البحث:

الحدود المكانية: اقتصر البحث الحالي على الكليات الإنسانية، والتطبيقية التابعة لخمس جامعات يمنية حكومية، وهي: (جامعة صنعاء، وجامعة إب، وجامعة ذمار، وجامعة حجة، وجامعة عمران).

الحدود البشرية: اقتصر البحث الحالي على القيادات الأكاديمية الذين يشغلون المناصب التالية: عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم.

الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث الحالي خلال الفترة الزمنية (2015م - 2016م)، وتمثل فترة البحث الميدانية.

مصطلحات البحث:

(1) الإدارة (management):

التعريف اللغوي: "الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة هو (serve) وتعني الخدمة، أي أن من يعمل في الإدارة يقوم بخدمة الآخرين" (أحمد إبراهيم، 2001، 9).

ويستخدم مصطلح الإدارة "management" في اللغة العربية بعدة طرائق، ويعني مدير/مديرة، والإدارة بمعنى مدير أو مديرة "manager" ونقصد بذلك شخص أو موظف يشغل وظيفة "job" لهذا يعرف البعض (الإداري) بأنه شخص يؤدي عمله بواسطة آخرين (سعاد بنوطي، 2003، 14).

التعريف الاصطلاحي: هي "مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والفعال للموارد، بغرض تحقيق هدف ما، أو مجموعة من الأهداف" (نعيم الظاهر، 2009، 7).



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

ويعرف (أبو النصر) الإدارة بأنها " مهنة وعلم وفن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة الممكنة لإنجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة " (مدحت أبو النصر، 2009، 23).

التعريف الإجرائي: يعرف الباحث الإدارة بأنها المهام والعمليات الاستراتيجية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم الجامعي، حسب ما تمتلكه من مهارات وخبرات فنية لأجل بلوغ الأهداف المرسومة في خطتها الاستراتيجية.

(2) الاستراتيجية (Strategic)

اشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية (Strat Egoe)، التي تعني علم الجنرال (عبد العزيز بن حبتور، 2007، 39)، ويعرف القائد الألماني فون مولتكه (Von Molitke) الاستراتيجية بأنها " فن الاستخدام الواقعي للوسائل الموضوعية تحت تصرف القائد العسكري لتحقيق أهداف الحرب " نقلاً عن (هشام الغريبي، 2010، 24).

ومفهوم الاستراتيجية في الإدارة يعني " خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعّالة وذات كفاءة عالية " (إسماعيل السيد، 1993، 2).

التعريف الإجرائي: يعرف الباحث الاستراتيجية، بأنها السياسات والتدابير التي تقوم بها القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم الجامعي، بغرض رسم ملامح مستقبل المؤسسات التي يعملون على إدارتها، والاستعداد لمواجهة التحديات من خلال التنبؤ بحدوثها.

(3) الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management):

وتعني الإدارة الاستراتيجية " بأنها عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها طويلة المدى بكفاءة وفعالية مع إعطاءها ميزة تنافسية عن المنظمات العاملة في نفس المجال أو القطاع " (مدحت أبو النصر، 2015، 65).

ويرى (سعد ياسين، 2002، 19) بأنها عملية عقلانية التحليل وحداسية التصور الإنساني، وهي أيضاً ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه موارد المؤسسة المتاحة بطريقة ذات كفاءة وفعالية، وتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

ويرى جاندلر نقلاً عن (هشام الغريبي، 2010، 28) بأنها " عملية تحديد الأهداف الأساسية بعيدة المدى وتهيئة الموارد اللازمة، وتبني العمليات التشغيلية التي تحققها".  
وأخيراً تُعرف " بأنها مجموعة قرارات وأعمال ينتج عنها وضع وتنفيذ استراتيجيات مصممة لتحقيق أهداف المنظمة، وتركز الإدارة الاستراتيجية على القضايا الرئيسة بعيدة المدى التي تؤثر على المنظمة، وهي تتضمن تخطيط استراتيجيات المنظمة وتنفيذها ومتابعتها" (عبد الباري درة، ناصر جرادات، 2014، 53).

التعريف الإجرائي: يعرف الباحث الإدارة الاستراتيجية، بأنها منظومة إدارية حديثة تقوم على أساس المشاركة الجماعية في إعداد وبناء الاستراتيجية المناسبة لمؤسسات التعليم الجامعي، بناءً على دراسة وتحليل تغيرات البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، وتنفيذها، ومراقبة خطوات تنفيذها عن طريق مرحلة الرقابة الاستراتيجية، حتى الوصول إلى مرحلة تحقيق أهداف الاستراتيجية المرسومة.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

## الفصل الثاني أربيات البحث

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية

جذور الاستراتيجية:

ما برح المفكرون منذ القدم يبذلون الجهود المتواصلة في محاولة لتفسير مدلولات الاستراتيجية، ووقف المفكرون وقفة التأمل أمامها في محاولة لسبر أغوارها، وحل أوسع مساحة من ألغازها، بما يخدم مفهومها للقادة ويتيح لهم فرص النجاح عندما يوضعون أمام مفترق كبير بين دخولهم منازل التاريخ أو مغادرتهم لها (هشام الغريزي، 2010، 23). والاشراتيجية عند الإغريق قديماً كانت تعني " كل ما يفعله القائد " والفعل (Stratego) يعني التخطيط لإبادة العدو من خلال الاستخدام الفعال والمؤثر للموارد ( شوقي جواد، 2009، 75)، كما أن كلمة الاستراتيجية أصلها يونانية، وهي مكونة من شقين الأول (Stratos)، والثاني يسمى (Agos) وتعني القائد، ويعود تداول هذا المصطلح إلى نهاية القرن الثامن عشر، وكانت كلمة (Stratagem) تطلق على القائد أو الجنرال الذي ينجح في خداع العدو أثناء الحرب (krishnamacharyalu & Lalitha، 2005، 4).

ولما كانت المعارك الحربية صورة أو وجهاً آخر للسياسة، فقد أوسع مضمون الاستراتيجية ليشمل فن استخدام القوة العسكرية لتحقيق النصر دون معارك، لذا فإن الاستخدام الأول لمفهوم الاستراتيجية كان عسكرياً، ومن ثم انتقل إلى المجال السياسي، ثم المجال الإداري ليعني بصورة أولية " فن الإدارة والقيادة " (غازي أبو قاعد، 2006، 31).

تعريف الاستراتيجية:

الاشراتيجية مفهوم معقد للغاية، ومحاولة تعريفه بشكل كافٍ في جملة واحدة أو أكثر سيؤدي قطعاً إلى استبعاد بعض العناصر الرئيسة للإدارة الاستراتيجية، لذلك يمكن إيجاد عدد من الكلمات أو الجمل المتعلقة بالاشراتيجية، من بين التعريفات الواردة في الأدبيات، هي: السياسات وتحديد مجال النشاط الذي تعمل فيه الشركة، وعوامل النجاح الرئيسة والقرارات والقدرات (الكفاءات) والتخطيط والجدولة الزمنية والميزة التنافسية المستدامة (فيليب سادلر، 2008، 25).

ويعرف الجنرال أندريه بوفر (Bover) الاشراتيجية على أنها " فن استخدام القوة للوصول إلى الأهداف السياسية " (هشام الغريزي، 2010، 23)، وذكر القائد العسكري الياباني (ميا موتو موساشي) في الاشراتيجية: من المهم رؤية الأشياء البعيدة وكأنها قريبة، ورؤية القريبة وكأنها

بعيدة " (ريتشارد هيوز وآخرون، 2006، 37)، ويرى (krishnamacharyalu & Lalitha، 2005، 4) أنها عبارة عن وضع خطة شاملة لتحقيق الأهداف المستقبلية. أما "أنسوف" الذي يُعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكُتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية، فقد عرف الاستراتيجية بأنها "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد وال المدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها" (محمود حسنين، 2011، 17)، أما جوليك وجوش (Glueck & Jauch، 1998، 8) فيناقشان مفهوم الاستراتيجية من خلال كونها خطة موحدة متكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية) نقلاً عن (غازي أبو قاعود، 2006، 40).

وتعني الاستراتيجية في المجال التعليمي " مجموعة الإجراءات الموجهة التي يقصد من ورائها تحقيق نتائج تعليمية مرغوبة، فاستراتيجية التعليم تعني سلسلة الإجراءات الموصلة لتحقيق التعليم" (أسامة علي، 2009، 42)، وترى اليونسكو أنها " مجموعة من الأفكار والمبادئ تتناول ميدان التربية بصورة شاملة ومتكاملة ومتوازنة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساراته، بقصد إجراء تغييرات فيه وصولاً لأهداف محددة ومعينة بالمستقبل " (شاكر فتحي، 1997، 192). وكذلك هي عبارة عن " خطة تمكن المنظمة من القيام بالأعمال التي تطلبها طبيعة عملها، كما تمكنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى بنجاح، وكذلك تين لها كيف يمكن أن تجذب زبائنها وترضيهم من أجل تحقيق أهدافها (Stephen، al، et، 2001، 413). ويرى الباحث مما سبق تعدد معاني ومدلولات الاستراتيجية، لذلك لا يمكن حصرها في مفهوم محدد بذاته؛ لما لها من وظائف ومهام مختلفة، غير أنه من خلال التعريفات السابقة نجد أن مفهوم الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات يشير إلى:

- أن لها منظور مستقبلي لاستشراف صورة مستقبل المؤسسة التعليمية.
- أنها عبارة عن خطة مدروسة تستطيع من خلالها مواجهة التحديات وتحقيق أعلى المكاسب.
- أنها عبارة عن أسلوب لتحديد كيفية التعامل مع متغيرات بيئة مؤسسات التعليم العالي على المستويين الداخلي والخارجي.
- أنها تمثل السياسات والتدابير المقننة للوصول إلى تحقيق الأهداف العامة.
- من خلالها نستطيع تحقيق التوازن بين أفكار وتوجهات المؤسسة التعليمية، ووسائل عملياتها.
- فن استغلال الموارد وإدارتها بصورة فعّالة.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- أنها عبارة عن أداة لتحديد مهام واختصاصات مستويات الإدارات المختلفة (العليا والوسطى والدينا).

### مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

وتُعرف الإدارة اصطلاحاً بأنها العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية والمالية في المنظمة عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة (فاتن عزازي ، 2003 ، 7).

ويعرفها (هاني الطراونة، 2012، 22) بأنها " عبارة عن عملية يتم بموجبها توحيد جهود الجماعة وتنسيقها من أجل توجيهها نحو تحقيق الأهداف المراد تحقيقها بشكل متقن بأقل جهد وأقل تكلفة".

ويعرف ثومبسون واستركلاند الإدارة الاستراتيجية بأنها " وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية" (Thompson & Strickland، 1998، 8)، ويرى " هيجنز وفينسر" أن الإدارة الاستراتيجية هي " العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة غاياتها، وإدارة علاقتها البيئية، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة، والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية، ومن ثم فالإدارة الاستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا" (خضر الطيبي، 2013، 38)، ويعرفها (al، et، Radian، 2009، 406) بأنها " عملية تستطيع إدارة الجامعة بواسطتها تحديد أهدافها الحالية والمستقبلية، ووضع السياسات والخطط طويلة الأجل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف".

وإذا ما أمعنا النظر في التعريفات السابقة للإدارة الاستراتيجية، تجلت لنا تعدد وجهات نظر الباحثين والمتخصصين في حقل الإدارة الاستراتيجية كلاً بحسب رأيه واعتقاده، أو بحسب مجال عمل منظمته وأهدافها، وبذلك لا نستطيع أن نفرّد تعريفاً بذاته للإدارة الاستراتيجية؛ لأن بعض التعريفات اهتمت بوضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية، وأهملت فن اتخاذ القرارات الاستراتيجية وأهمية تنفيذها ومتابعتها، بينما ركزت بعضها على أهمية علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية وعمليتها (الجمهور)، ويرى البعض أن الإدارة الاستراتيجية تولى اهتماماً بتحديد رؤية المنظمة ورسم رسالتها، وأن الإدارة الاستراتيجية من اختصاص الإدارة العليا، بينما نجد الآخريّن ينظرون إلى أنها عملية إبداعية ومهارية، وأنها تنهج أسلوب المنهج العلمي المنظم في عملياتها للوصول إلى تحقيق الأهداف.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

### التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية:

يُعد أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندرل) أول علماء الإدارة الاستراتيجية في أبحاثه الإدارية، حينما وضع في كتابه الذي أصدره عام 1962م الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا، حيث أكد أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية في المنشآت تعتمد بشكل أساسي على الاستراتيجية، وفي عام 1976 قدم (وهلين وهنجر) مفهومها للإدارة الاستراتيجية من خلال بحث انتهى بأ نموذج شامل للإدارة الاستراتيجية (خضر الطيطي، 2013، 31)، وفي عام 1985م صدر كتاب للمستشار الأستاذ (اومايا) في مجموعة مكنزي بعنوان "العقل الاستراتيجي"، ويمثل ذروة الأبحاث في نمو وتطور النهج الاستراتيجي (فيصل القحطاني، 2010، 5).

وإذا ما ركزنا في ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية، واستخدامه في المنظمات والمؤسسات المختلفة، لوجدناه مدفوناً تحت مسميات مختلفة، تعددت عبر مراحل متتالية بدءاً من مرحلة سياسات الأعمال القائمة على تنظيم سير الأعمال اليومية الارتجالية الخالية من سياسة التخطيط وسياسة دراسة تغيرات المستقبل، وانتهاءً بمرحلة التخطيط الاستراتيجي. وقد لخص (غازي أبو قاعود، 2006، 40) مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية من عدة كتب ودراسات مختلفة كما في الجدول التالي:

الفترة الزمنية	المضمون الوظيفي	مسمى الممارسة
1920-1900	الموازنات كأساس للرقابة.	الموازنات ونظم الرقابة.
1930-1921	العمليات المالية والالتزام بها مستقبلياً.	التخطيط المالي المبدئي.
1940-1931	عمليات ذهنية تتعلق بالمستقبل المنظور.	التخطيط الكلاسيكي.
1950-1941	جهود وقرارات ترتبط بأهداف مستقبلية بعيدة ومرتبطة بالبيئة.	التخطيط الموجه خارجياً والتخطيط طويل المدى.
1960-1951	دراسات السياسات العامة وسياسات الأعمال مع التركيز على البيئة.	صنع السياسة العامة وسياسات الأعمال مع تركيز بيئي واستراتيجي أكبر.

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

التخطيط الاستراتيجي.	رؤية مستقبلية وعجز الأنظمة التخطيطية التقليدية.	1970-1961
التخطيط والتحليل الاستراتيجي.	تشكيل استراتيجي للمنظمة مرتبط بالأهداف والمتغيرات الداخلية والخارجية.	1985-1971
الإدارة الاستراتيجية.	صياغة الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها (التوجه الاستراتيجي المتكامل).	1986 - الآن

جدول رقم (1) تطور نظم الإدارة باتجاه الإدارة الاستراتيجية

المصدر: (غازي أبو قاعود، 2006، 40)

ومن خلال اطلاع الباحث على موضوع تطور مراحل الإدارة الاستراتيجية من عدة مراجع، لاحظ أن هناك اختلافاً ملحوظاً في وجهة نظر المؤلفين والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية في الوصف الدقيق لتطور مراحل الإدارة الاستراتيجية من حيث: عدد المراحل وتسميتها، وتاريخ ظهورها ومضمونها الوظيفي، لكن هذه المراحل ركزت حول أربع مراحل رئيسة تكاد تأخذ نفس اجراءات وخطوات عمل المنظمة، حيث تشابه آرائهم في أن المرحلة البدائية للإدارة الاستراتيجية كانت تتمثل في وضع السياسات والموازنات العامة للمنظمة والرقابة عليها، وبالتالي تعد المرحلة الأولى من أبسط المراحل وأقلها فاعلية في إدارة المنظمة إلى أن ظهرت المرحلة الثانية لتشمل وضع الخطط التي تنظم سير عملها والتنبؤ المستقبلي بها على المدى البعيد، وبذلك سُميت المرحلة الثانية بمرحلة التخطيط البدائي، ثم ظهرت المرحلة الثالثة، وهي: مرحلة التصميم البدائي للاستراتيجيات، حيث يتم فيها وضع الخطط الاستراتيجية بناءً على دراسة البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وفي هذه المرحلة بدأت المنظمة تهتم وتفاعل مع تغيرات بيئتها المحيطة، ثم حدثت بعض التغيرات والإجراءات في خطوات وتنفيذ سير عملها إلى أن ظهرت المرحلة الرابعة، وهي (مرحلة الإدارة الاستراتيجية) حيث تُعد هذه المرحلة ولادة مفهوم الإدارة الاستراتيجية المبنية على حشد الموارد، واستغلالها في تصميم الاستراتيجيات، وتنفيذها، ومتابعتها، وتقويمها على مستوى المنظمة ككل.



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

### العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي:

اختلف الإداريون في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، فذهبوا إلى طريقتين (ديفيد هاريسون، 2009، 230 - 231):  
أولاً: هناك من يرى أن التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية وجهان لعملة واحدة، وفي مقدمة هؤلاء الدكتور إسماعيل السيد، عندما يتحدث عن الإدارة الاستراتيجية يضع بين قوسين التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: يرى الآخر منهم بأن هناك اختلافاً بينهما، باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية، وأنه أحد مكوناتها.

ومن خلال اطلاع الباحث على بعض مراجع الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي واجتهاده، فإنه يؤيد وجهة نظر الفريق الثاني؛ لأن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ما هو إلا تطور لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وهو أشمل من التخطيط الاستراتيجي بالرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي للإدارة الاستراتيجية، ولا تقوم إلا به.

وللتوضيح أكثر أورد الباحث عرضاً مختصراً يوضح علاقة التخطيط الاستراتيجي بالإدارة الاستراتيجية، كما يلي (إياد الدجني، 2006، 36 - 38):

(1) كلاهما يشمل على إعداد الاستراتيجية وتطبيقها وتقييمها، لكن الاختلاف في تباين الاستخدام لكلا المفهومين بين المنظمات والشركات.

(2) يتحدد الفرق بينهما في ضوء معرفة مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية؛ إذ أن الإدارة الاستراتيجية تتكون من مرحلتين مترابطتين هما: مرحلة إعداد الاستراتيجية، ومرحلة تنفيذ الاستراتيجية، وفي حالة إعداد الاستراتيجية فإن فريق التخطيط الاستراتيجي يحاول الوصول إلى قرارات محددة بشأن التوجهات الاستراتيجية المستقبلية، ويستلزم ذلك منه المرور بمجموعة من المراحل الفرعية والمتابعة، وهي: تحديد رسالة المنظمة وأهدافها، ومرحلة التحليل البيئي، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية، وهو عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية، لكنه لا يعني الإدارة الاستراتيجية بذاتها، كون الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي، وإدارة الثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد.

وكما يقول (Glack) أن الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة، في حين يرى (Higgins) أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل، وهي العملية الإدارية التي

تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها، وتعني أيضاً إدارة البيئة والوقت، لذا فهي تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث، وتخصيص الموارد والإمكانات في نطاق زمني تحدده الخطة فهو يتعلق بالبرمجة وليس بالاكشاف، كما أن التخطيط للتقنيين، أما الإدارة الاستراتيجية فهي بحث وتنقيب مستمر (عبد العزيز بن حبتور، 2007، 41 - 43).

### أهمية الإدارة الاستراتيجية:

لا تختلف الآراء اليوم حول أهمية الإدارة الاستراتيجية، لاسيما وأن العالم يشهد تغيرات متسارعة بجميع جوانب الحياة الإنسانية، وتنعاضم الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية في الدول النامية قبل المتقدمة، كونها تعيش فجوة بينها وبين حالة التقدم والتغير التي تشهدها بعض الدول المتقدمة؛ هذا من جهة، أما من جهة أخرى فتتسم الدول النامية بضعف قائم في عمليات إدارة الاستراتيجيات القائمة على استشراف المستقبل، الأمر الذي يجعلها تمر بإرهاصات معقدة ومتعددة أثناء التنمية (هشام الغريبي، 2010، 13).

كما تتبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من حقيقة مفادها أن كل المنظمات تسعى لتحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وإن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاحها يتوقف على كفاءتها في إدارة استراتيجياتها، ومن هنا باتت ممارسة المنظمات العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية وملحة - إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية - خصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة (فيصل القحطاني، 2010، 7). ويرى (عبد الحميد المغربي، 2004، 221 - 222) أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتمثل في الآتي:

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية: حيث أن صياغة القرارات الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث مستقبلاً، والتنبؤ بها، والمنظمات الناجحة هي تلك التي تمتلك رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية، وبالتالي تُكرس كل مواردها واهتماماتها تجاهها.

- 2- التفاعل البيئي على المدى البعيد: حيث لا تستطيع المنظمات التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها على المدى القصير، لذلك لا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية الراهنة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد بناءً على قراراتها الاستراتيجية.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

3- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرصية: وهذا ما أثبتته بعض الدراسات بأن هناك علاقة طردية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة، ومدى اهتمامها بالإدارة الاستراتيجية، وتحريها دقة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

4- تدعيم المركز التنافسي: كذلك للإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة في تدعيم المنظمات في ظل الظروف التنافسية المحلية أو الدولية، كما تساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها الفنية، والمادية، والبشرية؛ نظراً لآتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

5- القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الاستراتيجية على كوادرات تتمتع بنظرات ثابتة نحو المستقبل، والذي تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير، والتصحيح، والاكتشاف.

6- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة: إذ تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه الجهود داخل المنظمة نحو المسار الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في استغلال مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة.

#### أهداف الإدارة الاستراتيجية:

تختلف الإدارة الاستراتيجية عن الإدارة العادية في توجهاتها الرئيسة، كون الإدارة العادية تهتم بما يحدث داخل المنظمة، في حين تهتم الإدارة الاستراتيجية بالعميل والبيئة، ومن الأهداف الرئيسة، للإدارة الاستراتيجية ما يلي: (خضر الطيطي ، 2013 ، 51 - 52).

1- تهيئة المنظمة داخلياً، عن طريق إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والأنظمة وفي القوى العاملة، بحيث تزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة عالية.

2- تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات، وتخصيص الموارد حسب الأولويات.

3- إيجاد معيار موضوعي للحكم على كفاءة أداء الإدارة.

4- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات.

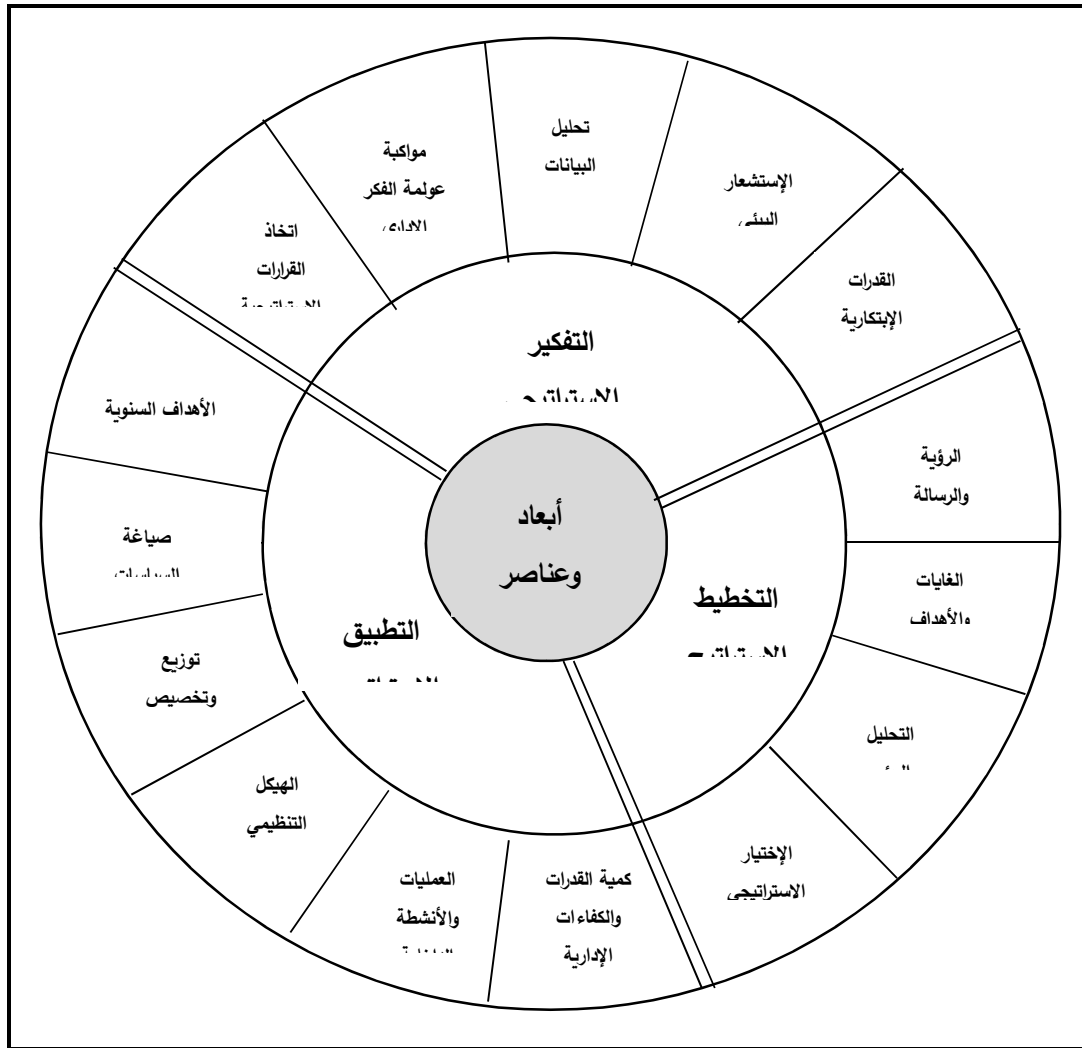
5- التركيز على السوق والبيئة الخارجية للمنظمة، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة.

6- تجميع البيانات الكافية عن نقاط القوة والضعف والتهديدات، بحيث يتم اكتشاف المشاكل قبل وقوعها بدلاً من أن تكون قرارات القيادة هي نتيجة رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- 7- وجود نظام واضح ومفهوم للإدارة الاستراتيجية، يتكون من إجراءات وخطوات معينة، بحيث يشعر العاملون في المنظمة بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
- 8- تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين الأفراد أثناء عملهم.



### عناصر الإدارة الاستراتيجية:

من وجهة نظر (عبد الحميد المغربي، 2006، 226 - 227) تتمثل الأبعاد الأساسية لعمليات وعناصر الإدارة الاستراتيجية في ثلاث ركائز جوهرية كما في الشكل التالي:

شكل رقم (1) أبعاد وعناصر الإدارة الاستراتيجية

المصدر: (عبد الحميد المغربي، 2006، 226 - 227)

من الشكل (1) يرى الباحث أن الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية هي: (التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، والتطبيق الاستراتيجي) مرتبة على التوالي، حيث أن بُعد

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

التفكير الاستراتيجي يمثل أولى عمليات الإدارة الاستراتيجية، وأنه يسبق عملية التخطيط الاستراتيجي، كون الاستشعار والاحساس برسم ملامح مستقبل المنظمة تأتي في المقدمة، من خلال ما تتمتع به القيادات من قدرات ابتكارية وإبداعية في تحليل وتفسير البيانات المرتبطة ببيئة المنظمة، بما يواكب عوامة الفكر الإداري الحديث، وصولاً إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة التخطيط الاستراتيجي، التي يتم من خلالها تحديد رؤية ورسالة المنظمة، وترجمة الرؤية إلى أهداف بواسطة الرسالة، وكذلك تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد الاستراتيجيات والمفاضلة بينها وصولاً إلى اختيار الاستراتيجية الملائمة للموقف، وأخيراً تأتي مرحلة تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية، التي تركز على كمية القدرات والكفاءات للإدارة المسؤولة، وكذلك العمليات والأنشطة اللازمة، وتوزيع المهام بين الأفراد وتخصيص الموارد حسب الخطة المرسومة، وكذلك التركيز على عنصر الهيكل التنظيمي الملائم مع تطبيق الاستراتيجية.

خصائص الإدارة الاستراتيجية:

يرى (عادل رزق، 2007، 348) أن خصائص الإدارة الاستراتيجية تندرج تحت الآتي:

- 1- التحديد المسبق لكل من أسلوب العمل والهدف.
  - 2- اتساق الغايات، والأهداف، والاستراتيجيات مع رسالة المنظمة.
  - 3- إعادة التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.
  - 4- المراجعة الدورية لكافة خطط، وبرامج المنظمة.
  - 5- تشجيع، وتحفيز روح المبادرة الجماعية لدى كافة المستويات الإدارية.
  - 6- توزيع، واستغلال كافة موارد المنظمة.
- كما أضاف (صالح رشيد وإحسان جلاب، 2008، 65) ما يلي:
- حرص الإدارة الاستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح ومنهم: المالكين، العاملين، الزبائن، الموردين، في عملية اتخاذ القرارات.
  - تمتلك الإدارة الاستراتيجية تصوراً متكاملًا وشمولياً عن مستقبل المنظمة على المدى القريب والبعيد.
  - تعمل على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة، أي بين عمل الأشياء الصحيحة وبين عمل الأشياء بطريقة صحيحة.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

### مميزات وفوائد الإدارة الاستراتيجية:

تحقق الإدارة الاستراتيجية جملة من الفوائد والمميزات منها (نعيم الظاهر، 2009، 70 - 72):

1- يساهم مدخل الإدارة الاستراتيجية في بلورة إطار فكري شامل وأساسي للمنظمة، كما يساهم في صياغة، وتقييم الخطط الاستراتيجية.

2- تساعد المنظمة على توقع التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها، مما يسهل للإدارة العليا صياغة الاستراتيجيات اللازمة لمواجهةها.

3- يمكن من خلال الإدارة الاستراتيجية توقع التكلفة والعائد الناجمة عن البدائل الاستراتيجية المتاحة، وبالتالي تحدد أولويات الأهداف، ومن ثم تخصيص الموارد على الأهداف ذات الأهمية.

4- تساهم في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وفي إعداد كوادرات الإدارة العليا، وتنمية المهارات القيادية ليكونوا قادرين على ممارسة التفكير الاستراتيجي، واستمراره في المستقبل.

5- تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطتها، ومن ثم السعي للتكيف والانسجام معها أو السيطرة على جزء منها.

6- تُمكن من تحديد الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، واستغلالها في التقليل من آثار التهديدات السلبية.

7- تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء المتميز من خلال إتاحة الفرصة للأفراد، والمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات.

8- تؤدي إلى التقليل من تكاليف الإنتاجية، وزيادة القدرة على الابتكار والإبداع.

9- تساهم وباستمرار في تحسين حدة المنافسة، وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية، مما يولد القدرة على النمو المستمر.

### مستويات الإدارة الاستراتيجية:

تختلف وتعدد مستويات الإدارة الاستراتيجية؛ بسبب طبيعة الخدمة المقدمة للجمهور، فمثلاً

إذا كانت المنظمة تقدم خدمة أو سلعة واحدة فقط فإنها تمتلك مستوى واحداً، أما إذا تعددت

الخدمات المقدمة من قبل المنظمة فإنه يستوجب ظهور أكثر من مستوى للإدارة الاستراتيجية،

وسنتعرف على ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية هي (زكريا الدوري ، 2005 ، 34 - 35):

(1) الاستراتيجية على مستوى المنظمة (Corporate Strategy)

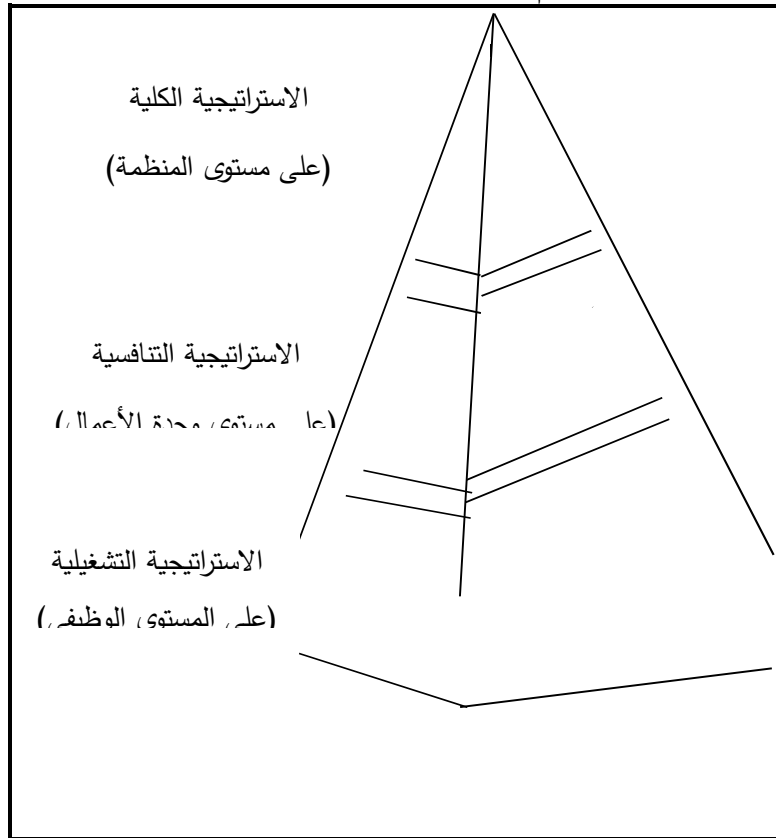
(2) الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال (Strategic Business Units)

(3) الاستراتيجية على مستوى الوظائف (Functional Strategies)

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

بينما يحدد (C.W.Hofer) أربعة مستويات هي: استراتيجية المجتمع، واستراتيجية المنظمة، واستراتيجية الأعمال، واستراتيجية القطاع الخاص، وكذلك يشير (Higgins) إلى أربعة مستويات وهي: استراتيجية الاستجابة المجتمعية، واستراتيجية تحديد الرسالة، واستراتيجية الرسالة الرئيسة، واستراتيجية الداعمة للرسالة الرئيسة، ويعد تصنيف (Johnson & Scholes) نموذجاً لما هو متبع في معظم أدبيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، حيث صنف الاستراتيجية إلى ثلاثة مستويات كما هو موضح في الشكل التالي: (نعيم الظاهر، 2009، 41 - 42).



شكل رقم (2) هرم الاستراتيجية

المصدر: (نعيم الظاهر، 2009، 41 - 42)

وكذلك بالنسبة للمؤسسات التعليمية توجد ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية، هي (أحمد الحاج وعبد الله الغيثي، 2010، 40 - 41):

أولاً: مستوى الإدارة الاستراتيجية العليا

ويتكون من الصف الأول المتمثل في رئيس الجامعة ونوابه، ومجلس الجامعة، أو مجلس الأمناء، وعمداء الكليات، بالإضافة إلى خبراء التعليم، وبعض الاستشاريين من خارج مؤسسات

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

التعليم، وهذا المستوى هو المسؤول الأول والأخير في وضع الخطط الاستراتيجية، حيث يقوم بدراسة أوضاع المؤسسة التعليمية في ضوء الأهداف المنوطة بها، واستشراف آفاق تطويرها، ثم وضع رؤية ورسالة المؤسسة بناءً على تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك وضع الأهداف الاستراتيجية، وكذا اتخاذ القرارات، ووضع الخطط والبرامج التي تعينها على حسن إدارة شؤون المؤسسة التعليمية.

### ثانياً: مستوى الإدارة الاستراتيجية الوسطى

ويتكون من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، ورؤساء الأقسام العلمية، والإدارات العلمية، والأقسام الإدارية التابعة لها، وتحدد مستوى العمل الاستراتيجي في هذا المستوى بما تقوم به الوحدات التعليمية والإدارية من مهام ووضع الأهداف الفرعية أو التفصيلية بالمشاركة مع المستوى الإداري الأعلى والمستوى الأدنى.

### ثالثاً: مستوى الإدارة الاستراتيجية الأدنى

ويتكون من جميع أعضاء هيئة التدريس، والفنيين والطلبة، حيث يشاركون في وضع التفاصيل الضرورية للخطوات والإجراءات التنفيذية، والمشاركة في وضع الموازنات التمويلية، وسياسات الحوافز والمكافآت، وتطوير أساليب العمل، وغيرها بطريقة متكاملة مع عمليات المستويين السابقين للإدارة الاستراتيجية.

### عمليات ومراحل الإدارة الاستراتيجية:

تطرق الكثير من الباحثين والمتخصصين في إثراء عمليات ومراحل الإدارة الاستراتيجية، وطُرحت الآراء والأفكار حولها كلاً بحسب وجهة نظره وتفكيره، لذا تعددت المراحل العامة للإدارة الاستراتيجية، إلا أن معظمهم اتفقوا على أن العمليات الأساسية لمراحل الإدارة الاستراتيجية لا تخلو من أربع مراحل تكون من: مرحلة التحليل الاستراتيجي، ومرحلة صياغة الاستراتيجية، ومرحلة تنفيذ الاستراتيجية، ومرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجي، غير أن الاختلاف ظهر في تفصيل بعض المراحل، حيث تفرعت إلى مجموعة من الأنشطة والخطوات الفرعية، ولأهميتها يمكن سوف يحاول الباحث التطرق إلى خطواتها ومفاهيمها وما يتعلق بشأنها بشيء من التفصيل.

وتعمل كل مرحلة من هذه المراحل على تسليم كل واحدة منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية بتحقيق ما تم التخطيط له (خضر الطيبي، 2013، 58)، ويوضح (عادل زايد) مراحل الإدارة الاستراتيجية كما في الشكل التالي نقلاً عن (مدحت أبو النصر، 2009، 68):



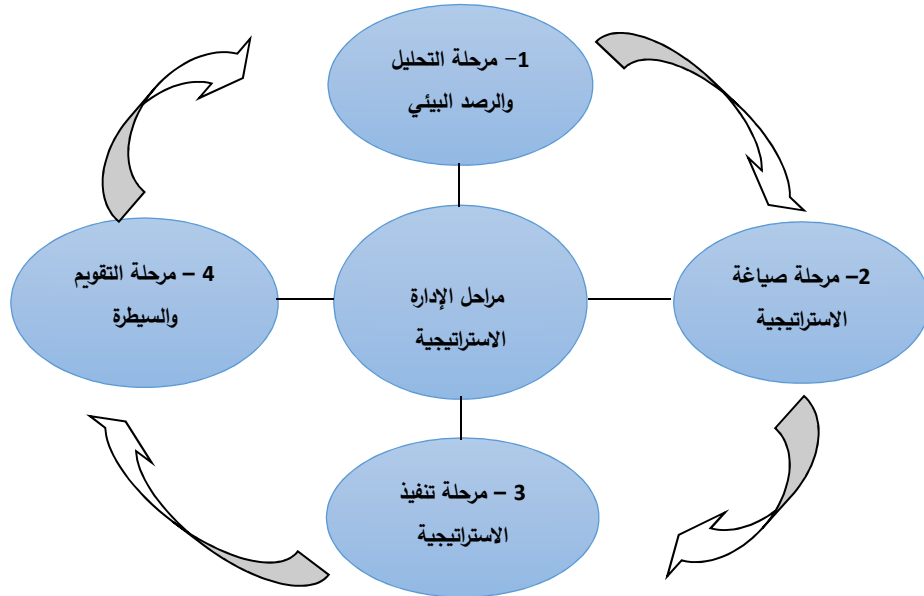
واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة



شكل رقم (3) عمليات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

المصدر بتصرف: (مدحت أبو النصر، 2009، 68)

ويتفق (خضر الطيبي) مع (عادل زايد) حيث يرى (خضر الطيبي، 2013، 60) أن الإدارة الاستراتيجية تمر بأربع مراحل رئيسة كما يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم (4) عمليات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

المصدر: (خضر الطيبي، 2013، 60)

وفيما يلي شرح مفصل لعمليات (مراحل) الإدارة الاستراتيجية:

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

### أولاً: مرحلة التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis)

قبل البدء بصياغة الاستراتيجية، يجب القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة؛ حتى لا تؤثر على أهدافها وأذ شطتها (زكريا الدوري، 2005، 83)، كما تُعد عملية التحليل الاستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الاستراتيجية، والهدف الأساسي منها إنما يتمثل في دراسة العوامل المؤثرة والحاسمة في اتجاه مسار المنظمة الحالي والمستقبلي، وبما يضمن الاختيار الصحيح للاستراتيجية (محمد الصيرفي، 2008، 418 - 419).

وتُعرف عملية التحليل الاستراتيجي بأنها " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمؤسسة التربوية في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي " (Johnson & Scholes، 1997، 46).

وعلى ضوء ذلك يرى الباحث أن عملية التحليل تهتم بمتابعة وتحليل البيئتين الداخلية، والخارجية لتحديد مواطن القوة والضعف، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية، وكذلك تحليل قدرات ومهارات الأفراد داخل المنظمة، إضافة إلى تحليل أصحاب المصلحة من حملة الأسهم والموردين والمستثمرين والمستهلكين والمنافسين والنقابات وغيرهم، فضلاً عن دراسة تحليلية لأفكار وقيم واتجاهات الأفراد نحو المنظمة، ودراسة القوانين واللوائح التي تحكم سير عملها.

ومن هنا فإن على المؤسسة التعليمية قبل أن تقوم بصياغة ووضع الاستراتيجية الخاصة بها، لا بد لها القيام بعملية التحليل البيئي، أو ما يطلق عليه بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، ونظراً لأن البيئة المحيطة بالمؤسسات التعليمية تحوي العديد من المتغيرات التي تؤثر فيها وتُؤثر بها، تأتي أهمية التحليل البيئي لهذه المؤسسات والتي يُقصد بها استجلاء المستقبل لحصر ما بها من فرص وتهديدات تساعد على اختيار الخطط الاستراتيجية التي تحقق أعلى فوائد استثمارية للفرص المتاحة، والتقليل من التهديدات التي تواجه مؤسسات التعليم (نعمان عبد الله، 2012، 84).

وتتطلب مرحلة التحليل الاستراتيجي تجميع كم هائل من البيانات والمعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، وتصنف البيانات المطلوب تحليلها عادة إلى (علي السليبي، 2001، 129):

- 1- المعلومات التاريخية: والتي توضح القيم السابقة للظواهر، واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض.
- 2- المعلومات الحاضرة: والتي تصف أبعاد الموقف كما هو الآن (نقطة الزمن الحالية).

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

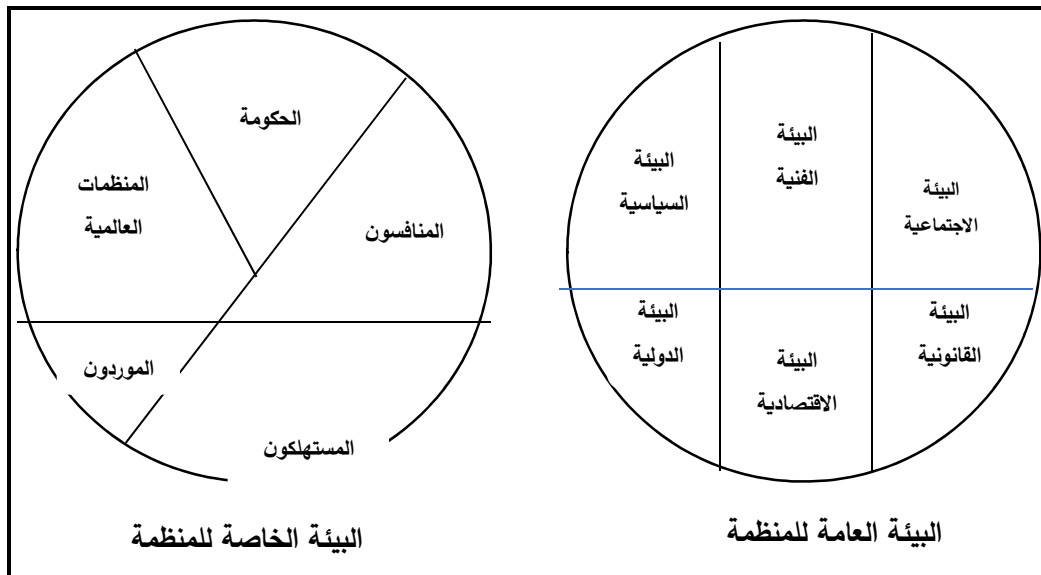
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

3- المعلومات المستقبلية: وتمثل التنبؤات بالأحداث المتوقعة مستقبلاً، والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها واحتياجاتها، وهي عنصر أساسي في عملية التحليل الاستراتيجي.

#### أ) تحليل البيئة الخارجية

وتُعرف تحليل البيئة الخارجية بأنها عملية استكشاف للعوامل والمتغيرات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) مثل المتغيرات الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، والاجتماعية، والثقافية، وتحوي التنافس من أجل تحديد الفرص المتاحة فيها والمخاطر التي تشكل تحدياً أمام المنظمة، وفهم علاقات التأثير والتأثر بينها وبين المنظمة (سعد ياسين، 2010، 63)، كما أن عملية التحليل للبيئة الخارجية تُعدّ بمثابة جرس إنذار يحذر المؤسسة التعليمية من الوقوع في تحدياتها المحدقة، أو حتى التقليل من آثارها المهلكة، مما يتطلب عليها توفير أساليب وأدوات تساعد في دراسة وتحليل بيئتها الخارجية.

ويعتقد البعض أن بيئة المنظمة الخارجية تشمل كل شيء يوجد خارجها، والواقع أن مثل هذا التوجه لا يساعد في توضيح طبيعة البيئة الخارجية ومكوناتها وآثارها على المنظمة، ومن هنا فإنه ينبغي أن ننظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من مجموعتين من المتغيرات: يُطلق على المجموعة الأولى اسم البيئة العامة، وتكون ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المنظمة، أما الثانية فيطلق عليها اسم البيئة الخاصة، وتؤثر على عملياتها التشغيلية، كما يوضحها الشكل التالي (إسماعيل السيد، 2012، 85):



شكل رقم (5) مكونات البيئة الخارجية العامة والخاصة للمنظمة

المصدر: (إسماعيل السيد، 2012، 85)

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

ومن حيث تقسيم البيئة الخارجية إلى نوعين يتفق كذلك (علاء سلمان) مع (إسماعيل السيد) حيث يرى الأول أن عوامل البيئة الخارجية المحيطة تُقسم إلى نوعين أساسيين هما (علاء سلمان، 2003، 20 - 23):

(1) عوامل البيئة العامة: وهي العوامل التي تؤثر في جميع المنظمات، ولا تخضع للسيطرة عليها، وتشمل العوامل الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية، ويكون تأثيرها من خلال الجوانب التالية:

- تحديد فرص الاستقرار والنمو.

- بيان درجة الاستغلال والحرية المتاحة للمنظمة.

- السياسات والإجراءات التنظيمية الممكنة أتباعها.

(2) عوامل البيئة الخاصة: ومن أهم العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة للمنظمة ما يلي:

أ- الزبائن: ويمثلون شريحة المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة، ويجب الأخذ بعين الاعتبار نوعية المستهلكين، وتحليل المستهلكين وتفصيلاتهم وأنماطهم الاستهلاكية، والتعرف على الدخل والقوة الشرائية.

ب- الموردون: ويمثلون مصادر توريد المواد الخام والآلات والمعدات اللازمة لعمليات التشغيل.

ج - الوسطاء: ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة بين المنظمة، وزبائنها سواء كانوا وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة.

د - الممولون: وهم المساهمون، ومالكو الأسهم.

هـ - الحكومة: وتمثل بالسلطة الرسمية في الدولة وما تفرضه من قوانين، وتشريعات خاصة بمجال

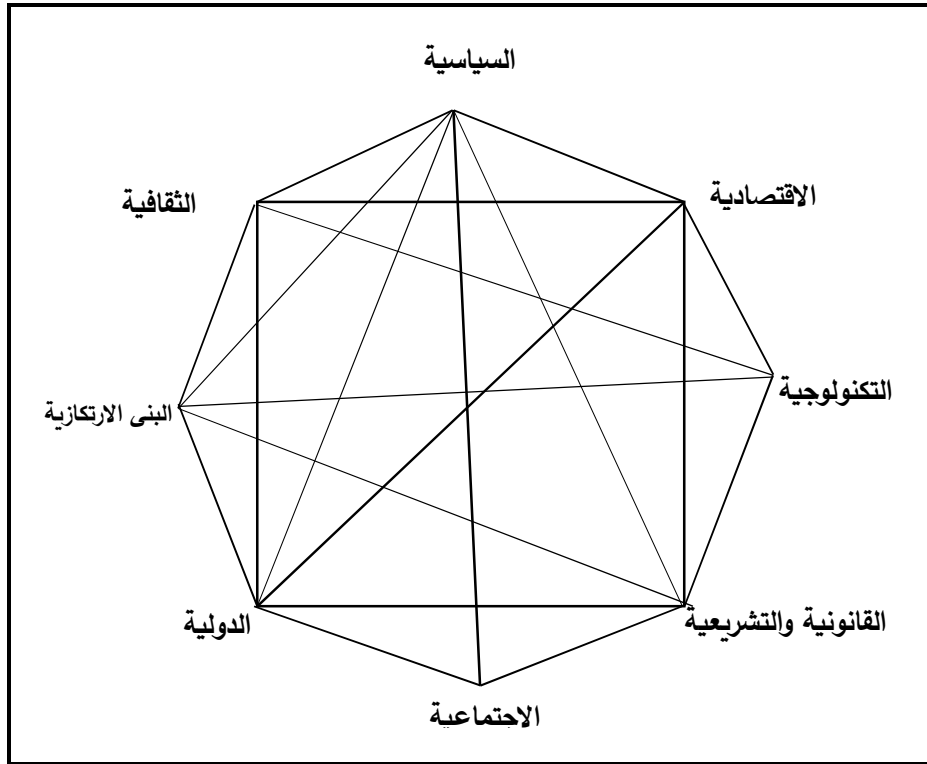
عمل ونشاط المنظمة، وهنا ينبغي دراسة ما تفرضه تشريعات وقوانين الدولة مثل: سياسات

الضرائب، الواجبات، قوانين تشغيل العمالة، وغيرها.

و - المنافسون: ويمثلون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو مشابهة لها.

ويمكن تصوير البيئة الخارجية وتشابك متغيراتها وعواملها كضلع مضمن كما في الشكل التالي:

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة



شكل رقم (6) تشابك العوامل والمتغيرات الفاعلة في البيئة الخارجية للمنظمة  
المصدر: (سعد ياسين، 2010، 64)

نلاحظ من الشكل (6) أن كل نقطة تمثل مجموعة من العوامل الموجودة في البيئة الخارجية، أما الخطوط المستقيمة داخل المثلث التي تربط النقاط المحورية فتمثل التأثير المتبادل الذي يمكن أن يؤثر كل عامل على الآخر، وهذا الشكل المعقد يعكس لنا مدى صعوبة فهم البيئة الخارجية، ومدى درجة تأثيرها السلبي على المنظمة أو المؤسسة التعليمية.

أهمية دراسة البيئة الخارجية في المؤسسات التعليمية:

ترجع أهمية دراسة البيئة الخارجية في المؤسسات التعليمية إلى أنها تمكن من الكشف عن التغيرات في بيئتها المحيطة التي من الممكن أن تؤثر على سير المؤسسة التعليمية في المستقبل، ومن أهمها المجالات الآتية (أحمد الحاج وعبد الله الغيثي، 2010، 226 - 227):

1- توقع نمو السكان في سن التعليم في المجتمع، ومدى إقبال الطلبة أو انتقاهم من المؤسسة التعليمية، والتعرف على مدى التغيرات الحاصلة في الاحتياجات التعليمية للطلبة، وأولياء الأمور، وسوق العمل.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البطلطة

2- رصد اتجاهات التغير في السياسة العامة للبلد، وتغيرات السياسة التعليمية من حيث القوانين والتشريعات المنظمة للعمل.

3- رصد اتجاهات النمو الاقتصادي، وانعكاسه على زيادة أو تراجع مخصصات التعليم.

4- تشخيص وتحليل التكوين الاجتماعي للسكان من حيث: مستوى الدخل، والمكانة الاجتماعية، حجم الأمية، البطالة، ومدى انعكاس ذلك كله على المؤسسة التعليمية.

5- التعرف على مدى استعداد الشركات والمؤسسات العامة والخاصة والأهلية، ومنظمات المجتمع المدني للمساهمة في دعم المؤسسة التعليمية حالياً ومستقبلاً.

6- التعرف على التغيرات الحالية، والمستقبلية في تقنيات المعلومات والاتصالات والإعلام، ومدى استفادة المؤسسة التعليمية منها.

7- التعرف على المؤسسات التعليمية المنافسة المحلية منها والأجنبية.

8- التعرف على الفرص والتحديات الخارجية المحتملة منها والدولية، وإمكانات التفاعل مع المؤسسات التعليمية الخاصة.

خطوات تحليل البيئة الخارجية:

نتلخص خطوات تحليل البيئة الخارجية فيما يلي (مجيد الكرخي، 2009، 159 - 161):

1. تحديد العوامل التي تؤثر على المنظمة بهدف رصد تحركها وتعيين اتجاهاتها.

2. جمع البيانات والمعلومات، وتم عبر الخطوات الآتية:

- تهيئة نظام متكامل لجمع المعلومات، ويمكن الاستعانة بتجارب المنظمات الأخرى.

- تحديد البيانات اللازمة لتحديث الدراسات الموجودة عن البيئة الخارجية، والتي سبق للمنظمة أن أجرتها.

- دراسة الظروف التي تحيط بالظواهر ذات الصلة بالبيئة من خلال الاطلاع على الصحف والمجلات والاحداث التاريخية وغيرها.

- إجراء مقابلات مع الأشخاص العاملين خارج المنظمة الذين لديهم معرفة بمؤثرات البيئة الخارجية.

- إجراء المقابلات مع العاملين في المنظمة للوقوف على آرائهم بشأن مؤثرات البيئة الخارجية على المنظمة، والاطلاع على آرائهم حول تأثير سياسة الدولة، وتشريعاتها على المنظمة.

- إعداد صيغ واستبانات لجمع البيانات حسب طبيعة القطاع الذي تقع فيه البيئة الخارجية.

- تحليل وتبويب البيانات بالشكل الذي يخدم أغراض التحليل البيئي المطلوب.

3. التنبؤ: ويستلزم ذلك إجراء التوقعات المستقبلية للعوامل الخارجية باستخدام عدة وسائل منها: أسلوب العصف الذهني، واستقراء الاتجاهات، والسيناريوهات، وأسلوب دلفي، وغيرها.
4. البحث عن الآثار المباشرة، وغير المباشرة لهذه العوامل من خلال تحليل اتجاهاتها والتنبؤ بها.
5. تحليل الفرص والتهديدات: ويمكن إعداد جداول خاصة بها، لتسترشد بمكوناتها المنظمة في علاقتها مع بناء الاستراتيجية.

### ب) تحليل البيئة الداخلية

من الضروري جداً قبل أن يبدأ فريق العمل بتحديد استراتيجيات العمل، أن يتعرفوا على عناصر البيئة الداخلية للمنظمة والتي تتكون من مجموعتين هما: عناصر القوة والتي سوف يعتمد عليها بالانطلاق نحو المستقبل، وعناصر الضعف التي ينبغي علاجها، وتمثل هذه المجموعتين في ثلاثة محاور هي: الهيكل التنظيمي للمنظمة، الثقافة التنظيمية السائدة، موارد المنظمة المتاحة (عبد العزيز بن حبتور، 2007، 191 - 192)، ويرى أحمد سيد مصطفى أن البيئة الداخلية تضم كل ما هو داخل أسوار المنظمة، من الموارد البشرية والفنية وعلاقتهم المتبادلة وولائهم، وكذا النظم والسياسات الإدارية المتبعة والتجهيزات ومدى كفايتها ومستوى التكنولوجيا وطبيعة العمل والظروف المعنوية (مدحت أبو النصر، 2015، 142).

### 1) الهيكل التنظيمي (Organizational Structure)

لقد أصبح الهيكل التنظيمي من أهم المتغيرات الأساسية في تنفيذ استراتيجيات المنظمات بما يخدم تحقيق الميزة التنافسية، وله دور هام في بقائها أو تعثرها، وهو ليس غاية وليس هدفاً بحد ذاته، بل وسيلة للمساهمة في ملائمة مستقبل المنظمة مع استراتيجيتها المتبعة (زكريا الدوري واحمد صالح، 2009، 133).

ويمثل الهيكل التنظيمي شكل يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسة والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المنظمة.

مفهوم الهيكل التنظيمي:

" هو نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة " (محمود العميان، 2002، 205)، وكذلك يقصد به ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يحدد نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات

والصلاحيات لكل منها، كما أنه يفرض وجود رئيس يعمل بين الأفراد، ويستوعب نشاطاتهم، وأن يجمع بين أيديهم كل خيوط النجاح، والابتكار (عبد الغزي بن حبتور، 2007، 192).

أشكال الهياكل التنظيمية:

من أهم أشكال الهياكل التنظيمية ما يلي (منصور العريقي، 2013، 289 - 294):

1- التقسيم على أساس الوظيفة: وهو الأكثر شيوعاً، وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المتخصصة في مجال معين من مجالات النشاط في وحدة إدارية متخصصة تعكس وظيفة أساسية، ويعكس هذا التقسيم مدى الاهتمام بالأنشطة الأساسية في المنظمات الصناعية والانتاجية.

2- التقسيم على أساس العميل: وفيه يتم تجميع الأنشطة المتصلة بعملاء معينين في وحدة إدارية واحدة، ويستخدم عندما يكون هدف المنظمة هو الاهتمام بخدمة عملائها، خاصة عندما تتعامل مع أنواع متعددة من العملاء.

3- التقسيم على أساس السلعة أو المنتج: ويقوم على أساس تجميع الأنشطة المتصلة بالسلعة المنتجة مباشرة، أو خط الإنتاج في وحدة إدارية واحدة، ويستخدم في المنظمات الكبيرة ذات خطوط الإنتاج المتعددة.

4- التقسيم على أساس جغرافي: وفيه يتم تجميع الأنشطة المتصلة بمنطقة جغرافية معينة في وحدة إدارية واحدة، ويستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة، سواء داخل الدولة أو خارجها.

5- التقسيم المركب: وتلجأ إليه عدة منظمات فهو يشمل أكثر من تقسيم، فقد يتم تقسيم الإدارات الرئيسة في المنظمة على أساس جغرافي، فتكون هناك إدارة لكل منطقة، ومن ثم تقسيم كل منطقة إلى إدارات حسب الوظائف الرئيسة، فتكون هناك إدارة إنتاج، وتسويق، وتمويل.

6) التقسيم المصفوفي: ويتكون من عدة أقسام وظيفية وتأخذ شكلاً أفقياً كأقسام الإنتاج، التمويل، شؤون الموظفين، والبحوث والتطوير، ويرأسهم شخص أو شخصان.

## 2) الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

تعددت مفاهيم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك حولها أعضاء التنظيم.

ومصطلح الثقافة له عدة تعريفات منها: أن الثقافة "هي ذلك الكل المركب الذي يحتوي مجموعة المعتقدات Beliefs والقيم Values والمعارف Knowledge ونمط السلوك والتصرفات وطريقة



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

الحياة التي تميز فرد عن آخر أو جماعة عن أخرى، أو منظمة عن أخرى أو مجتمع عن آخر" (منصور العريقي، 2014، 60).

ويقصد بالثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والعادات والقواعد السلوكية التي يشترك فيها الأفراد في مقر عملهم، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، ويتعاملون بها مع أصحاب المصلحة (Hill Charles & Jones Gareth، 1998، 650).

وتوضح الباحثة (إيمان الحمامصي، 2008، 310 - 311) أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر على حياة المنظمة في النقاط الآتية:

1- تأثيرها على أفراد المنظمة: حيث أنها تمثل الإطار المرشد لفكر واتجاهات الأفراد، الذي يحدد ويوجه ويوحد فكرهم وسلوكهم وصولاً إلى الأداء المستهدف من الأفراد، والذي بدوره يؤثر في نمط ومستوى الأداء الكلي للمنظمة ومخرجاتها.

2- تأثيرها على قيادات المنظمة: تتبع الثقافة من فلسفة المؤسس والتي ينقلها إلى باقي قيادات الإدارة العليا، وعليها يتحدد التوجه الإداري للقيادات، والتوجه الاستراتيجي، وتشكل السلوك الإداري لقيادات المنظمة.

3- تأثيرها على نظم العمل والأساليب الإدارية: بناء على فكر وتوجه قيادات الإدارة العليا المبني على ثقافة المنظمة، تتحدد نظم العمل والأساليب الإدارية المتبعة، وتؤثر في مدى نجاح اختيار وتطبيق استراتيجية فعالة للمنظمة، كما تؤثر في تحديد نمط الهيكل التنظيمي من حيث: بساطته أو تعقيده كونه طويل هرمي أم شبكي مفلطح، وطبيعة الاتصالات والعلاقات به.

4- تأثيرها على الحياة الاجتماعية للمنظمة: حيث يعتبر تحسين وتطوير الحياة الاجتماعية للمنظمة هدفاً استراتيجياً، يحتاج إلى خلق مناخ تنظيمي ملائم نابع من ثقافة فعالة، باعتباره أحد مخرجات ثقافة المنظمة، ويدعم العلاقات الاجتماعية الفعالة القائمة على التفاعل البناء، والمشاركة الإيجابية بين الأفراد في ضوء فلسفة المنظمة وصولاً إلى تحقيق رسالتها وأهدافها.

أنواع الثقافة التنظيمية:

من أنواع الثقافة التنظيمية ما يلي (أحمد كردي، 2011، 28 - 29):

- 1- الثقافة السائدة: وهي تعكس القيم الرئيسة التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم.
- 2- الثقافة الفرعية: تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات التابعة للمنظمة.
- 3- الثقافة القوية: وهي التي تنشأ فيها القيم الرئيسة للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

4- الثقافة الضعيفة: ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة.

### (3) الموارد Resources

ويمكن تقسيم الموارد المالية والطبيعية والبشرية والتقنية والتنظيمية إلى موارد مادية مثل: الأرض والمباني والتجهيزات، وغيرها، وموارد معنوية مثل: اسم الماركة والسمعة وبراءة الاختراع والمهارات التقنية والتسويقية (Hill Charles & Jones Gareth، 1998، 212) .

### أسلوب سوات في التحليل الاستراتيجي:

ويعد أسلوب سوات (SWOT)، من أهم أساليب وأدوات التحليل الاستراتيجي، وهو أداة مفيدة وجيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، وإقامة الموازنة بينها (سعد ياسين، 2010، 101)، كما يعتبر تحليل سوات من أكثر الأدوات استخداماً في إجراء عملية التحليل الاستراتيجي خصوصاً في مؤسسات التعليم الجامعي، وقدرته على الكشف عن ما تمتلكه الجامعة - مقارنة بما تمتلكه الجامعات الأخرى - من موارد وإمكانات.

ويسمي علماء الإدارة الاستراتيجية التحليل الاستراتيجي أحياناً بمصطلح (Swot Analysis) وأحياناً بتحليل الموقف؛ لأنه ينطوي على تحليل كامل للموقف الذي تعمل فيه المنظمة من بيئة خارجية وعناصر داخلية (بشار الوليد، 2010، 76). ومن خلاله نتعرف القيادات على بيئتها الداخلية، والخارجية عن طريق تحليلهما باستخدام جمع المعلومات والبيانات الإحصائية عنهما، ليتم تقديم المعلومات الكافية للمديرين الاستراتيجيين بهدف وضع الاستراتيجيات التي تحدد مستقبل المنظمة (خضر الطيبي، 2013، 61).

والسوات (SWOT) ترمز لبدايات أحرف كل من الفرص والتهديدات ونقاط الضعف ونقاط القوة كما يلي: (خضر الطيبي، 2013، 204)

- الحرف (S) إلى Strengths وتعني نقاط القوة.
- الحرف (W) إلى Weaknesses وتعني نقاط الضعف.
- الحرف (O) إلى Opportunities وتعني الفرص.
- الحرف (T) إلى Threats وتعني التهديدات.

ويُعرف أسلوب سوات (SWOT) بأنه " أداة من الأدوات العلمية التي تستخدم في تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمختلف المؤسسات والمنظمات، ويعتمد النموذج جوانب القوة والضعف

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية " (Sabbagh Ashar & Vaid Ganesh، 2004، 125).

وتُعرف نقاط القوة بأنها " مجموعة الجوانب التي تتميز بها المنظمة أو المؤسسة عن غيرها والتي تسهم في أداء العمل بطريقة ممتازة " (نادية العارف، 2000، 102).

وتُعرف نقاط الضعف بأنها " نقص أو فقر في بعض إمكانات المنظمة مقارنة بما تملكه المنظمات الأخرى المنافسة، أو هي الحالة التي تجعل المنظمة غير قادرة على التنافس، أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية " (زكريا الدوري، 2005، 155).

بينما تعرف التهديدات بأنها " معوقات أو مشاكل تواجه المنظمات والمؤسسات وتنشأ نتيجة ظروف خارجية، ويجب أن تعمل المنظمات على تفاديها والتقليل من تأثيرها " (عبد الرحمن توفيق، 2003، 15)، وهي كذلك " مجموعة المعطيات السلبية في البيئة الخارجية التي تحد من قدرة المنظمة على اغتنام الفرص المتاحة بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية " (فيصل القحطاني، 2010، 17).

وبعد تحليل مصفوفة سوات تستطيع قيادات المؤسسة التعليمية اختيار الموقف الاستراتيجي الملائم لها، كما في الشكل التالي:

نقاط الضعف (w)	نقاط القوة (s)	تحليل
..... /1	..... /1	تحليل
..... /2	..... /2	-
..... /3	..... /3	
المربع (2) W / O	المربع (1) S / O	الفرص المتاحة (o)
التغلب على نقاط الضعف من خلال استثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات علاجية).	استعمال نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة (استراتيجيات هجومية).	..... /1
		..... /2
		..... /3
المربع (4) W / T	المربع (3) S / T	التهديدات المتوقعة (T)
تقليل نقاط الضعف لتخفيف التهديدات (استراتيجيات انكماشية).	استغلال نقاط القوة للحد من التهديدات الخارجية (استراتيجيات دفاعية).	..... /1
		..... /2
		..... /3

شكل رقم (7) طريقة تحليل مصفوفة (SOWT)

المصدر بتصرف: (زكريا الدوري، 2005، 159 - 160)

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

نلاحظ من الشكل (7) السابق ما يلي:

- في المربع الأول: تتلاقى نقاط القوة الموجودة في البيئة الداخلية مع الفرص المتاحة للبيئة الخارجية، وهذا يعني أن المؤسسة التعليمية تمتلك قدرة كبيرة داخلية وخارجية يجب استغلالها في إظهار الميزة التنافسية، وهي قادرة على تبني الاستراتيجية الهجومية.

- في المربع الثاني: تتلاقى نقاط الضعف للبيئة الداخلية مع نقاط الفرص للبيئة الخارجية، وهذا يشير إلى أنها تعاني من وجود ضعف داخلي لعدة أسباب، مما تحد من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، لذلك يفضل اختيار الاستراتيجية العلاجية حتى تستطيع معالجة نقاط الضعف الداخلية بما يمكن من استغلال الفرص المتاحة.

- في المربع الثالث: تتفاعل نقاط القوة مع نقاط التهديدات، وهذا يعني أنها تستطيع استغلال نقاط القوة التي تمتلكها في مواجهة التهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية، لذا تتوجه إلى اختيار استراتيجية الدفاع.

- في المربع الرابع: ويعتبر هذا المربع أخطر مرحلة تصل إليها المؤسسة التعليمية، ولا سبيل لها غير اختيار الاستراتيجية الانكماشية، وهي التراجع عن المنافسة في تقديم خدماتها؛ حتى لا يؤدي ذلك إلى انهيارها بالكامل، حيث يجب على الإدارة العليا في بعض الأوقات التراجع إلى الوراء في حالة كونها في أضعف المواقف، وهذا لا يعني فشلها، بل على العكس من ذلك لأنه من خلال استراتيجية الانكماش تستطيع معالجة نقاط الضعف، ومحاولة التلاؤم والتكيف مع العوامل الخارجية المهددة لسلامتها، وبعد ذلك تكون قادرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة لتدخل مجال المنافسة من جديد.

وبخصوص الجامعات اليمنية قام (نعمان عبد الله، 2012، 184 - 187) بدراسة نقاط القوة والضعف فيها، وحددها في كما يلي:

أولاً: نقاط القوة (s)

- مُنحت الجامعات سلطات واستقلالية كاملة في بعض المجالات بموجب القانون رقم (18) للعام 1995م، والذي تم تعديله عام 2000م.

- إدراك الكثير من القيادات العليا في الجامعات اليمنية أهمية إحداث التغييرات المطلوبة، ودعم الجهود الرامية للإصلاح، مع توفير الرغبة الأكيدة لتحسين وضع التعليم الجامعي وتطويره.

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- تمتلك الجامعات الحكومية عموماً الحد الأدنى من البنية التحتية، والوسائل التعليمية، والكادر الأكاديمي والإداري المؤهل القادر على الإسهام في الأنشطة المحلية والدولية.  
ثانياً: نقاط الضعف (w)

(1) نقاط ضعف في فلسفة التعليم وأهدافه:

- غموض في الفلسفة التربوية للتعليم الجامعي.
  - قصور في ترجمة أهداف التعليم الجامعي إلى برامج علمية.
- (2) نقاط ضعف في الإدارة الجامعية:

- تبني الجامعات هياكل تنظيمية غير حديثة.
  - وجود ازدواجية وتمائل كبير في كليات الجامعات اليمنية وتخصصاتها.
  - نقص التشريعات التربوية (لوائح، ونشرات، وتعليمات) وبعُد العمل بها.
  - ضعف التجديد في نظم وهياكل التعليم الجامعي الأكاديمية والإدارية والفنية.
- (3) نقاط ضعف تتعلق بسياسة القبول بالتعليم الجامعي:

- غموض في سياسة القبول والتسجيل.
  - عدم مراعاة الطاقة الاستيعابية والإمكانات المتاحة في قبول الطلبة وتوزيعهم على الكليات.
- (4) نقاط ضعف تتعلق بالموارد البشرية:

- تقادم معارف ومهارات الموارد البشرية، مما جعلها غير قادرة على مواكبة التغيرات المعاصرة.
- قصور في برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- غياب مفاهيم الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي في تخطيط التدريب والمسار الوظيفي، وتقييم أداء الموارد البشرية.

- نقص أعضاء هيئة التدريس الكمي والنوعي في معظم الجامعات اليمنية.
  - ضعف الإمكانات المتاحة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وتأهيلهم.
- (5) نقاط ضعف تتعلق بالموارد المادية:

- النقص الكبير في ميزانية الجامعات من جهة، وسوء في التوزيع والتوزيع من جهة أخرى.
- محدودية مباني الجامعات والكليات ومرافقها الحيوية، إضافة إلى العجز في تجهيزات الجامعات، وسوء استخدام مواردها ولوازم التشغيل والصيانة.

- النقص الحاد في الكتب والدراسات والدوريات والبحوث، ووسائل الاتصال والتوثيق.
- (6) نقاط ضعف تتعلق بالمناهج وطرائق التدريس:

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- جمود المناهج وعدم مواكبتها للتطورات العلمية، واعتماد مفرداتها على ما تم إقرارها في منتصف الثمانينيات، واعتمادها على مناهج تعليمية جاهزة.
- ضعف التنسيق والترابط بين المناهج، والخطط الدراسية، ومتطلبات سوق العمل وقضايا التنمية.
- اعتماد أساليب تدريس تقليدية كالتلقين وحشو المعلومات، وعدم استخدام الوسائل التعليمية الحديثة، وهذا كله لا يساعد الطلبة على التفكير المبدع الذي يسهم في بناء الشخصية العلمية المستقلة.

(7) نقاط ضعف تتعلق بالدراسات العليا والبحث العلمي:

- نقص الاعتمادات المخصصة للبحث العلمي.
- ندرة الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس، والمنجز منها لأغراض الترقية فقط.
- (8) نقاط ضعف تتعلق بوظائف الجامعة وكفاءتها:
- ضعف الوظيفتين الأساسيتين لمعظم الجامعات (البحث العلمي، وخدمة المجتمع).
- انخفاض الكفاءة الداخلية والخارجية لأغلب الجامعات.
- ضعف العلاقة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الخاصة والعامة.
- سوء استغلال الموارد المتاحة في بيئة معظم الجامعات.
- تدني مستوى المخرجات مع احتياجات المجتمع وسوق العمل.

ثانياً: مرحلة صياغة الاستراتيجية

ويطلق على هذه المرحلة أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي (خضر الطيطي، 2013، 61)، وتطلب مهارات فكرية وتحليلية للوصول إلى الخيار الاستراتيجي المناسب للمنظمة، وهي من أصعب المراحل تطبيقاً؛ لأنها تتطلب تهيئة العوامل: المناخ التنظيمي، وضع الخطط والسياسات ونظم العمل، وتخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيمي المناسب، وإعداد القوى البشرية، وتنمية القيادات الإدارية، وإعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلية، وتشمل هذه المرحلة على أهم العناصر الآتية (عبد العزيز بن حبتور، 2007، 82):

✓ تحديد الرؤية والرسالة.

✓ تحديد الأهداف، والغايات طويلة الأجل.

✓ تحديد البدائل الاستراتيجية.

✓ اختيار الاستراتيجية المناسبة.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

## أ) الرؤية الاستراتيجية:

إن الأحلام هي التي تدعونا للتفكير بالمستقبل، وتدفعنا بالنظر إلى الآفاق لنرى دائرة أحلامنا تشرق من أقصى ما تمتد إليه أبصارنا، أما القبول بالأمر الواقع هو أن ننظر إلى ما بين قدمينا لنرى أين نقف ونرضى بالواقع الذي نقف عنده، ونعتبره عالمنا (مجيد الكرخي، 2009، 77)، وتمثل الأفق الفكري الذي يحكم بصيرة وإدراك قادتها الاستراتيجيين، بل إنها الفضاء الرحب من الأفكار والأحلام، والأهداف العظيمة (سعد ياسين، 2002، 41).

وتمثل الرؤية الاستراتيجية الخطوة الجوهرية الأولى في صياغة الاستراتيجية، وهي الفكرة القريبة من الحلم التي تعكس طموحات وتوجهات الإدارة العليا لتعطي إشراقات واضحة حول المستقبل المأمول وما يتطلع إليها القادة الاستراتيجيين كونها الناتج الملموس من التفكير الاستراتيجي، وهي مصدر شعور العاملين بالولاء والانتماء لمنظمتهم.

## تعريف الرؤية:

يرى (أحمد الحاج وعبدالله الغيثي، 2010، 216) بأن الرؤية هي "تصور يجمع بين الخيال والواقع، والحلم والحقيقة، تخترق حجب الزمن، ينطوي على تحديات للدور والغايات المستقبلية لمنظمة ما، أو هي تصور المؤسسة التعليمية لما يجب أن تكون عليه في المستقبل، بعد عشر سنوات أو أكثر في أفضل صورة ممكنة، وتأتي لتجيب عن: من نحن؟ وإلى أين نحن ذاهبون؟ وما الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسة في المستقبل؟ وبماذا ستميز مؤسستنا عن غيرها؟.

إذا فالرؤية هي الطموحات والآمال التي يتبنى القائمون على مؤسسات التعليم العالي تحقيقها في الأمد البعيد، بما يخدم الارتقاء بمستوى العملية التعليمية والتربوية.

وتحقق الرؤية في المؤسسات التعليمية عدة فوائد، و: (أسامة علي، 2009، 58).

- تحدد الاتجاه الذي ترغب وتوسع المنظمة التعليمية إلى تحقيقها.

- تحديد نظام القيم الذي يدعم السلوك التنظيمي والإداري.

- اختيار الاستراتيجيات المناسبة.

- تحديد مجالات النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف.

ويرى (إياد الدجني، 2011، 58 - 59) أن أبعاد رؤية مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن تبني على أساس يضمن شمولية جميع المكونات الآتية:

1. مجال التخصصات التي ستبناها المؤسسة واتجاهاتها في المستقبل.

2. حجم المؤسسة وأعمالها، ونوع التنظيم وأساليب الإدارة.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

3. التركيز على حاجة المجتمع من الخريجين، ونوعية تخصصاتهم، والمهارات المطلوب امتلاكها بما تتناسب مع التطورات العلمية والتكنولوجية.

4. التركيز على المنافسة مع مؤسسات التعليم العالي المحلية والدولية.

5. القيم والثقافة والفلسفة التي ينبغي أن تنسجم مع قيم وعادات المجتمع، وتعكس ثقافة المؤسسة التي تسعى لترسيخ المنظومة القيمية في نفوس منتسبيها.

ويرى (عبد العزيز الحر، 2009، 83 - 84) أن الخطوات العلمية في بناء الرؤية تتلخص في الآتي:

أولاً: أدعُ شريحة ممثلة للمنظمة الداخليين والخارجيين ومنهم: أعضاء مجالس الإدارات أو الأمناء - أولياء الأمور- النخب المجتمعية - الهيئة التدريسية والإدارية - المعلمون- المتعلمون - الجهات الرسمية.

ثانياً: حدد هدف الدعوة واطلب منهم التفكير المسبق للإجابة عن:

- من نحن؟

- ما شكل المخرج الذي نسعى لتحقيقه؟

- بماذا سنتميز عن غيرنا؟

- ما القضايا الأساسية التي يجب أن نركز عليها؟

ثالثاً: جهز مكاناً مناسباً للتفاعل والتواصل

رابعاً: قم بإدارة الجلسة أو كلف من لديه خبرة في التخطيط الاستراتيجي للقيام بذلك.

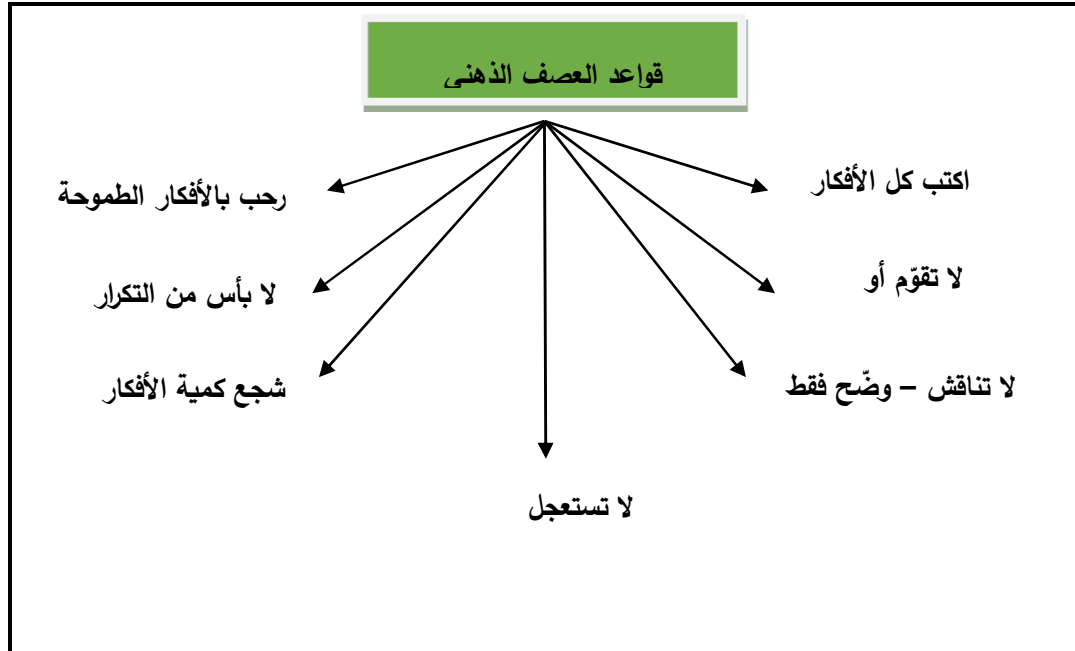
خامساً: أشرح هدف اللقاء والنتائج المتوقعة منه.

سادساً: قسم الحضور إلى مجموعات متجانسة.

سابعاً: اطلب من المجموعات القيام بمحاولة رسم صورة ذهنية للمؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها وأعطهم مثلاً على ذلك، ويفضل استخدام طريقة العصف الذهني، كما يوضحه الشكل التالي:



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة



شكل رقم (8) قواعد العصف الذهني

المصدر: (عبد العزيز الحر، 2009، 84)

ثامناً: تجمع كل الأفكار والآراء ثم تصاغ بطريقة مترابطة بحيث تقرأ وكأنها سيناريو. تاسعاً: يتم عرض السيناريوهات المكتوبة لجميع المجموعات ويتم التصويت عليها فردياً حتى الوصول إلى مرحلة إعلان الفائز منها.

وفي ما يلي عرض بعض الأمثلة العملية للرؤية الاستراتيجية في بعض الجامعات.

❖ الرؤية التي وضعتها الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية

" إيجاد نظام للتعليم العالي يتسم بالجودة والمشاركة الواسعة، والمسارات المتعددة رأسياً وأفقياً وبما يكفل التنوع، ويتميز بالفاعلية والكفاءة، ويقدم البرامج النوعية، ويحقق الجودة في التعليم والبحث وخدمة المجتمع، ويحسن من نوعية الحياة في المجتمع اليمني ". المصدر: (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، 2006، 50).

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

❖ رؤية كلية الهندسة بجامعة صنعاء

" تعمل كلية الهندسة على صقل طلبتها من الناحيتين العلمية والعملية وإمدادهم بتعليم هندسي متميز ومتكامل من الناحيتين النظرية والعملية ورفد سوق العمل بهذه الكفاءات ليكونوا عناصر فاعلة في خدمة وبناء المجتمع اليمني والمساهمة في تطوره التكنولوجي ". المصدر: ( كلية الهندسة — جامعة صنعاء )

❖ رؤية جامعة حلوان (مصر)

" بحلول عام 2020م تصبح جامعة حلوان ضمن أفضل خمس جامعات على مستوى الإقليم ".  
المصدر: (مدحت أبو النصر، 2009، 103).

❖ رؤية جامعة الملك سعود

" ريادة عالمية وتميز في بناء مجتمع المعرفة "

المصدر: <http://ksu.edu.sa/sites/KSUArabic/aboutUs/Pages/MISSIONAndVISION.aspx>

❖ جامعة البحرين

" نتطلع جامعة البحرين إلى أن تكون في مصاف الجامعات المعترف بها دولياً، والتميزة في تعليم الطلبة، والبحوث المبتكرة والمشاركة المجتمعية التي تساهم في النمو الاقتصادي، والتنمية المستدامة، وتحسين نوعية الحياة في المملكة والمنطقة والعالم ". المصدر: (عبدالباري درة، وناصر جرادات، 2014، 439).

❖ رؤية كلية التربية بجامعة النيلين

" اعداد معلم مؤمن بربه، متقن لعمله، متطور في أدائه، ماهر في توجيه طلابه، متكيف مع بيئته "

المصدر: <http://neelain.edu.sd/sites/colleges/8/vision>

❖ رؤية الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة

" أن تكون منارة معرفية إسلامية عالمية رائدة متميزة في العلوم الشرعية والعربية وسائر مجالات المعرفة ".

المصدر: <http://www.iu.edu.sa/AboutIU/Pages/vision.aspx>

❖ رؤية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

"تعلم عالٍ متميز". المصدر: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2011، 3).

ويعلق الباحث على ما سبق من عرض أمثلة عملية لصياغة الرؤية في بعض المؤسسات التعليمية والجامعات في النقاط الآتية:

- القاسم المشترك الذي يربطها جميعاً أن لها توجه ومسار مستقبلي نحو خطوات سير عمل الجامعة أو المؤسسة التعليمية، وأن لها صورة ذهنية عن المستقبل المأمول الذي تسعى إلى تحقيقه.

- الاختصار الشديد في صياغة نص بعضها، مما قد يجعل الرؤية غير واضحة ومفهومة، ولا تحوي الكلمات المحفزة والمُشجعة، وما ستميز به عن غيرها، في حين نجد أن بعضها ركزت على العبارات والكلمات التي تُشد انتباه العاملين، وتشدّ الهمم نحو تحقيقها، كما تزيد من مصدر الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة التي يعملون فيها.

- غفلت كثير منها في تحديد الفترة الزمنية للوصول إلى المستقبل المنشود، على عكس ما ذكره الخبراء والباحثون أن من شروط صياغة الرؤية الجيدة تحديدها بزمن معين.

- الجانب الايجابي الذي يظهر من خلال العرض السابق لبعض النماذج في كتابة الرؤية الاستراتيجية، أنها أشارت إلى حاجات ورغبات المستفيدين المتوقعة، وهذا ما يعزز الميزة التنافسية التي تطمح إليها المؤسسة التعليمية لكسب أكبر عدد من الطلبة الملتحقين بها.

- كما هو معروف أن من صفات الرؤية الاستراتيجية أنها قابلة للقياس، أي يمكن قياس مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في سبيل تحقيق طموحاتها، مثلاً: كم من الأبحاث العلمية سيتم نشرها؟ كم نسبة التوسع الجغرافي الذي ستنافس عليه؟ وكم نسبة زيادة الطلبة المتوقع التحاقهم في العام الواحد؟، وما هي المكانة أو المرتبة التي ستحتلها من بين المؤسسات المنافسة؟...إلخ، وهذا ما غفلت عنه بعض الجامعات في صياغة رؤيتها المستقبلية.

(ب) الرسالة الاستراتيجية:

لكل مؤسسة تعليمية غرض ما من وجودها تحاول الوصول إليه، ولها طابعها الخاص الذي تنفرد به عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وتمثل الرسالة السبب الرئيس من وجودها، وتحدد المجال الذي تعمل فيه، وماهي الخدمات التي ستقدمها للجمهور؟ ويتبين من خلالها كيف تتحقق رؤيتها، كما تُعدّ الرسالة مجداف السفينة الذي يصل بالمؤسسة إلى بر الأمان.

وتعكس الرسالة الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي أيضاً تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب إسقاطها على الأفراد (إسماعيل السيد، 2012، 4)، كما تمثل الرسالة وصفاً أكثر تحديداً لما

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

تسعى إليه، وما القيم التي تؤمن بها تجاه طلبتها والعاملين فيها والمجتمع، وما هي الوسائل والأساليب المتبعة لتحقيق الرؤية (عبد الباقي باكر، 2014).

تعريف الرسالة:

يعرف (عادل ثابت، 2008، 204) الرسالة بأنها " عبارة عن وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً، ويمكن تحقيقها بالإمكانات المتاحة"، ويرى (مصطفى أبو بكر، 2010، 282) بأن الرسالة هي الغاية النهائية التي من أجلها وجدت المنظمة، ومن أجلها تبقى وتستمر، وبدون تحقيقها لا يكون هناك مبرر لدى كافة الأطراف لبقاء المنظمة ونموها، وبناءً على تحديد وصياغة رسالة المنظمة، تتحد هويتها التي تميزها عن غيرها.

طبيعة العلاقة بين الرسالة والرؤية الاستراتيجية:

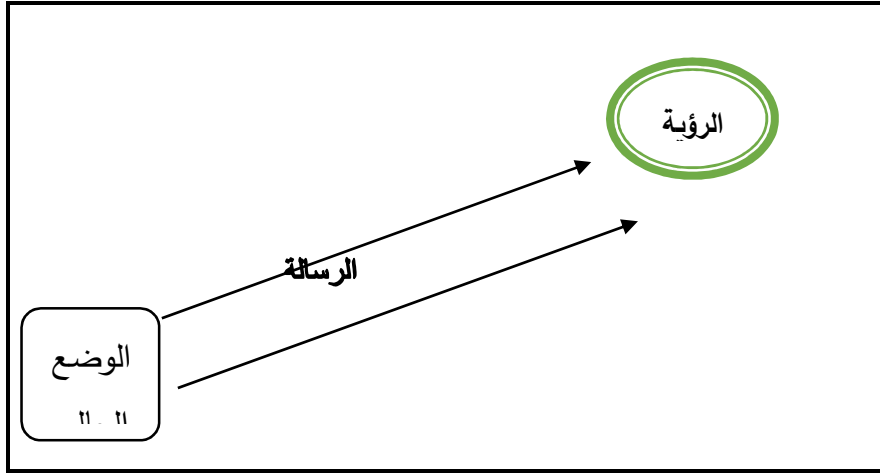
ينظر بعض القادة والمفكرين إلى أن الرؤية والرسالة يحملان نفس المعنى في الصياغة والتوجه، ولا يوجد أي اختلاف بينهما، وهذا ما نجده عند صياغتهم للرؤية والرسالة، حيث تكتب بصيغة واحدة، وهذا من الخطأ الشائع والملاحظ عند قراءة بعض كتب الإدارة، لأن حقيقة الأمر ومن خلال إطلاع الباحث على مراجع الإدارة الاستراتيجية، وجد أن هناك اختلاف واضح يميز الرؤية الاستراتيجية عن الرسالة الاستراتيجية، ومُجمل ما توصل إليه الباحث، أن الرؤية هي الناتج الفعلي من التفكير الاستراتيجي، والرسالة هي نتاج الرؤية، وفي ضوء رسالة المنظمة تتحدد غاياتها التي تسعى إلى تحقيقها، ومن خلال الغايات نستطيع وضع أهداف للمنظمة، والرؤية تتحدث عن المستقبل ولا تصف الوضع الراهن، وتهتم بتحديد احتياجات المستقبل، ولها هدف محدد، أما الرسالة فتهم بتحديد التوجه الحالي وتحديد احتياجات المستقبل حالياً، ولها هدف غير محدد، أي أن الرؤية هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل التي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، كما أن الرؤية تجيب عن التساؤل: (ما الذي نطمح الوصول إليه؟) بينما الرسالة تجيب عن التساؤل: (كيف يمكن تحقيق رؤيتنا؟). وللتوضيح أكثر أورد الباحث بعض وجهات نظر الباحثين والأكاديميين مفاد ذلك:

ما أراده (أحمد الحاج، 2007، 54 - 55) في توضيح الفرق بين الرؤية والرسالة في قوله: أن الرسالة تمثل المهام والوظائف التي يقوم بها العاملون، وبذل الجهد اللازم لتحقيق ما تصبو إليه الرؤية الاستراتيجية، وما يجب أن تكون عليه المنظمة، وكذلك فإن الرسالة هي حلقة وصل بين

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

الرؤية والأهداف الاستراتيجية، ويرى (تومسون، وستريكلاوند، 2006، 7) أن الفرق بينهما يتضح في أن الرؤية الاستراتيجية توضح مجال المنظمة المستقبلي (المكانة التي تهدف الوصول إليها) في حين يصف مضمون الرسالة للمنظمة مجالها التجاري الحالي (هويتها الحالية وما تقوم به). كما قدم رون روبنسون (Ron Robinsons) تمييزاً هاماً بين الرؤية والرسالة، حيث يرى أن الرؤية هي (صورة المستقبل) بينما الرسالة تتكلم عن أهداف المنظمة التي تُوصلها تبعاً إلى الرؤية، وعليه ترسم الرؤية ما تريد المنظمة أن تكون عليه، بينما تتضمن الرسالة الأهداف اللازمة لبلوغ تلك الصورة تبعاً، وإذا ما شَبهنا الرسالة والرؤيا برحلة من مكان لآخر فإن الرسالة هي الرحلة بمحطاتها المختلفة من نقطة البداية إلى النهاية، أما الرؤية فهي المحطة النهائية التي تنتهي عندها هذه الرحلة، كما يوضح ذلك الشكل التالي (مجيد الكرخي، 2009، 97 - 98):



شكل رقم (9) علاقة الرؤية بالرسالة

المصدر: (مجيد الكرخي، 2009، 98)

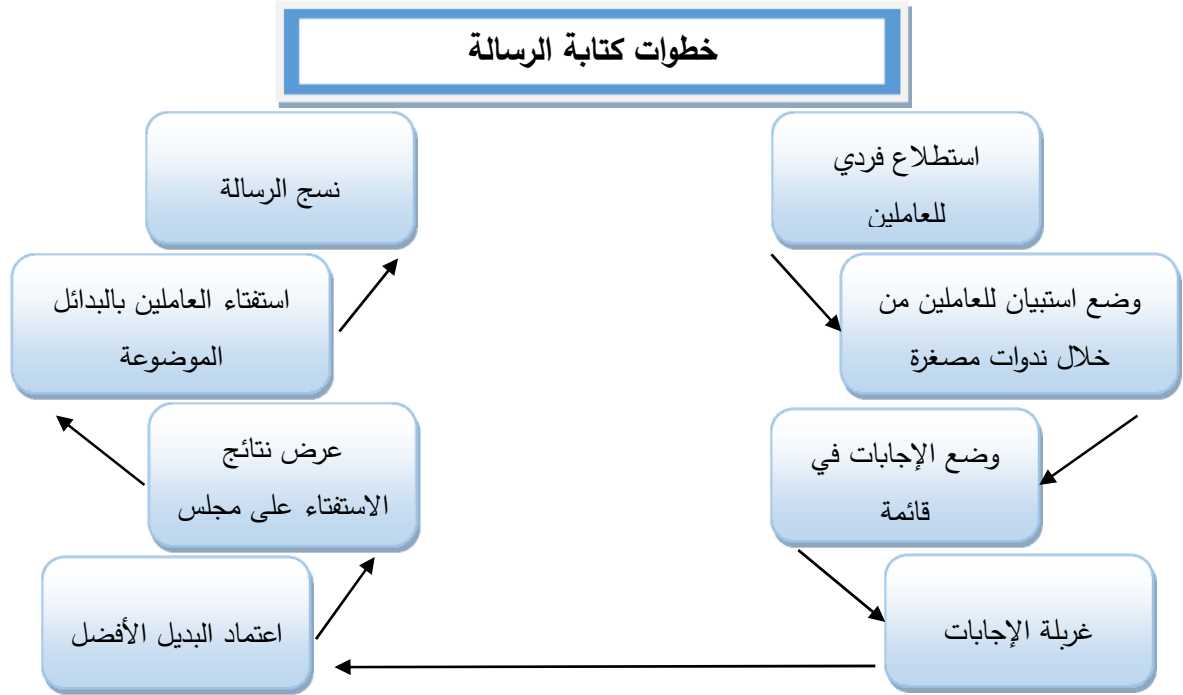
خطوات كتابة الرسالة وصياغتها:

لمكانة وأهمية الرسالة في تحقيق أهدافه أي منظمة، لا بد من صياغتها وإعدادها الإعداد الجيد، ولكن قبل ذلك يجب علينا طرح التساؤلات الآتية: (مصطفى أبو بكر، 2010، 289 - 290).

1. لماذا أنشئت المنظمة؟
2. من تخدم المنظمة؟
3. كيف تتحقق منافع ومصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة؟
4. ما هي متطلبات كلاً من البيئة والمجتمع وكيف يمكن تحقيقها؟
5. ما هو الإسهام الفريد الذي يمكن أن تحققه المنظمة للمجتمع؟
6. كيف تكون المنظمة متميزة وفعالة؟

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

7. ما ذا تريد أن تكون المنظمة؟
  8. كيف تتحقق المكانة المستهدفة للمنظمة؟
  9. ما هو مجال العمل الرئيس للمنظمة؟
  10. ما هو دستور العمل الذي يلتزم به أعضاء المنظمة؟
  11. ما هي الخصائص المستهدفة للبيئة التنظيمي "جو العمل" التي تدعم الرغبة والمهارة في الإبداع والابتكار والتطوير؟
  12. ما هي القيم التي يعتنقها أعضاء المنظمة؟
- وقد لخص (مجيد الكرخي، 2009، 106) خطوات صياغة الرسالة كما في الشكل التالي:



شكل رقم (10) خطوات كتابة الرسالة  
المصدر: (مجيد الكرخي، 2009، 106)

### خصائص الرسالة الفعّالة:

تتميز الرسالة الفعّالة والجيدة بالخصائص الآتية:

- 1- قابلية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل، وإمكانية تطبيقها وفق الموارد المتاحة (أحمد الحاج، 2007، 55).

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

2- أن تُحدّد بوضوح الميدان الأساسي لعمل المنظمة، وما هو المبرر الأساسي من وجودها؟ (عبد العزيز بن حبتور، 2007، 99).

3- التكيف: ينبغي على رسالة الجيدة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها حالياً وما يُتوقعه مستقبلاً، لكي تُتكيف مع تلك الظروف وتوافق معها (زكريا الدوري، 2005، 55).

عناصر الرسالة:

أجريت عدة دراسات لتحديد عناصر الرسالة، ومن بين تلك الدراسات التي أجراها (David) وقد توصل إلى تسعة عناصر أساسية للرسالة، كما هي موضحة في الجدول التالي:

العنصر	التساؤلات
العملاء	من هم عملاء المنظمة؟
المنتجات أو الخدمات والسلع	ما هي الخدمات الأساسية التي تقدمها للمنظمة؟
الأسواق	أين الموقع الجغرافي الذي تنافس المنظمة على منتجاتها وخدماتها؟
التكنولوجيا	ما هي أساس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة؟
/النمو والربحية/البقاء	ما هي اهتمامات والتزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
الفلسفة والأيدولوجية	ما هي القيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة وأولويات فكرها واهتمامها؟
المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة المنظمة ومزاياها التنافسية الرئيسة؟
الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المنظمة؟
العاملين بالمنظمة	ما هي اتجاهات المنظمة نحو العاملين، وما هي اهتماماتها نحوهم؟

جدول رقم (2) عناصر الرسالة  
المصدر بتصرف: (محمد الصيرفي، 2008، 479)

وفي ما يلي عرض بعض الأمثلة العملية لصياغة الرسالة الاستراتيجية في بعض الجامعات.

❖ رسالة الجامعة العربية المفتوحة

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

" تطوير المعرفة ونشرها وبناء الخبرات وفقاً لمعايير الجودة العالمية دون عوائق زمانية أو مكانية وذلك للإسهام في إعداد القوى البشرية التي تتطلبها التنمية وبناء مجتمع العلم والمعرفة في البلدان العربية " المصدر: (عبد الباقي بابكر، 2014).

❖ رسالة كلية الهندسة بجامعة صنعاء

" كلية الهندسة مؤسسة تعليمية وبحثية متخصصة في مجالات البناء، والكهرباء، والعمارة، والميكانيك، من خلال إتاحة برامج ومقررات تعليمية وتدريبية متطورة في هذه التخصصات، وتعمل الكلية على إتاحة فرص البحث العلمي والدراسات العليا والتعليم المستمر من خلال إقامة الدورات الهندسية، وتسهم الكلية في خدمة المجتمع من خلال مركزها الاستشاري الهندسي " المصدر: كلية الهندسة - جامعة صنعاء.

❖ رسالة جامعة الملك سعود

تقديم تعليم مميز، وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة، من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعليم والإبداع الفكري، والتوظيف الأمثل للتقنية، والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة.

المصدر: <http://ksu.edu.sa/sites/KSUArabic/aboutUs/Pages/MISSIONAndVISION.aspx>

❖ رسالة جامعة البحرين

" جامعة البحرين جامعة وطنية تسعى إلى التميز في التدريس والتعلم والبحوث المبتكرة، وإنتاج المعرفة ونشرها، وتنمية شخصية الطالب، والمهارات، والمعرفة، وبناء الشراكات مع القطاعين العام والخاص من خلال التميز في برامجها الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، والأنشطة الطلابية، وتشجيع الابتكار، وغرس ثقافة الجودة، والوصول إلى المجتمعات المحلية والإقليمية والعالمية " المصدر: (عبدالباري درة، وناصر جرادات، 2014، 439).

❖ رسالة جامعة حلوان المصرية

جامعة حلوان إحدى الجامعات الحكومية المصرية تعمل على:

- تقديم برامج أكاديمية ذات جودة عالية تحكمها المعايير المحلية والعالمية لإعداد خريج متميز قادر على المنافسة والإبداع وتلبية حاجات المجتمع والإسهام في تطوره ورفاهيته.
- رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس وتنمية قدراتهم التعليمية والبحثية حتى ينعكس ذلك إيجاباً على كل من الطالب والبيئة المحلية والقومية.
- الارتقاء بالبحث العلمي بالجامعة.



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- تحقيق التعليم المستمر وزيادة التعاون مع المؤسسات التعليمية العالمية.  
- المشاركة الفعالة في خدمة المجتمع وبناء ثقافته وتنمية بيئته ودفع قطاعات الإنتاج فيه للمنافسة المحلية والإقليمية والعالمية.

المصدر: <http://www.helwan.edu.eg/economy>

❖ رسالة كلية التربية بجامعة النيلين

" تسعى الكلية من خلال أهدافها لإعداد المعلم الرسالي، المقتنع بعمله، والحريص على شرف الانتماء لمهنة التعليم بتقاليدها وأخلاقياتها والتمكن من مادة تخصصه، والملم بطرق ووسائل التربية الحديثة، والماهر في تطبيقها، والقادر على التكيف والتجاوب مع المتغيرات التي تحدث في مجال التربية والتفاعل مع مجتمعه".

المصدر: <http://neelain.edu.sd/sites/colleges/8/vision>

❖ رسالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

" تمكين مؤسسات التعليم العالي من التركيز على مهامها ومسؤولياتها الأساسية، من خلال دعمها ومتابعة تنفيذها لسياسات واستراتيجيات التعليم العالي، وإرساء معايير وآليات تعزيز مبادئ المساءلة والعدالة والشفافية في تقديم الدعم والخدمات المميزة لطلبة التعليم العالي، وتبني الإبداع والتميز ضمن مفهوم تشاركي مع القطاع الخاص". المصدر: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2011، 3).

وتشير بعض المؤلفات في مجال الإدارة الاستراتيجية أن تقييم الرسالة النموذجية يتم في ضوء العناصر التسعة السابقة الذكر، وهي (العملاء - المنتجات أو الخدمات - الأسواق - التكنولوجيا - البقاء، النمو، الربحية - الفلسفة والأيدولوجية - المفهوم الذاتي - الصورة العامة - العاملين بالمنظمة).

ومن خلال اعتماد الباحث على مصفوفة تقييم فاعلية الرسالة، التي أوردتها (نادية العارف، 2010، 144)، قام بتطبيق هذه المصفوفة على الرسائل سابقة الذكر، ولا يعتبر ذلك حكم نهائي على مدى فاعلية كل رسالة، وإنما هي فقط من وجهة نظر الباحث، ولتطبيق المصفوفة تم وضع العلامة (√) تحت العنصر الذي ركزت عليه رسالة المؤسسة، وعلامة (×) تحت العنصر الذي غفلت عنه الرسالة، حيث أن هناك علاقة طردية بين العلامة (√) وفاعلية الرسالة، وعلاقة

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

عكسية بين العلامة (x) وفاعلية الرسالة، لذلك كلما ظهرت العلامة (√) على حساب العلامة (x) زادت فاعلية الرسالة، والجدول التالي يوضح ذلك

معايير التقييم									
اسم المؤسسة التعليمية	العملاء	المنتجات (الخدمات)	الأسواق	التكنولوجيا	البقاء النمو الربحية	الفلسفة والأيدولوجية	المفهوم الذاتي	الصورة العامة	العاملين بالمنظمة
الجامعة العربية المفتوحة	√	√	√	√	√	√	√	x	√
كلية الهندسة بجامعة صنعاء	√	√	x	√	√	x	√	x	x
جامعة الملك سعود	√	√	√	√	√	√	√	x	x
جامعة البحرين	√	√	√	√	√	√	√	x	√
جامعة حلوان المصرية	√	√	√	√	√	√	√	x	√
كلية التربية بجامعة النيلين	√	√	x	√	√	√	√	x	x
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية	√	√	x	√	√	√	√	x	√

### جدول رقم (3) مصفوفة تقييم الرسائل

من إعداد الباحث بالاستفادة من (نادية العارف، 2010، 144)

وخلاصة تفسير الجدول (3) نلاحظ أن جميع المؤسسات التعليمية ركزت في نص رسائلها على العناصر التالية: العملاء، والمنتجات أو الخدمات، والتكنولوجيا، والبقاء أو النمو، والفلسفة والايولوجية، والمفهوم الذاتي، عدا كلية الهندسة بجامعة صنعاء التي غفلت عن عنصر الفلسفة والايولوجية بينما لم تركز المؤسسات على عنصر الصورة العامة، كما نجد أن بعضها ركزت على عنصري الأسواق والعاملين، وغفلت عنهما بعض المؤسسات.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

### ج) الأهداف الاستراتيجية

بناءً على وضع وصياغة رسالة المنظمة أو المؤسسة تأتي مرحلة وضع الأهداف الاستراتيجية لتمثل الترجمة الفعلية التي ينبغي على المنظمة إتباعها، ومن خلالها يتم تحديد الغايات المستقبلية المراد الوصول إليها خلال فترات زمنية محددة، لتتحول طموحات الأفراد العاملين إلى واقع حقيقي، ما لم ستكون الرؤية والرسالة مجرد خيال مرسوم على أذهاننا فقط.

وينبغي أن تكون الأهداف واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لتكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية كفئة وفعالة (محمود حسنين، 2011، 49)، ولا يُفضل الوصول إلى الأهداف من خلال الخط المستقيم على أساس أنه يمثل أقصر المسافات، لأنه قد يحدد من مرونتها، لان الدوران أحياناً يكون مفيداً للوصول إلى الهدف بعيداً عن المخاطر والتحديات (هشام الغريبي، 2010، 41).

وينبغي التمييز بين مصطلحين، ليس بسبب اختلاف التسمية، وإنما بسبب اختلاف طبيعتهما من أجل عدم استخدام أحدهما محل الآخر، وهما: (الهدف والغرض)، حيث يعد الغرض السبب المستمر لقيام المنظمة، أو الصورة الطموحة التي ترغب أن تكون عليها، أو المهمة التي تقوم بها، أما الهدف: فيتعلق بالنهايات المرغوب الوصول إليها (هشام الغريبي، 2010، 43)، كما أن الأهداف أو الهدف هو شيء يجب الوصول إليه أو انجازه، وهو حلم محدد جاهز للتنفيذ (ثروت مشهور، 2010، 39 - 40)، وتتم الأهداف بقابليتها للقياس والتحديد الدقيق (مصطفى أبو بكر، 2010، 322 - 323).

ومن العوامل الواجب توافرها في الأهداف ما يلي: (عادل ثابت، 2008، 20)

1) الواقعية: وتقوم على الأسس الآتية:

- أن يكون الهدف ممكن الوصول إليه وليس شيئاً مستحيلاً.
- أن تتوفر الإمكانيات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.
- أن يكون الهدف معبراً عن حاجات العمل والعاملين وموجهاً إلى تحقيقها، ويعمل على إشباعها.

2) القابلية للقياس:

إن وجود مقياس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها وهل يتم التنفيذ وفقاً لما هو مخطط له أم لا، وقد تخضع الأهداف للمقاييس الآتية:

- مقياس زمني: أي تحديد فترة زمنية معينة لإنهاء العمل المطلوب.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- مقياس نوعي: وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.
  - مقياس كمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.
- مستويات الأهداف:

تقسم الأهداف في مؤسسات التعليم حسب أزمته تنفيذها إلى ثلاثة مجالات أو ثلاثة مستويات، وهي كالآتي: (أحمد الحاج وعبد الله الغيثي، 2010، 223)

(1) أهداف قصيرة المدى: وتتراوح مدة تنفيذها ما بين ثلاثة أشهر إلى عامين، وتهتم باستخدام الموارد المتاحة لتدريب أعضاء هيئة التدريس على طرق التدريس الحديثة واستخدام تقنيات التعليم.

(2) أهداف متوسطة المدى: وتتراوح مدة تنفيذها ما بين عامين إلى خمسة أعوام، بحيث تناول تطوير المناهج التعليمية، والأخذ بنظم إدارية وتعليمية حديثة، وتنوع وتطوير الأنشطة التعليمية، والطلابية، وتطوير أساليب وأدوات التقويم التربوي.

(3) أهداف طويلة المدى: وتسمى الأهداف الاستراتيجية وتتراوح بين خمسة أعوام إلى عشرة أعوام أو أكثر حسب سنوات الخطة، وتتناول المتغيرات الجوهرية في نقل المؤسسة التعليمية إلى طور جديد شكلاً ومضموناً، من حيث: تغيير هيكل التنظيم الإداري، وإيجاد نظم تعليمية متطورة بأساليب تعليمية حديثة، والتوسع في استخدام مصادر التعلم الحديثة القائمة على التعليم الذاتي، والارتقاء بنوعية الأداء، وتهيئة بيئة تعليمية مناسبة للطلبة والمعلمين والإداريين.

(د) البدائل الاستراتيجية:

بعد الانتهاء من تحديد الرؤية والرسالة ووضع الأهداف الاستراتيجية بناءً على تحليل البيئة الخارجية (تحديد عوامل الفرص والتهديدات)، والبيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة والضعف)، فإن المنظمة تقع أمام عدة خيارات استراتيجية يتم الموازنة بينها؛ لاختيار أفضلها في وسط يتسم بالتغير الدائم، وتعد عملية تحديد البدائل الاستراتيجية واختيار أنسبها من إحدى مكونات ومهام الإدارة الاستراتيجية.

وطالما أنه يوجد أمام الإدارة العليا عدد من البدائل الاستراتيجية، عليها أن تختار الاستراتيجيات التي تتلاءم مع ظروفها الخاصة (إسماعيل السيد، 2012، 209)، ومن أهم العوامل التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند المفاضلة بين بدائل الاستراتيجيات واختيارها ما يلي: (عبد العزيز بن حبتور، 2007، 225 - 226)

(أ) القيود الخاصة بالفرص ومخاطر البيئة الخارجية:

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

وهي ما أسفرت عنه نتائج الدراسات للبيئية الخارجية، سواء كان ذلك فيما يخص البيئة العامة أو الخاصة.

(ب) القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلق بالبيئة الداخلية:

يجب كذلك مراعاة نتائج الدراسات المتعلقة بتحليل الموقف الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية والتسويقية والتمويلية، وما يختص بالموارد المادية والبشرية المتاحة.

(ج) الأهداف:

وتمثل أهم العوامل التي تحدد اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة لأنها تشكل الخطوات الأولية في صياغة الاستراتيجية، والتي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقها سواء أكانت هذه الأهداف عامة أو فرعية استراتيجية أو تشغيلية بمعنى أنه الترابط والتناغم بين البديل الاستراتيجي وبين هذه الأهداف.

(د) قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية المتاحة:

إلى جانب ما سبق ذكره، فإن إتباع اختيار البديل الاستراتيجي يتوقف على جانب القيم الشخصية والفلسفية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا.

وقد قام الباحث بإعداد جدول خاص يلخص أنواع الاستراتيجيات البديلة، وأهم الأسباب التي تدعو إلى الأخذ بها، كما يلي:

ملاحظة	الأسباب التي تدعو إلى إتباعها (استخدامها)	أنواعها	الاستراتيجيات البديلة
ولتحقيق ذلك يجب تعديل بعض الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية، بشرط الحفاظ على جودة التعليم.	وتستخدمها الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي عندما ترغب في زيادة حدة المنافسة، لا سيما في ظل امتلاكها موارد كافية، وتم عملية المنافسة من خلال خفض تكلفة الرسوم الدراسية للطلبة المتقدمين في جميع التخصصات، وكذلك تعديل موقع المؤسسة التعليمية، بحيث تكون أقرب إلى المستفيد.	استراتيجية القيادة في التكاليف	أولاً: الاستراتيجيات العامة للمنافسة

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

<p>في هذه الحالة تستطيع المؤسسة التعليمية فرض الرسوم الدراسية التي تراها مناسبة لها.</p>	<p>وتستخدم عندما تقوم الإدارة العليا بتقديم تخصصات علمية جديدة ومتميزة، إضافة إلى تقديم خدمات أخرى للطلبة تميزها عن بقية المؤسسات التعليمية المنافسة، مثل: توفير المكتبات، والمعدات والأجهزة الحديثة، وتوفير الموصلات والسكن الراقي، وتوفير فرص عمل للطلبة الأوائل أو تقديم منح داخلية لهم.</p>	<p>استراتيجية التمايز</p>	
<p>يُفضل تجنب القطاعات التي يتمتع بها المنافسون بقوة عالية، وأن تكون الإدارة على علم بأي تغيير يحدث في البيئة التكنولوجية.</p>	<p>ومن الأسباب التي تدعو إلى استخدامها عندما ترغب إدارة المؤسسات التعليمية تقسيم سوق العمل إلى قطاعات صغيرة، بحيث كل قطاع يقدم تخصص معين، إما قطاع خاص بالعلوم الهندسية، أو خاص بالعلوم الصحية أو الإدارية وهكذا، وبهذا تكون قادرة على التركيز على قطاع معين، مما يوفر تعاملًا أفضل وأنجح لتوجيه كل الموارد والجهود في خدمة ذلك القطاع.</p>	<p>استراتيجية التركيز</p>	
<p>يُفضل إتباع هذه الاستراتيجية عندما تكون المؤسسة التعليمية صغيرة الحجم، وكذلك في حالة عدم وجود رغبة لدى الإدارة العليا في إحداث عملية التغيير إما خوفاً من تحمل المسؤولية أو لسبب جمود فكرهم في إعداد</p>	<p>وتستخدمها إدارة المؤسسة التعليمية عندما تشعر بأن أداءها مرضي عنه، وتنافس بالشكل المطلوب، وأن البيئة التي تعمل فيها تسهم بالاستقرار النسبي ولا ترغب في النمو السريع كون مواردها محدودة.</p>	<p>استراتيجية إبقاء الوضع كما هو عليه (الاستقرار)</p>	<p>ثانياً: استراتيجيات النمو المحدد</p>

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

<p>الخطط اللازمة في الاستراتيجية الجديدة.</p>			
<p>في هذه الاستراتيجية نجد أن دعاة حماية البيئة والحفاظ عليها هم من يضعون قيود التوسع السريع أمام المؤسسات الإنتاجية بما يضمن للنظام البيئي الاحتفاظ بتوازنه.</p>	<p>وُستخدم عندما تكون موارد الطبيعة محدودة، ويراد الحفاظ عليها من الاستنزاف والتآكل السريع، مما يجعل مؤسسات التعليم العالي تتوسع بمعدل بطيء، لا سيما في المؤسسات التعليمية المهنية والصناعية التي تعتمد على موارد الطبيعة، وكذلك حفاظاً على البيئة المحيطة بها من الأضرار الناتجة عن النفايات ومخلفات التصنيع.</p>	<p>استراتيجية النمو البطيء</p>	
<p>من أهم عيوبها أن المؤسسة التعليمية تضع كل مواردها وجهودها في مجال واحد، ومثل ذلك العمل قد يعرضها للخطر إذا ما تقلص الطلب على المنتج أو الخدمة التي تقدمها أو ظهرت خدمة منافسة في السوق، وكذلك قد تظهر مشكلة عدم القدرة على التعامل مع بعض الخدمات الأخرى؛ كون الإدارة قد جعلت كل تفكيرها وطاقها على الخدمة التي تقدمها.</p>	<p>وُستخدم عندما تريد الإدارة العليا التركيز على عنصر واحد من: التكنولوجيا، والمستفيد، والخدمة، وهذه الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بأن تصبح ذات خبرة عالية في مجال عملها، والذي يضيف عليها سمعة جيدة وتميزها بقدرة عالية على المنافسة، وتتميز هذه الاستراتيجية بالقدرة على استخدامها دون الحاجة إلى موارد كثيرة حيث أن الموارد لا يتم توزيعها أو تشتيتها على مجالات تكنولوجية متعددة، أو على عدة أنواع من المستفيدين، أو تقديم خدمات متعددة.</p>	<p>استراتيجية تركيز مجال النشاط</p>	<p>ثالثاً: استراتيجيات النمو التوسعية</p>
<p>تبنى الإدارة العليا القيام باستخدام هذه الاستراتيجية من خلال</p>	<p>وهي عكس استراتيجية التركيز، وُستخدم عندما ترغب المؤسسة التعليمية بتقديم عدة خدمات</p>	<p>استراتيجية التنوع</p>	

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

<p>مواردها الداخلية، أو من خلال الاندماج مع مؤسسات تعليمية أخرى محلية أو اقليمية أو شراء وحيارة مؤسسة أخرى، وتوجد العديد من استراتيجيات التنوع مثل التنوع المترابط الداخلي الأفقي والرأسي والمترابط الخارجي الأفقي والرأسي وغيرها.</p>	<p>وتخصصات جديدة، أي دخولها في بعض المجالات التي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها حالياً، خاصة عند وصول بعض الخدمات إلى مرحلة النضوج أو التشبع أو التقادم بسبب ظهور خدمات أو تخصصات جديدة منافسة لما تقدمه، إضافة إلى فتح عدة فروع لها في مختلف المناطق الجغرافية.</p>		
<p>من أهم عيوبها اقتسام الأرباح، وفقد بعض مجالات السيطرة والرقابة على بعض العمليات، واحتمالاً وجود الاختلافات في الرؤى الإدارية.</p>	<p>وتُستخدما عندما ترغب مؤسسة تعليمية بمشاركة مؤقتة مع مؤسسة أخرى لتحقيق غرض معين، بسبب ارتفاع تكلفة العملية المطلوبة، أو بغرض الاستفادة من خبرات غيرها والتي لا تتوفر لديها.</p>	<p>استراتيجية الاستثمار المشترك</p>	
<p>تستطيع المؤسسة التعليمية أن تحقق معدل عائد أكبر باستخدام نفس حجم الموارد البشرية المستخدمة، وذلك من خلال زيادة فعالية الأداء.</p>	<p>تعد من أكثر أنواع الاستراتيجيات الانكماشية استخداماً، وتُستخدم عندما تمر المؤسسة التعليمية بمرحلة تتطلب ضرورة استبعاد بعض العمليات غير الفعالة، وقد تسعى إلى الاحتفاظ بنفس الحجم من المبيعات والأرباح مع التقليل من التكاليف وحجم الاستثمار.</p>	<p>استراتيجية التشذيب</p>	<p>رابعاً: الاستراتيجيات الانكماشية</p>
<p>من أهم سلبيات هذه الاستراتيجية أن نشاط المؤسسة الأسيرة يكون محدوداً، وكذلك فإن المنظمة الأسيرة تفقد</p>	<p>ويُفضل استخدامها عندما ترغب الإدارة العليا بخفض أعمالها وتكلفة العمالة لديها، بحيث تقوم ببيع منتجاتها إلى مستهلك محدد أو إلى مؤسسة أخرى، بغرض التقليل</p>	<p>استراتيجية المنظمة الأسيرة</p>	



<p>الكثير من استقلاليتها، وحريتها في اتخاذ القرارات.</p>	<p>من الحاجة إلى الإنفاق على النشاط الإعلامي وغيرها، وكذلك تعاني من مشكلة التمويل، وتكون هذه الاستراتيجية ملائمة لبعض المؤسسات التعليمية الجديدة في الأسواق نتيجة لعدم معرفة المستفيدين بها حتى تتمكن من تثبيت شهرتها في الأسواق ثم تتحول إلى استخدام استراتيجيات أخرى.</p>		
<p>قد تقوم المؤسسة التعليمية بفصل بعض أنشطتها، وتكوين مؤسسات جديدة ذات كينونة مستقلة على أن تكون تابعة لها من الناحية الإشرافية والإدارية، أو تقوم ببيع بعض وحداتها لمؤسسة أخرى، وهذا ما يترتب عليه ظهور استراتيجية الاندماج أو الاستحواذ.</p>	<p>وفقاً لهذه الاستراتيجية فإن الإدارة العليا تقوم باستبعاد جزء من أنشطة أعمالها، وتستخدم عادةً عند الرغبة في زيادة فعالية أداء أحد وحدات الأعمال، خاصة عندما يكون الأداء الكلي سيئاً، وكذلك من أهم أسباب إتباع هذه الاستراتيجية هو: ظهور بديل أفضل ومرغوب في السوق، أو استجابة لقوانين الدولة التي تُجبر بعض المؤسسات على التخلص من بعض خدماتها لعدة أسباب.</p>	<p>استراتيجية التخلص من بعض الأنشطة</p>	
<p>ولنجاح استخدامها ينبغي أن تمتلك المؤسسة رأس مال كبير، وكذلك تتمتع بفريق إداري ذو كفاءة عالية، وليس بالضرورة أن تتخلص المؤسسة من ميدان عملها السابق، ولكن قد تحتفظ به بقدر محدود مع زيادة التركيز على ميدان العمل الجديد.</p>	<p>وتحدث هذه الاستراتيجية عندما تقوم المؤسسة بتغيير عملياتها، والتحول إلى ميدان عمل جديد لعدة أسباب منها: عندما يكون العائد من المنتج أقل من المتوقع، وكذلك عندما تكون الفرص المتاحة أمامها جذابة ومهياة لها، وعندما تكون حجم الأموال المخصصة للاستثمار كبيراً، ولا تستطيع المؤسسة توفيره.</p>	<p>استراتيجية التحول</p>	

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

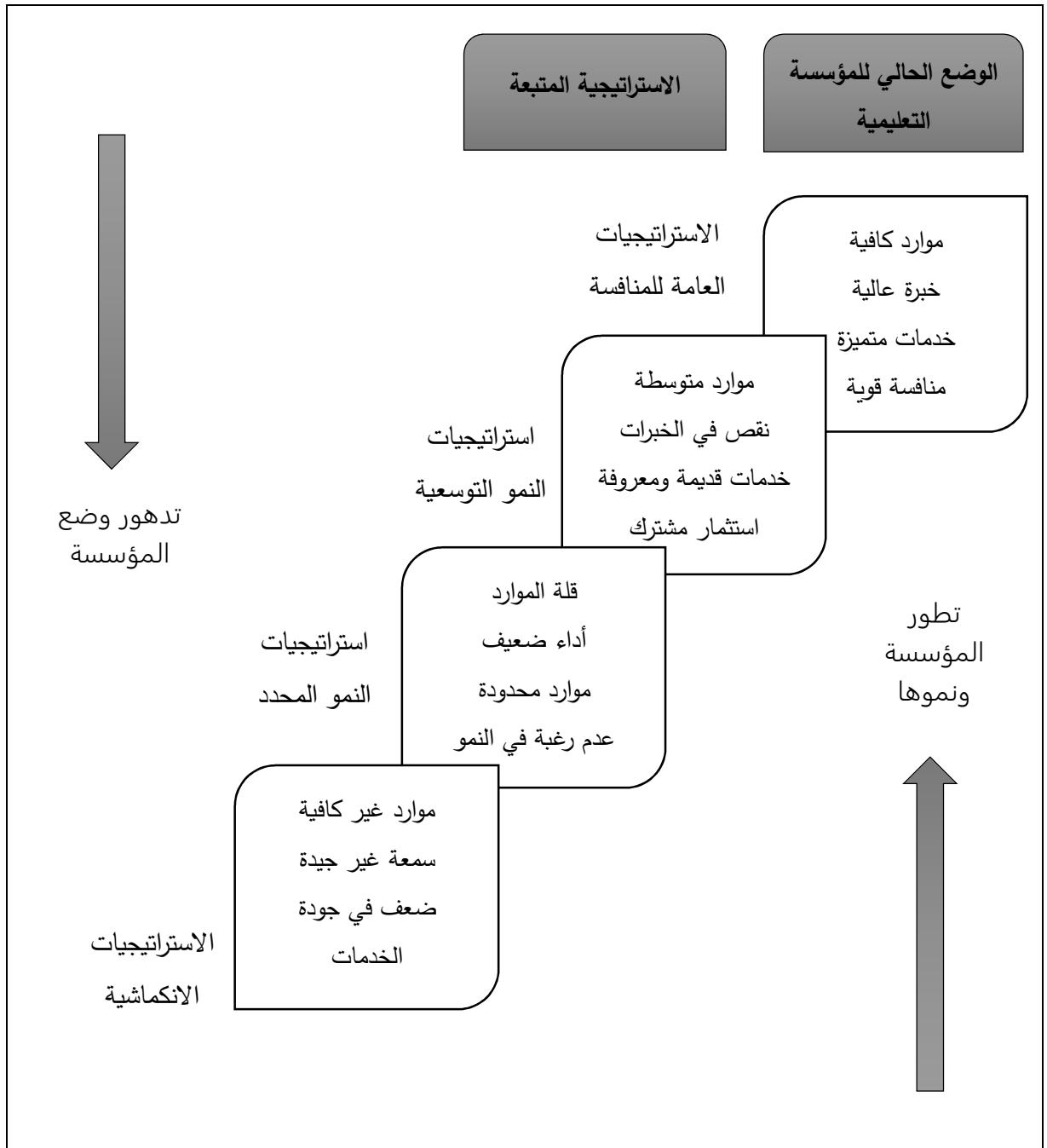
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

وتعتبر هذه الاستراتيجية أقصى أنواع الاستراتيجيات الانكاشية، والتي تعني غلق المؤسسة وبيع أصولها، وتستخدم هذه الاستراتيجية بعد محاولة الإدارة العليا استخدام أكثر من استراتيجية غير أنها فشلت في ذلك، وأحياناً تستخدم عندما تحصل المؤسسة على عرض مالي مغري من قبل مؤسسة أخرى مقابل بيعها بغرض استثمار الموقع الجغرافي، وتفعيله بصورة أكثر ربحاً من الاستغلال الحالي له.	استراتيجية التصفية	وفي الحقيقة ليست كل مؤسسة تعليمية اتخذت هذه الاستراتيجية يعني أنها تفشل دائماً، وهذا في الواقع غير حقيقي لأن هناك عدة أسباب غير الفشل تدفع إلى اتخاذ هذه الاستراتيجية، مثلاً: حصولها على عرض مغري مقابل خروجها من السوق، حيث يكون هذا العرض أكبر من قيمة المنظمة.
---	--------------------	---

جدول رقم (4) الاستراتيجيات البديلة وأسباب استخدامها

من إعداد الباحث بالاستفادة من: (إسماعيل السيد، 2012، 200 - 248)

وتلخيصاً لما سبق قام الباحث كذلك بإعداد مخطط تدريجي يوضح متى ينبغي على القادة إتباع البدائل الاستراتيجية الرئيسة كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (11) مخطط تدريجي يوضح إتباع البدائل الاستراتيجية الرئيسة

من إعداد الباحث

### ثالثاً: مرحلة تطبيق (تنفيذ) الاستراتيجية

تمثل عملية تنفيذ الاستراتيجية المرحلة التالية بعد عملية صياغتها، وإذا كانت صياغة الاستراتيجية مرحلة صعبة ومعقدة، فإن مرحلة تنفيذها تعد أكثر صعوبة من مرحلة الصياغة؛ لأن فشل

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

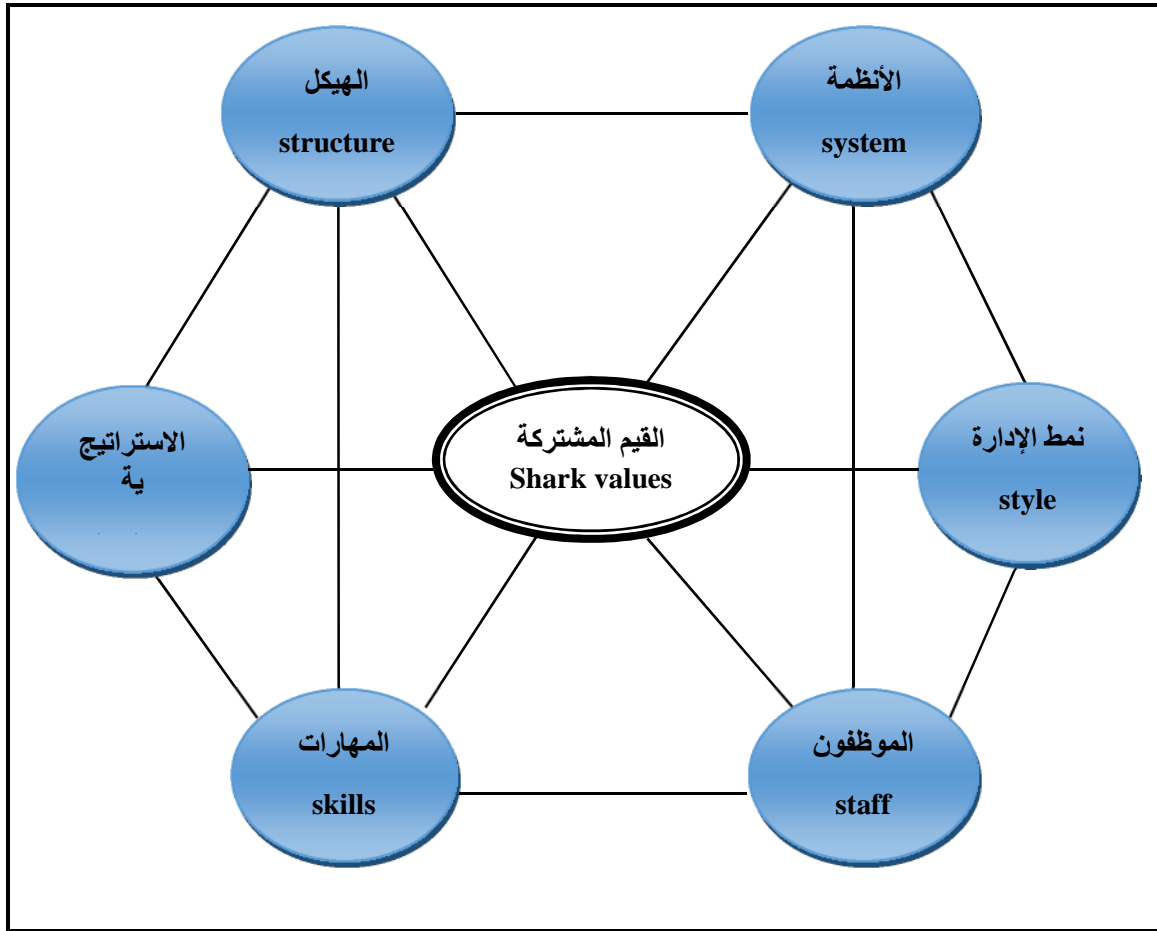
عملية التنفيذ يعني فشل كل الجهود المرسومة والمخطط لها التي سبقت قبل عملية التنفيذ وأثناء عملية التنفيذ.

لذلك يرى معظم الباحثين والمتخصصين في الشؤون الاستراتيجية، بأن عملية تنفيذ الاستراتيجية من أهم عمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث أطلقت عليها عدة تسميات منها: تنفيذ الاستراتيجية، وعمليات التنفيذ الاستراتيجي، ووضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وتطبيق الاستراتيجية، وترجمة الاستراتيجية إلى خطة عمل (عبد العزيز بن حبتور، 2007، 324 - 325).  
وتتضمن مرحلة التنفيذ وضع الخطط والسياسات موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والاجراءات التنفيذية المختلفة (أحمد القطامين، 2002، 62).  
وتختلف مرحلة صياغة الاستراتيجية عن مرحلة تنفيذها، باعتبار الأولى تركز على الفعالية وأساسها قائم على التوقع والتنبؤ، وتتطلب عدداً محدداً من الأفراد، في حين الأخرى تركز على الكفاءة، وتقوم على أساس العمليات التشغيلية والتنفيذية، وتتطلب عدداً كبيراً من الأفراد.  
عناصر تنفيذ الاستراتيجية:

حدد (أكر) سبعة عناصر مهمة لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح، وأطلق عليها تعبير (7.S) تبدأ بالحرف اللاتيني (S) وهي: القيم المشتركة، والأنظمة، والمنفذين، والاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والنمط، والمهارات، أما (ستوبك) فقد أكد على أربعة عناصر هامة لتنفيذ الاستراتيجية هي: الهيكل التنظيمي، والعمليات التشغيلية، والموارد البشرية، والثقافية (هشام الغريري، 2010، 130 - 131).

وقدمت مجموعة ماكنزي الاستشارية (ConsuHing Firm Mckinsy and Company) أمموذجاً عرف باسمها، ويهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تنفيذ الاستراتيجية كما في الشكل التالي (عبد العزيز بن حبتور، 2007، 327):

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة



شكل رقم (12) إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الاستراتيجية

المصدر: (عبد العزيز بن حبتور، 2007، 327)

يتضح من الشكل (12) أن العناصر الإدارية والتنظيمية التي يشير إليها نموذج ماكينزي تتفق مع العناصر السبعة التي حددها (أكر)، وفيما يلي توضيح مختصر لهذه العناصر:

(1) الاستراتيجية: وتشير إلى مجموعة الخطط والاجراءات التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي، وتميزها عن بقية المؤسسات المنافسة، وقدرتها على تخصيص الموارد المتاحة واستغلالها الاستغلال الامثل بعيداً عن الهدر وتوفير الطاقات البشرية.

(2) الهيكل: ويمثل المهام والصلاحيات الموكلة بين العاملين والمسؤولين، وتخصيص المسؤوليات المناطة بهم كلاً بحسب تخصصه ومجاله داخل حرم الجامعة، وتقسيم الأنشطة بين وحدات الأعمال والأقسام، وتحقيق التكامل والانسجام بينها، وتنظيم قنوات الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الوحدات الإدارية المختلفة.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

(3) الأنشطة: وتمثل عمليات التشغيل والتدفقات التي تبن كلفة إتمام العمل داخل المؤسسة التعليمية، ومن بينها: نظم المعلومات، ونظم الموازنات الرأسمالية، ونظم العمليات، ونظم الرقابة، وتقييم العمل.

(4) نمط الإدارة: ويمثل أسلوب الإدارة المتبع في إدارة المؤسسة التعليمية، وفلسفتها التنظيمية في تحقيق أهدافها، وتعني كذلك الطريقة التي تؤثر بها الإدارة في تحقيق الأهداف، أو تطبيق الخطط الاستراتيجية.

(5) الهيئة الإدارية: ويقصد بها الموظفون القائمون على إدارة المؤسسة، وهنا يصبح من اللازم الاهتمام بهم بشكل متكامل سواء من الناحية الشخصية أو من ناحية خصائصهم الديمغرافية.

(6) القيم المشتركة: والتي تمثل القيم والتطلعات والطموحات المستقبلية التي يشترك فيها الأفراد، ويسعون إلى تحقيقها، وما تطمح إليه الإدارة العليا، ويجب أن يشترك فيها كافة العاملون.

(7) المهارات: وتمثل القدرات والكفاءات القادرة على ترجمة المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، والجودة في الأداء التي تميز المؤسسة عن غيرها.

وقد حدد (ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، 2002، 336) عمليات تطبيق الاستراتيجية في الخطوات الآتية:

1. مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الاستراتيجية.
2. اختيار الأهداف الاستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها.
3. مراجعة ثقافة المنظمة.
4. تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
5. إعداد البرنامج الزمني وتحديد المهام والمسؤوليات عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

#### رابعاً: مرحلة الرقابة الاستراتيجية

ظلت أنظمة الرقابة الإدارية التقليدية تركز بشكل أساسي على نظام الرقابة المالية لفترات طويلة، لكن مع بدايات القرن الحادي والعشرين، تحولت إلى ما يسمى بالرقابة الاستراتيجية التي يتسع نظامها ليشمل جمع المعلومات الاستراتيجية وتحليلها، لتكون صمام أمان تساعد المديرين على تقييم ومتابعة مدى تقدم المنظمة لما تم التخطيط له، ومن خلالها يتم تحفيز الأفراد ومعالجة المشكلات التي تعترضهم أولاً بأول، كما أن تنفيذ الاستراتيجية المرسومة يتطلب وجود نظام فعال للرقابة، بحيث يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة، واتخاذ تصحيح مسار الخطأ لا تصيد الأخطاء ومعاينة الخطى.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

وتعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها " جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفئة للغاية وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة " (محمود حسنين، 2011، 100).

ويقصد بها أيضاً " ذلك النظام الإداري الذي يراقب ويتابع المديرون أنشطة وعمليات المنظمة لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء لدى أفراد المنظمة، واتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة لتحسين الأداء الذي يفتقر إلى الفاعلية والكفاءة المطلوبة " (محمد الصيرفي، 2008، 563). وبطبيعة الحال تتطلب الرقابة الاستراتيجية قيام الإدارة بمتابعة جانبين مهمين هما: جانب الأداء والتنفيذ داخل المنظمة، وجانب التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة (إسماعيل السيد، 2012، 381 - 382).

ويرى الباحث من التعريفات السابقة أن دور الرقابة يتمثل في النقاط الآتية:

- التأكد من مدى استخدام الموارد، وترشيدها وفقاً لما خطط له.
- الكشف عن وجود أي خلل في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية سواء في التخطيط أو التنظيم أو حتى في توزيع الأدوار وتفويض الصلاحيات.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح مسارات الانحراف.
- جعل الشيء يحدث بالطريقة التي كان قد خطط لها.
- تحسين نوعية الأداء، وأخذ العبر والدروس من المواقف المتعثرة في تحقيقها.
- القيام بعملية متابعة أنشطة وعمليات المنظمة وتقومها، ومتابعة تغيرات بيئتها المحيطة.

أنواع الرقابة:

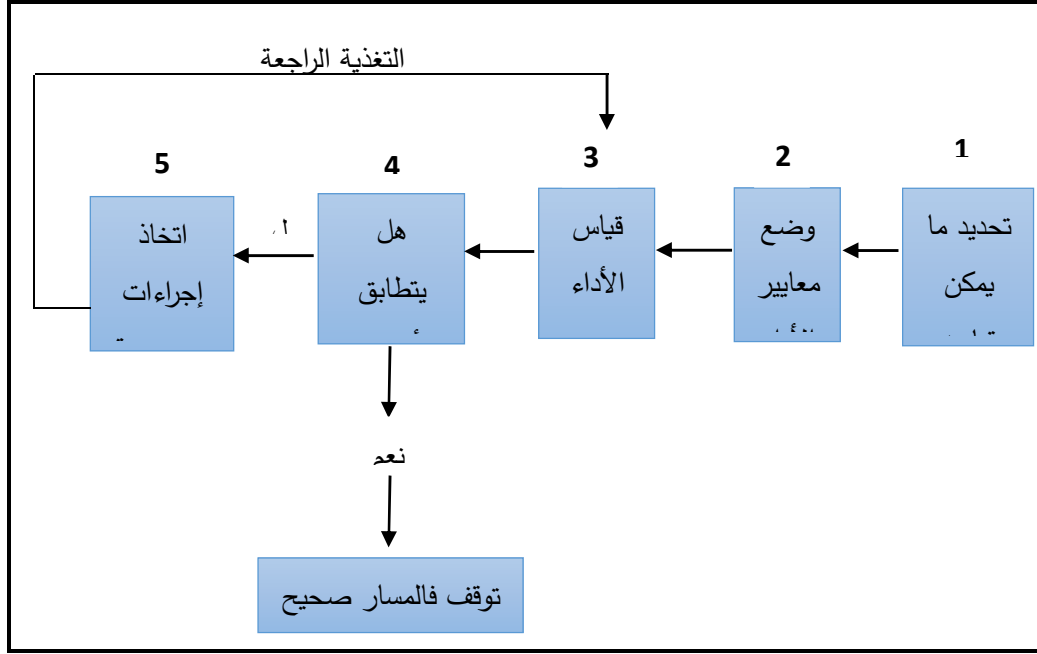
1) الرقابة الإدارية:

وتعرف بأنها العملية التي تضمن للمدراء كيفية الحصول على الموارد المتنوعة وتوزيعها لغرض استخدامها وبما يساعد على تحقيق أهدافها، إذاً فنظام الرقابة حسب هذا التعريف يتم رسمه وتنظيمه لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية، وهو نظام ثانوي مساعد لنظام الرقابة الاستراتيجية (محمد الصيرفي، 2008، 566).

2) الرقابة الاستراتيجية:

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

وهي من مسؤوليات المستويات الإدارية العليا التي تهتم بتقييم آثار الأعمال الاستراتيجية، وتم  
عملية الرقابة الاستراتيجية وفقاً لخمس خطوات كما هي موضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (13) عملية وخطوات الرقابة والتقييم الاستراتيجية

Source : (Hunger, et, al, 2000, 231)

3) الرقابة التنفيذية: وهي متخصصة بالرقابة على عملية سير تنفيذ الخطة المرسومة (محمد الصيرفي، 2008، 566).

ولكي يحقق النظام الرقابي فعاليته في توجيه نشاط الجهاز الإداري نحو المسار الصحيح، فإنه يجب أن تراعى مجموعة الخصائص الآتية: (عبد الحميد المغربي، 2004، 350 - 353).

1- ملاءمة النظام الرقابي مع طبيعة وحجم النشاط، وأن يكون النظام الرقابي متدرجاً في أهميته تبعاً لأهمية وكبر حجم المنظمة أو المشروع.

2- أن يكون النظام الرقابي مرناً وقابلاً للتعديل بحسب الظروف المستقبلية والتغيرات المتطورة.

3- أن يكون النظام الرقابي اقتصادياً في التنفيذ؛ لأن النظام الرقابي الذي يكلف الإدارة مبالغ طائلة يكون نظاماً فاشلاً.



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

4. أن يتسم بالوضوح وسهولة الفهم، وأن يتضمن معايير رقابية واضحة؛ ليسهل تعديلها أو تبديلها كلما اقتضت الحاجة لذلك، وأن لا تكون الأساليب الإحصائية والخرائط البيانية معقدة وغير مفهومة.

5. أن يتسم النظام الرقابي بالسرعة؛ لأنه كلما كانت الفترة الزمنية بين تنفيذ الأداء وبين أعمال الرقابة قصيرة كلما أمكن من سرعة اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ومعرفة أسبابها.

6. أن يتسم بالموضوعية، حتى يكون نظاماً دقيقاً وقادراً على أن يؤتي ثماره المرجوة بكفاءة عالية.

7. أن يكون نظاماً تصحيحياً لا نظاماً عقابياً؛ لأن الرقابة ليست سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين، وإنما تشعرهم بأنها أداة لمساعدتهم على تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم.

8. يجب أن تتكامل الرقابة مع الأنشطة الأخرى بالمنظمة، والرقابة بين المستويات الإدارية الأخرى.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

## المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي

أهمية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي:

لا تختلف الآراء اليوم حول أهمية الإدارة الاستراتيجية، سيما وأن العالم يشهد تغيرات متسارعة بجميع جوانب الحياة الإنسانية، وتنعاطم الحاجة إلى تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية في الدول النامية قبل المتقدمة؛ كونها تعيش فجوة بينها وبين حالة التقدم والتغير العالمي (هشام الغريبي، 2010، 13). كما تتبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من حقيقة مفادها أن كل المنظمات تسعى لتحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وإن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاحها يتوقف على كفاءتها في إدارة استراتيجياتها (فيصل القحطاني، 2010، 7).

ويؤكد (عبد الحميد أبو ناعم، 1998، 247 - 248) من خلال اطلاعه على بعض الدراسات السابقة ومنها: دراسة (Wyman، 1998) التي توصلت إلى أن مدخل الإدارة الاستراتيجية مكن القيادات العليا في المنظمات العامة في كندا من التركيز على خلق رؤية مستقبلية وصياغة رسالة واضحة لها، وهذا ساعدها على تحسين الخدمات المقدمة للجمهور، وكذلك دراسة (Fraser et al، 1998) التي وجدت أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية قد ساعدت المنظمات العامة في ربط أنشطة وعمليات هذه المنظمات برسالتها، مما أدى إلى التقليل من الصراعات وزيادة التفاعل بين أعضائها، وهذا بدوره انعكس على الارتقاء بالخدمات المقدمة للجمهور، ودراسة (Terry، 1997) فيرصد هو الآخر زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها في المنظمات العامة واتجاه هذه المنظمات لتكون تحالفاً استراتيجياً بينها وبين المنظمات الخاصة.

وبالنسبة لأهمية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي يلخصها (محمود عساف، 2010، 142) في النقاط الآتية:

- 1- تزود الإدارة الاستراتيجية الجامعة بإطار فكري شمولي، وتحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل الجامعي، مما تساعد في صنع القرارات الرشيدة.
- 2- تساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وتحديد المسؤوليات داخل الجامعة.
- 3- وضع تصور لمستقبل الجامعة من خلال الكشف عن واقع إمكانيات الجامعة، وتوقع متغيرات البيئة.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

4- تساعد إدارة الجامعة في اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة في الأوقات التي تتعرض الجامعة لتحديات داخلية أو خارجية محتملة.

5- تساعد الإدارة على تنمية روح المسؤولية تجاه الجامعة وأهدافها ورسالتها.

العمليات والمهارات اللازمة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي:

اختلف الباحثين والمهتمين بدراسة مدخل الإدارة الاستراتيجية حول تحديد العمليات والمهارات الضرورية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، وقياساً لذلك يوجز الباحثان (الهلاي الشربيني وعبد العظيم مصطفى، 2008، 21-46) أهم ما توصلوا إليه فيما يلي:

أولاً: العمليات الإدارية

على الرغم من تعدد الأدبيات بخصوص العمليات والممارسات الإدارية، سوف يتم تناول العمليات الهامة التي لقت اهتماماً كبيراً في الأدبيات المتعلقة بإدارة المؤسسات التعليمية، وهي كالتالي:

(1) عملية الالتزام بفلسفة التربية

إذ يتطلب التطبيق الناجح لمدخل الإدارة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي ضرورة التزام المديرين بفلسفة التربية، ومنها: صدور القرارات، والانضباط الذاتي، والحفاظ على المال العام، والاهتمام بمتلكات المؤسسة المادية وصيانتها، وحسن التعامل مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وأن يفهم الاختلافات بين وجهات النظر، وأن يفكروا فيما يفعلونه بطريقة فلسفية، كما يجب عليهم أن يطوروا نوعاً من الاهتمام حول معنى التربية وعلاقته بالتعليم والتنشئة الاجتماعية والإعداد المهني.

(2) عملية صناعة القرار:

هناك من يرى أن المؤسسات الناجحة هي التي يكون لديها عاملون يتخذون القرارات ويتحملون مسؤولية عملهم، وبشكل عام تصنف المنظمات على أساس أنها إما مركزية تتركز فيها عملية اتخاذ القرار في أيدي مجموعة قليلة من الأفراد، أو لا مركزية تتوزع فيها عملية صنع القرار على امتداد المنظمة، وتؤكد كثير من الدراسات أن هناك آثاراً إيجابية للمشاركة في صناعة القرار، فهي تقلل من مقاومة التغيير، بينما توصلت دراسات أخرى على أنها ليست كلها إيجابية، وتشير النتائج الحديثة للأدبيات المتعلقة بمفهوم صناعة القرار في المؤسسات التعليمية إلى أن المؤسسات التعليمية الفعالة هي التي يكون بها نوع من الانسجام بين المستويات المرغوبة والمستويات الحقيقية للمشاركة في صناعة القرار.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

(3) عملية التحليل ومقارنة النظر:

وهي أن يستخدم المديرون أدوات معينة في تطوير الإجراءات، ويؤكد "كليزر" و"برويكر" أن المنظمات التي تدار بطريقة جيدة هي التي تعمل على تطوير وميكنة نظام العملية الإدارية الخاصة بها، مثل استخدام أجهزة الحاسوب، وإجراء عملية التخطيط لرصد التقييم والتطوير، وتحليل الأداء.

(4) عملية استلهام الأهداف وتخطيطها:

وهنا يذهب "ديكنسون" و"نيلسون" وآخرون إلى أن التخطيط والرؤية الواضحة المرتبطة به يلعبان دوراً حيوياً في المؤسسات الناجحة التي تدار بطريقة آلية، كما أنهما يعدان من المفاهيم المهمة في أي منظمة تسم بالفاعلية، ويجب على كل فرد أن يركز على الأهداف المرتبطة بأداء المنظمة. (5) عملية التغيير والتكيف:

إن المنظمات والمؤسسات بشتى أنواعها واختلاف إنتاجاتها تواجه من حولها تغيرات متسارعة ومتطورة في كل عوامل التغيير المتمثلة في: العوامل السياسية والاقتصادية والمعلوماتية والتكنولوجية، وغيرها مما تشكل خطراً محققاً يحيط بها من كل الجوانب إذا لم نتصدى لها وتتكيف معها، ومن الحكمة أن كل منظمة أو منشأة إذا لم تتقدم إلى الأمام لتعيش مع تلك الأحداث المتغيرة فإنها تتقادم وتتآكل مع الأيام لتصبح جسداً بلا روح تتلاعب بها رياح التغيير يميناً وشمالاً دون أن تعلم في أي هاوية ستؤول إليها، وهل تستطيع إدارة المنظمات إيقاف عجلة التغيير حتى تبقى في ركودها الساكن، وإنتاجها المحدود.

وعليه يرى الباحث أن مؤسسات التعليم العالي أصبحت في أمس الحاجة إلى إحداث التغيير ومتابعة ركب متغيرات القرن الحالي؛ حتى يبقى لها وجودها الحيوي والنشط، بل يجب عليها أن تؤمن بوجود التغيير، وأنه لا خيار لها سوى الأخذ بزمامه والانطلاق الكامل مع كل أفكاره وميوله؛ لتستطيع إحداث التنمية المستدامة للمجتمع الذي وجدت فيه مثلها مثل بقية المؤسسات والشركات الصناعية والتجارية، وأن لا تكون عبئاً ثقیلاً عليه في استهلاك موارده وثوراته.

(6) عملية التعاون والعمل الفريقي:

تحتاج المؤسسات التعليمية إلى نوع خاص من القيادة كونها تشترك مع المؤسسات الأخرى، وتتفاعل مع حاجات المجتمع المحلي، كما ترتبط بعلاقات فريدة بالحكومة ومن ثم فهي تحتاج إلى قيادة خاصة، كما أن الإدارة التعليمية تمثل علماً أخلاقياً يهتم بالعمليات والوسائل والغايات

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

النبيلة، وعليه لا بد من أهمية العمل كفريق واحد، وأن يكون هنالك تعاون وانسجام بين جميع العاملين.

ثانياً: المهارات الإدارية:

ويرى (إسماعيل دياب، ومحمد مرسي) أن مديري المؤسسات التعليمية يجب أن يتصفوا بثلاث مجموعات من المهارات الإدارية الأساسية والضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسساتهم، وهي:

أ) المهارات التصورية:

وتشير الأدبيات المتعلقة بالمهارات التصورية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية إلى أن هذه المهارات يمكن إجمالها على النحو التالي:

- استلهام رؤية مشتركة حول المستقبل المرغوب فيه.
- المهارة في اتخاذ القرارات.
- الرؤية الثاقبة في القضايا التربوية الجارية.
- تقديم أفكاراً جديدة في الأداء.
- تبني التغيير وتنفيذ أفكاراً إبداعية.
- تقديم أفكاراً وحلولاً ابتكارية.
- وضع أهدافاً وخططاً متطابقة.
- بناء خطة للرقابة على المؤسسة.

ب) المهارات الفنية:

تمثل المهارات الفنية في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب في مجال معين تساعد على أداء العمل بطريقة متميزة، وتختلف مدى الحاجة إلى المهارات الفنية باختلاف المستوى الإداري، حيث تقل الحاجة إلى المهارات الفنية كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإداري؛ لأن مديري المستويات الإدارية العليا يتعاملون مع المشاكل العامة للإدارة ولا تتطلب قدراً كبيراً من المعرفة الفنية المتخصصة، والواقع أن الدخول إلى القرن الحادي والعشرين يتطلب منهم توفر كثيراً من المهارات الفنية من خلال امتلاكهم لما يلي:

- معرفة كل ما يتعلق بالاستراتيجيات التعليمية.
- فهمهم لكيفية الاستفادة من التكنولوجيات المختلفة في نقل المعلومات وتدريبها.
- الاهتمام بالبرامج التعليمية التي ترتبط بالمجتمع وتخدم قوة العمل.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- بناء طرق ابتكارية لاختيار وتقويم تعلم الطلاب.
  - إدارة المصادر والميزانيات والخطط الاستراتيجية بكفاءة.
  - القدرة على توصيل الأفكار والمقترحات للآخرين، وتطوير مهارات الاستماع التحليلي.
- ومن الأعمال التي تتطلب المهارات الفنية في الإدارة التعليمية الإلمام بالمناهج الدراسية وأهدافها وأساليبها التدريسية، ومتابعة تطبيقاتها وتوزيع مباحث المنهج بين أعضاء هيئة التدريس وميولهم وإمكاناتهم وتخصصاتهم، وتنظيم الامتحانات الفصلية والسنوية (ضياء العرنوسي، 2013).
- ج) المهارات الإنسانية:

إذا كانت المهارات الفنية تعكس قدرة القائد في التعامل مع الأشياء، فإن المهارات الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الإنسان الذي كرمه الله تعالى على سائر المخلوقات، وجعله خليفته في الأرض، ومن المنظور الإسلامي فقد أعطى الفرد العامل في منظمته كامل حقوقه وواجباته، وكيف يجب على القائد التعامل معه برفق ولين بعيداً عن الغلظة والقسوة؛ مراعاةً لسلوكه وحاجاته، وتقديم يد العون والمساعدة له حتى في احتياجاته الشخصية، وإشراكه في صناعة القرار دوماً أي تحيز. **فَمَا رَحْمَةٌ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْهَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ** (آل عمران، 159).

ويقصد بالمهارات الإنسانية " تلك التي ترتبط بمقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف " (محمد الماضي، 2009، 9).

معيقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي:

تواجه كثير من مؤسسات التعليم العالي التي تمارس الإدارة الاستراتيجية معوقات وصعوبات تعيق من تطبيقها خاصة في جامعات الدول النامية التي ينقصها كثير من الموارد المادية والبشرية اللازمة والقائمة على منهجية الإدارة الحديثة، ومن أهم تلك المعوقات ما يلي: (الهلال الشريبي، وعبد العظيم مصطفى، 2008، 19 - 20).

- 1- زيادة معدلات التغيير: وهي التغيرات الجوهرية في النظم التعليمية التي شهدتها العالم في العقدين الأخيرين بما فيها ثورة المعلومات والاتصالات، وعوالة الفكر الإداري والاقتصادي.
- 2- شدة المنافسة: تعتبر زيادة المعاملات الدولية والعوالة عوامل ضعف يجب أن يراعيها القادة الاستراتيجيون العاملون في حقل التعليم عند صياغة استراتيجياتهم المناسبة لسوق العمل ومتطلباته.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلمطة

3- عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً: أدت التحالفات العالمية، واعتماد العديد من المؤسسات الجامعية على بعض الأساليب التكنولوجية الحديثة إلى زيادة المنافسة مما دعا إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه الاتجاهات الدولية في مجال التطبيق الإداري بمؤسسات التعليم الجامعي وإدارتها الاستراتيجية.

وكما يرى الباحث أن ظاهرة العولمة بجميع أبعادها السياسية والاقتصادية والثقافية أصبحت تشكل خطراً حقيقياً على كيان إدارة الجامعات، لما تفرضه من مفاهيم مستمدة من الثورة العلمية والتكنولوجية المتسارعة يوماً بعد يوم، لذا يجب على إدارة مؤسسات التعليم الجامعي الاعتراف بمكانة العولمة وأثارها المستقبلية في تغيير مسار العملية التعليمية، وهنا يبرز الدور الهام للإدارة الجامعية في التعامل الإيجابي مع تيارات العولمة المتعددة.

4- عجز الموارد المتاحة البشرية والمادية ووسائل التكنولوجيا الحديثة: ومن وجهة نظر الباحث يرى أن هناك ضعفاً قائماً في جامعات الدول العربية بخصوص الموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرات العالية في إدارة شؤون الجامعة، ناهيك عن شحة الموارد المالية التي لا تنفي باحتياجات تطوير العمل الإداري؛ بسبب اعتماد معظم الجامعات على ما تقدمه الحكومة من مخصصات مالية قد لا تلي زيادة طلب المجتمع على مواصلة التعليم الجامعي، وظهور عدد من العضلات في طريقة الاستغلال الأمثل لمواردها، وترشيد النفقات التشغيلية حسب الأولويات.

5- زيادة دور جماعات الضغط وتعدد طلباتها، خاصة فيما يتعلق بنوع الخرج والاهتمام بجودته، مما يزيد على الاستراتيجيين مراعاة هذه الضغوط وغيرها عند صياغة الاستراتيجية استعداداً لمواجهة التحديات المستقبلية.

كما تعاني أيضاً مؤسسات التعليم العالي في الجامعات العربية خلال تطبيقهم للإدارة الاستراتيجية من المعوقات الآتية (عبد الله البريدي، 2007، 201 - 212):

- 1) ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي، وتمثل فيما يلي:
  - تبني بعض الأطر الاستراتيجية لأغراض دعائية.
  - تهميش الوظيفة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.
  - تبني بعض أبعاد العمل الاستراتيجي لأغراض روتينية ولأسباب تنظيمية.
  - عدم حرص مؤسسات التعليم العالي على إصدار تقارير استراتيجية ذات طابع استشاري للمستقبل بفرصه ومخاطره.
  - ضعف الإعداد في عمليات التنبؤ بالمستقبل والدراسات الاستراتيجية.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

(2) شيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي، وهذا بدوره يؤدي الى ضمور في ممارسة الادارة الاستراتيجية في تلك المؤسسات ومنها:

- المحافظة على الثقافة التنظيمية السائدة.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الطموحة التي تبشر بإحداث نقلة نوعية.
- ضعف البعد التحفيزي في أجواء العمل، وتشجيع العاملين من أجل تحقيق الرؤى الطموحة لمؤسساتهم التعليمية.

(3) ضعف تدعيم التنظيم الحكومي للعمل الاستراتيجي، ومن أهم هذه الأعراض ما يلي:

- ضعف التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجهات المركزية (على مستوى وزارات التعليم العالي).
- عدم مطالبة وزارات التعليم العالي من قيادات مؤسسات التعليم العالي تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية، وهذا بدوره أدى إلى تولد التكاسل الاستراتيجي في مؤسساتهم.



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

### المبحث الثالث: نبذة مختصرة عن الجامعات اليمنية

في هذا المبحث يعرض الباحث ملامح عامة لما أفرزه الأدب التربوي عن نشأة التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية وتطوره وأنواعه وأهدافه، وكذلك التطرق إلى التنظيم الإداري والسلطة الإدارية للجامعات اليمنية، وهيكل الإدارة الجامعية المنظم لعملها، وأخيراً تقديم لمحة سريعة عن تطور الإدارة الاستراتيجية والتحديات التي تواجهها.  
نشأة التعليم الجامعي في اليمن وتطوره:

يشكل التعليم الجامعي النواة الحقيقية للتنمية الشاملة في أي بلد، باعتباره الرصيد الاستراتيجي الذي يعنى بصقل العقول البشرية، وتأهيلها بعلوم المعرفة المتجددة، ومع بداية القرن الحادي والعشرين شهدت الجامعات على مختلف دول العالم تطورات متعددة نتيجة بروز الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، والانفجار السكاني المهول، ولكل بلد بداية متواضعة في تقديم التعليم الجامعي لمجتمعه، لكن سرعان ما حدث تطور ونمو للجامعات من حيث الكم والنوع إلى أن زادت وتيرة التنافس بينها، حتى أصبحت كل جامعة تنافس الجامعة الأخرى إما على مستوى الجامعات المحلية، أو على مستوى الجامعات الإقليمية.

وبخصوص نشأت التعليم الجامعي في اليمن، تعود بدايته إلى ما بعد قيام ثورة 26 سبتمبر 1962م، ويعتبر عام 1970م، ميلاد جامعتي صنعاء وعدن، حيث بدأت جامعة صنعاء بكليتي التربية والشريعة والقانون بالقرار الجمهوري رقم (42) لسنة 1970م، وفي العام نفسه في ديسمبر تأسست كلية التربية العليا بعدن، ثم تحويل معهد ناصر للعلوم الزراعية إلى كلية ناصر للعلوم الزراعية في عام 1972م، ومثلت هاتان الكليتان النواة الأولى لجامعة عدن التي تأسست عام 1975م، بالقانون رقم (22) لسنة 1975م، وخلال السبعينيات والثمانينيات شهدت الجامعتان تطوراً واسعاً لم يقتصر على عاصمتي الشطرين آنذاك صنعاء وعدن، بل امتد إلى محافظات الجمهورية (رفيقة بامدهف، وبدر الأغبري، 2009، 121 - 122).

وقد توسعت جامعة عدن بإنشاء كليتي التجارة والاقتصاد عام 1974م، وكلية التربية بالمكلا عام 1974م، وكلية الطب عام 1975م، بالإضافة إلى إنشاء كليتي الحقوق والهندسة عام 1978م، ثم إنشاء كلية التربية بزنجبار أبين عام 1979م، وكلية التربية في لحج عام 1980م، كما شهد العام 1985م، إنشاء كلية التربية بتعز كأول فرع لجامعة صنعاء، وكذلك إنشاء كلية التربية في الحديدة عام 1987م، وكلية التربية في إب عام 1988م، وكلية التربية بحجة عام 1989م، وكلية التربية في ذمار عام 1990م (إسماعيل عز الدين، 2014، 99).

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

وقد أنشئت أول وزارة للتعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية عام 1990م، وأُنيط بها مسؤولية الإشراف على الجامعات والتنسيق بينها، وحين ألغيت الوزارة في عام 1994م، أسندت مهامها إلى وزارة التربية والتعليم، حتى أُعيد إنشاؤها مجدداً في عام 2001م، عندما شعرت الحكومة بضرورة وجود وزارة متخصصة للتعليم العالي والبحث العلمي، حيث تولت الوزارة الإشراف على الجامعات الحكومية والأهلية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2005، 12).

وبالتالي يعد التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية حديث العهد، حيث بلغ عدد الجامعات والكليات عند توحيد الشطرين عام 1990م، جامعتين فقط تضمنان إحدى وعشرين كلية (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2007، 1)، وأمام التوسع الذي شهدته الجمهورية اليمنية في أعداد الملتحقين بمختلف مراحل التعليم الأساسي والثانوي، تم إنشاء المزيد من الجامعات الحكومية والأهلية، حتى بلغ عددها سبع جامعات حكومية وثمانية جامعات أهلية حتى عام 1998م (أحمد برقعان، 2001، 2).

ورغم التوسع الملحوظ في إنشاء الجامعات والكليات الحكومية والأهلية وتشعب أقسامها الأدبية والعلمية، إلا أن إجمالي المخرجات من التعليم ما زال متدنياً، مقارنة بالجامعات الأخرى في بعض الدول العربية، إما بسبب الوضع الإداري السيئ الذي تُدار به كليات ومراكز الجامعات اليمنية، أو بسبب ضعف بنيتها الأساسية من مبانٍ وتجهيزات ومعامل ومكتبات وخدمات إدارية وكوادر تدريسية وغيرها، مما أدى ذلك سلباً على نوعية وجودة التعليم المقدم لطلبة التعليم العالي.

وفي ظل التطوير المستمر للجامعات الحكومية والأهلية على مستوى اليمن، صدر القانون رقم (18) لسنة 1995م، بشأن الجامعات اليمنية وتطوير التعليم الجامعي وتحسينه، وكذلك أُجريت تعديلات على هذا القانون بالقانون رقم (30) لسنة 1997م، وكذلك تعديلات أخرى بالقانون رقم (33) لسنة 2000م، باستحداث المجلس الأعلى للجامعات اليمنية، ليقوم برسم السياسة الوطنية الاستراتيجية في مجال التعليم الجامعي على مختلف الجوانب (بدر الأغبري، 2002، 140). كما حدد القانون نظام الجامعات الحكومية وأهدافها ومكوناتها وحقوق وواجبات أعضاء هيئة التدريس والطلبة، كما تم إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عام 2001م للإشراف على الجامعات اليمنية، ووضع الأسس والسياسات والمبادئ والنظم لتلك الجامعات للسير على ضوئها بشكل موحد لكل الجامعات (علي باعباد، 2003، 348).

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

وفي ظل الوحدة المباركة واهتمام الدولة بالتعليم، شهدت مؤسسات التعليم العالي توسعاً كبيراً تمثل بتأسيس خمس جامعات حكومية إلى جانب جامعتي صنعاء وعدن وهي: جامعة تعز عام 1995م، وجامعة إب 1996م، وجامعة الحديدة عام 1996م، وجامعة ذمار عام 1996م، وجامعة حضرموت عام 1996م (إسماعيل عز الدين، 2014، 100).

وفي عام 2007م تم استحداث جامعة عمران بعد فصل كلياتها من جامعة صنعاء، ثم جاء بعد ذلك إنشاء جامعة البيضاء عام 2009م، بعد استقلال كلياتها عن جامعة ذمار، وفي عام 2010م، تم استحداث جامعة حجة لتصبح جامعة مستقلة، وهناك جامعات لا تزال تحت التأسيس مثل: جامعة لحج، الضالع، أبين، شبوة، صعدة، وادي حضرموت (المجلس الأعلى للتخطيط، 2012، 57).

ومن خلال العرض السابق فإن العصر الذهبي لتطور التعليم الجامعي في اليمن، هو بعد قيام الوحدة اليمنية المباركة عام 1990م، حيث حرصت دولة الوحدة على أحداث نقلة نوعية في زيادة عدد الجامعات والكليات والمراكز العلمية المختلفة، والارتقاء بأدائها العلمي والعملي، تمثلت في جملة من الإجراءات والأنظمة والقوانين التي سهلت عملية القبول والتسجيل للطلبة الملتحقين، مما ترتب عليه زيادة الإقبال على مؤسسات التعليم العالي بجميع أقسامه وتخصصاته.

أنواع التعليم الجامعي في اليمن:

1) الجامعات الحكومية:

يُعدّ النظام الدراسي الذي تتبعه الجامعات في مسيرتها التعليمية من العوامل الرئيسة التي تدفع الجامعة للنهوض برسالة التعليم والبحث العلمي ونقل المعرفة.

وهناك أربعة أنظمة مطبقة للتعليم الجامعي في الجامعات الحكومية وهي: (المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية، 2010، 205)

أ- النظام العام: وهو نظام الفصل الدراسي الذي يلزم الطالب بدراسة عدد محدد من المقررات خلال كل فصل دراسي ثم يخضع للامتحان نهاية كل فصل دراسي.

ب- النظام الموازي: تم إنشاء هذا النظام عام 2004م، ويشبه النظام العام غير أن الطالب هنا يتحمل تكاليف الدراسة، ويختلف عن النظام العام في أوقات الدوام الدراسي.

ج - نظام النفقة الخاصة: وهنا يتحمل الطالب نفقة الدراسة على حسابه الخاص برسوم دراسية مرتفعة جداً عن النظام الموازي، ولا يختلف كثيراً عن النظام العام في كون الطلبة يلتحقون مع طلبة النظام العام.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

د- نظام التعليم عن بعد: ويتيح هذا النظام فرص الالتحاق لأبناء الجالية اليمنية المتواجدة في الدول العربية غير المقيمين في اليمن، كونهم لا يستطيعون الالتحاق بجامعات البلدان التي يعيشون فيها.

(2) الجامعات الأهلية والخاصة:

تبنت الدولة اتجاهاً يخفف من تحمل مسؤوليتها في الإنفاق على التعليم العالي بفتح المجال للقطاع الخاص للاستثمار في مجال التعليم الجامعي، حيث أصدرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عدة تراخيص ابتداء من عام 1992م، تم بموجبها افتتاح عدد لا بأس به من الجامعات والكليات الأهلية، التي تحتل مكانة بارزة في إثراء البحث العلمي وتطويره، وفي إعداد الأجيال المؤهلة لمواكبة التطور العلمي وإنتاج المعرفة؛ تلبيةً لاحتياجات التنمية وسوق العمل.

وقد وصل عدد الجامعات والكليات الأهلية والخاصة إلى 32 جامعة وكلية عام 2009م، وصدر قانون الجامعات والكليات والمعاهد الأهلية رقم (13) لسنة 2005م ولائحته التنفيذية ليمثل نقلة نوعية في تنظيم عملها وتوجيه أدائها نحو مخرجات تعليمية ذات جودة تلي متطلبات البلد (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2007، 94).

وتتفاوت الجامعات الأهلية من حيث جودة برامجها وأدائها على الرغم من أن عدد الجامعات الأهلية يفوق عدد الجامعات الحكومية، إلا أنها لا تستوعب سوى (10%) فقط من إجمالي عدد الطلاب المقيدين بالجامعات الحكومية، وهذا يعني أن دور الجامعات الأهلية ما زال متواضعاً في تلبية احتياجات اليمن من الخريجين (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 21).

والجدول (5) يوضح عدد الجامعات الحكومية مقارنة بعدد الجامعات الأهلية والخاصة في الجمهورية اليمنية.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

الجامعات الأهلية والخاصة							الجامعات الحكومية				
تاريخ إنشائها	عدد كلياتها	اسم الجامعة	م	تاريخ إنشائها	عدد كلياتها	اسم الجامعة	م	تاريخ إنشائها	عدد كلياتها	اسم الجامعة	م
2007	2	جامعة آزال للعلوم والتكنولوجيا	14	1992	5	جامعة العلوم والتكنولوجيا	1	1970	18	جامعة صنعاء	1
2007	-	جامعة آزال اليمن السعيد للتنمية البشرية	15	1993	4	جامعة الإيمان*	2	1972	19	جامعة عدن	2
2008	3	جامعة الحكمة	16	1993	5	الجامعة اليمنية	3	1994	9	جامعة تعز	3
2008	3	جامعة اليمن	17	1994	4	الجامعة الوطنية	4	1996	8	جامعة إب	4
2008	6	الجامعة اليمنية الأردنية	18	1994	4	جامعة الأحقاف*	5	1996	11	جامعة الحديدة	5
2009	3	جامعة تونتك الدولية	19	1994	6	جامعة سبأ	6	1996	10	جامعة ذمار	6
2009	4	جامعة ابن خلدون	20	1994	4	جامعة دار العلوم الشرعية	7	1996	14	جامعة حضرموت	7
2009	4	جامعة دار السلام للعلوم والتكنولوجيا	21	1996	5	جامعة الملكة أروى	8	2007	6	جامعة عمران	8
	4	جامعة بن سينا	22	2003	3	جامعة الأندلس	9	2009	4	جامعة البيضاء	9
2011	3	جامعة الجزيرة	23	2004	2	جامعة العلوم الحديثة	10	2010	4	جامعة حجة	10
2011	4	جامعة الناصر	24	2004	3	جامعة المستقبل	11	-	-	-	-

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

2011	-	جامعة القرآن الكريم والعلوم الانسانية	25	2006	9	الجامعة البنائية الدولية	1 2	-	-	-
		-		2007	4	الجامعة العربية للعلوم والتقنية	1 3	-	-	-

\* تمثل الجامعات التي لا تهدف إلى الربح

جدول رقم (5) عدد الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية والخاصة في الجمهورية اليمنية  
المصدر: (إسماعيل عز الدين، 2014، 102) مع إضافة وتعديل من الباحث

ويعلق الباحث على الجدول (5) في النقاط الآتية:

- يعتبر التعليم العالي في الجمهورية بشكل عام حديث النشأة والتطور، خاصة بعد قيام الوحدة المباركة بين الشطرين: الشمالي والجنوبي عام 1990م.
- تعد جامعة صنعاء وجامعة عدن المنبع الأساس لبقية الجامعات باعتبارها أولى الجامعات اليمنية بعد قيام ثورة 26 سبتمبر عام 1962م، وبالتالي فإن جامعتي صنعاء وعدن تمثلتا أكبر صرح علمي في الجمهورية اليمنية، إذ تحويان على أكبر عدد من الطلبة، ومن الأساتذة (أعضاء هيئة التدريس)، ومن القيادات الإدارية والأكاديمية.
- تعتبر جامعة العلوم والتكنولوجيا أول جامعة أهلية أنشئت في الجمهورية اليمنية عام 1992م.
- إن عدد الجامعات اليمنية الحكومية محدودة جداً مقارنة بعدد الجامعات الحكومية في بعض الدول العربية حتى وقتنا الحاضر.
- إن عدد الجامعات الأهلية والخاصة يفوق عدد الجامعات الحكومية، إلا أن أقسامها وتخصصاتها قليلة جداً من حيث العدد والتنوع، وبالتالي فإن حدة المنافسة محدودة بين هذه الجامعات، باعتبار أن معظم الجامعات الأهلية والخاصة لم تنافس في إيجاد وإنشاء التخصصات العلمية الحديثة والمتطورة.
- عدم إنشاء جامعات حكومية وأهلية، خصوصاً في الثلاث السنوات الأخيرة، وقد يكون السبب الرئيس في ذلك إلى عدم استقرار الوضع السياسي والاقتصادي في البلد.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- التنوع المؤسسي الذي تقدمه الجامعات الحكومية مقارنة بما تقدمه الجامعات الأهلية، لأن عدد كليتها يفوق عدد كليات الجامعات الأهلية والخاصة، إضافة إلى وجود عدة فروع للجامعات الحكومية في بعض المحافظات، بعكس الجامعات الأهلية والخاصة، إلا ما ندر منها.  
أهداف الجامعات اليمنية:

منذ بداية نشأة مؤسسات التعليم الجامعي في اليمن، وجدت الأهداف لهذه المؤسسات مدعومة بمجموعة من التشريعات واللوائح المنظمة لسير عملها، ومع تطور الأهداف العامة للجامعات اليمنية بتغير الظروف المحيطة ومواكبتها جعل هذه الأهداف تتغير وتتطور كي تسهم في تحقيق احتياجات المجتمع ومطلب التقدم والتنمية، حتى صدر القانون رقم (8) للجامعات اليمنية الذي شكل النواة الأولى لتوحيد تشريعات الجامعات، وتصحيح مسار توجهها نحو الأهداف والغايات المنشودة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2008، 9).

وبحسب المادة الخامسة من القانون رقم (30) لسنة 1997م، فإن الجامعات اليمنية بشكل عام تهدف إلى تنشئة مواطنين مؤمنين بالله لوطنهم وأمتهم متحلين بالمثل العربية الإسلامية السمحاء، مطلعين على تراثهم وحضارتهم معترين بها، مستفيدين من الحضارة العربية الإسلامية، وإجراء البحوث العلمية وتشجيعها، وتوجيهها بما يخدم المجتمع والمساهمة في تقديم المعرفة وتوثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية داخل وخارج البلد (وزارة الشؤون القانونية، 1997، 9) نقلاً عن (مبروك السوداني، 2011، 108)، وبوجه خاص تعمل الجامعات اليمنية على تحقيق الأهداف الآتية: (وزارة الشؤون القانونية، 1995).

1- إتاحة فرص الدراسة المتخصصة والمتعمقة للطلبة في ميادين المعرفة المختلفة تلبية لاحتياجات البلاد من التخصصات والفنيين والخبراء مع الاهتمام والتركيز على ما يلي:

أ- رفع مستوى ونوعية الإعداد والتأهيل.

ب- تكوين الثقافة العامة الهادفة إلى تنمية مقومات الشخصية الإسلامية الصحيحة، والتكوين المعرفي والعلمي القويم.

ت- ترسيخ الرؤية الإسلامية الصحيحة النابعة من آفاق المعرفة الإسلامية الشاملة وتصورها للكون والإنسان والحياة.

ث- تكوين مهارات التفكير العلمي الابتكاري والناقد.

ج- اكتساب المعارف والمهارات العلمية والتطبيقية اللازمة، وتسخيرها لحل المشكلات بفعالية.

ح- تدريس وتمكين الطلبة من أساليب وطرق إجراء البحوث العلمية وتطبيقها وتقويمها.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- خ- تنمية المواهب والمهارات الإيجابية نحو العمل بشكل عام مع التركيز على تنمية روح التعاون والعمل الجماعي والقيادة الفعالة والشعور بمسئولية الالتزام الأخلاقي.
  - د- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العلوم والتكنولوجيا، وتطويراتها المتسارعة، وكيفية الاستفادة من كل ذلك في تطوير وحل قضايا البيئة والمجتمع اليمني.
  - ذ- تنمية الاتجاه الإيجابي للطلبة لمفهوم التعلم الذاتي والمستمر مدى الحياة.
  - 2- العناية باللغة العربية وتدريبها وتطويرها وتعميم استعمالها كلغة علمية وتعليمية في مختلف مجالات المعرفة، باعتبارها الوعاء الحضاري للمعاني والقيم والأخلاق لحضارة الإسلام ورسائله.
  - 3- تطوير المعرفة من خلال إجراء البحوث العلمية في مختلف مجالات المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وتوجيهها لخدمة احتياجات المجتمع وخطط التنمية.
  - 4- الاهتمام بتنمية التقنية (التكنولوجيا) وتطويرها والاستفادة منها في تطوير المجتمع.
  - 5- تشجيع حركة التأليف والترجمة والنشر في مختلف مجالات المعرفة مع التركيز على التراث اليمني.
  - 6- الإسهام في رقي الآداب والفنون وتقديم العلوم.
  - 7- إيجاد المناخ الأكاديمي المساعد على حرية الفكر والتعبير والنشر بما لا يتعارض مع عقيدة الأمة وقيمها السامية ومثلها العليا.
  - 8- تقوية الروابط بين الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة في البلاد، بما يكفل التفاعل المتبادل والبناء للمعارف والخبرات والموارد والمشاركة التي تكفل الإسهام الفعال في إحداث التنمية الشاملة.
  - 9- توثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية ومراكز بحوث التطوير العربية والأجنبية بما يساعد على تطوير الجامعات اليمنية وتعزيز مكانتها.
  - 10- تقديم الدراسات والاستشارات الفنية والمتخصصة لمختلف أجهزة الدولة ومؤسساتها العامة.
  - 11- المساهمة في تطوير السياسات، وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل المشاكل المختلفة.
  - 12- رفع كفاءة العاملين في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص، من خلال المساهمة في برامج الإعداد والتأهيل أثناء الخدمة.
- التنظيم الإداري والسلطة الإدارية في الجامعات اليمنية:
- بالنظر إلى الهيكل التنظيمي للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية، نجد أن المجلس الأعلى للجامعات يقع على قمة الهرم التنظيمي، الذي يتكون من وزارات التعليم الثلاث (وزارة التربية والتعليم-



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

وزارة التعليم المهني والفني - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، إلى جانب الوزارات الآتية: المالية، والتخطيط، والشؤون الاجتماعية والعمل، والخدمة المدنية والتأمينات (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2005، 12-13). وعلى مستوى الجامعات فقد أنشأت إدارة متخصصة تعني بشؤون التخطيط تسمى الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء والمتابعة، وتبع رئاسة الجامعة، ويتفرع منها: إدارة التخطيط، وإدارة الإحصاء، وإدارة المتابعة، كتسلسل تابع من هيكل الوزارة نفسها، إلا أن الملاحظ في اختلاف هيكل الجامعات إلى حد ما عن بعضها البعض بحسب الاحتياجات الإدارية التي تتطلبها العملية الإدارية، وما يؤكد ذلك اختلاف مسميات الإدارة المعنية بالتخطيط من جامعة إلى أخرى (نعمان عبد الله، 2012، 158).

ويلاحظ أن الأنظمة الإدارية الحالية للجامعات يعثرها العديد من أوجه القصور والضعف التي أفرزت كثيراً من السلبيات على الأداء الكلي للجامعات، ويأتي في مقدمة أوجه القصور تلك، المركزية على مستوى المؤسسات الجامعية، وضعف الالتزام بالقوانين واللوائح والنظم، وضعف الالتزام بالتقاليد والأعراف الأكاديمية أحياناً، وبسبب التحكم الشديد من قبل وزارة المالية على النفقات العامة للجامعات أدى ذلك إلى غياب المرونة، وتعقيد الإجراءات، والبُطء في اتخاذ القرارات، مما جعل قيادات الجامعة عاجزة عن اتخاذ القرارات الضرورية لتسيير أمور جامعاتهم بشكل فعال. كما أن النقص في الخبرات والمهارات الإدارية، والقدرات القيادية لدى بعض قيادات الجامعات أدى كذلك إلى غياب الاستقلالية الكاملة في تسيير شؤونها الإدارية، وإلى اتخاذ قرارات غير مناسبة، مما نتج عنه ضعف الأداء الكلي للجامعات (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2005، 15).

ويلاحظ أحياناً غياب الالتزام والشفافية في المعايير المطبقة التي ينص عليها القانون في عملية التعيين على مختلف المستويات، كما أن المعينين لا يخضعون للمساءلة القانونية من قبل جامعاتهم، نظراً لغياب نظام تقويم الأداء وهذا بدوره أثر سلباً على عملية تعيين القيادات الجامعية العليا بما في ذلك عمداء ورؤساء الأقسام (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2005، 19) هيكل الإدارة الجامعية في الجامعات اليمنية:

تشكل الإدارة الجامعية في اليمن وفقاً للهيكل التنظيمي الإداري والأكاديمي الآتي: (وزارة الشؤون القانونية، 1995، 6 - 18) نقلاً عن (نعمان عبد الله، 2012، 177 - 179). أ) المجلس الأعلى للجامعات، ويتكون من: رئيس مجلس الوزراء رئيساً، وزير التعليم العالي والبحث العلمي نائباً، وزير التخطيط والتنمية، وزير المالية، وزير الخدمة المدنية والإصلاح

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

الإداري، وزير العمل والتدريب المهني، ورؤساء الجامعات الحكومية، وثلاث من الشخصيات الأكاديمية المهمة بالتربية يعينهم رئيس الجمهورية، وممثل للجامعات الأهلية.  
(ب) إدارة الجامعة، وتتكون من:

1- مجلس الجامعة

2- رئيس الجامعة: وتتبعه الإدارات الآتية:

- الإدارة العامة لمكتب رئاسة الجامعة.

- الإدارة العامة للتخطيط والتنمية.

- الإدارة العامة للرقابة والتفتيش.

- الإدارة العامة للعلاقات الدولية.

- الإدارة العامة للإعلام.

3- نواب رئيس الجامعة، ويشير القانون إلى وجود ثلاثة نواب وهم:

✓ نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية، وتتبعه إدارتان هما:

- الإدارة العامة للمكتبات الجامعية والتوثيق والنشر والترجمة.

- الإدارة العامة للشؤون الأكاديمية.

✓ نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحث العلمي، وتتبعه إدارتان هما:

- الإدارة العامة للدراسات العليا.

- الإدارة العامة للبحث العلمي.

✓ نائب رئيس الجامعة لشؤون الطلاب وتتبعه ثلاث إدارات عامة، هي:

- الإدارة العامة للقبول.

- الإدارة العامة للنشاطات والخدمات الطلابية.

- الإدارة العامة لشؤون خدمة المجتمع.

4- أمين عام الجامعة، وتتبعه ثلاث إدارات عامة هي:

- الإدارة العامة للشؤون المالية والتجهيزات.

- الإدارة العامة للشؤون الإدارية والاستحقاقات.

- الإدارة العامة للخدمات والصيانة.

ج- إدارة الكلية، وتتكون من:

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- مجلس الكلية، ويتألف من عميد الكلية، ونواب العميد، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وثلاثة من أعضاء هيئة التدريس.
  - عميد الكلية.
  - نواب العميد.
  - رؤساء الأقسام الأكاديمية.
  - أمين الكلية: وتتبعه الإدارات الآتية:
    - ✓ إدارة الشؤون المالية، وتضم الأقسام التالية: قسم الحسابات، قسم الإيرادات، قسم المشتريات والمخازن، قسم حفظ المستندات والوثائق.
    - ✓ إدارة الشؤون الإدارية، وتضم الأقسام التالية: قسم شؤون أعضاء هيئة التدريس، قسم شؤون الموظفين، قسم الوثائق والحفظ.
    - ✓ إدارة الخدمات، وتضم الأقسام التالية: قسم الصيانة، قسم العلاقات والمتابعة، قسم النظافة والحرس المدني.
    - ✓ إدارة الوسائل التعليمية، وتضم الأقسام: قسم مخازن، قسم الكمبيوتر، قسم الوسائل المتنوعة.
- الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية والتحديات التي تواجهها:
- إن الجانب الحيوي في مجال تطوير الأداء الإداري الاستراتيجي في الجامعات اليمنية يقف في الأساس على تفعيل القانون العام للتربية والتعليم خاصة المادة (55) من القانون رقم (45) لسنة 1992م، والتي تعطي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي مسألة الاشراف على العمل بالجامعات، والمادة (61) التي تؤكد على الاختيار النوعي لرؤساء الجامعات والمشهود لهم بالخبرات الإدارية والكفاءات العلمية والقدرات القيادية، وإيجاد توازن بين عملهم في إطار الجامعات وعملهم خارجها، بحيث لا يكون الانشغال في المتابعات الخارجية على حساب الاهتمام بالعمل الداخلي اليومي بالجامعات (صالح بامطرف، 2006، 8).
- وتجدر الإشارة إلى أن هناك جهوداً مبذولة من قبل المعنيين بقيادة التعليم الجامعي تهدف إلى تطوير الأداء الجامعي، حيث قامت وزارة التعليم العالي في عام 2002م، بتوقيع اتفاقاً للخدمات الاستشارية مع مشروع المجلس الثقافي البريطاني — مركز المعلومات الوطني للاعتراف الأكاديمي، كما عقدت عدد من المؤتمرات والندوات وحلقات العمل بشأن القضايا المتعلقة بعملية تحسين وتطوير الأداء وضمان جودة التعليم على سبيل المثال: المؤتمر الأول حول ضمان وجودة التعليم العالي الذي عقد في اليمن عام 1997م (إسماعيل عزالدين، 2014، 113).

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

ولتطوير التعليم بشكل عام، وعلى رأسه الإدارة في الجامعات أعدت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وبدعم من البنك الدولي والحكومة الهولندية استراتيجية التعليم العالي، ولإثراء هذا المشروع بالآراء والمقترحات، عقد الفريق المكلف بإعدادها العديد من ورش العمل خلال عامي 2004م، 2005م، حيث شاركت فيها قيادات الوزارة ورؤساء الجامعات ونوابهم، والعديد من العمداء، وأعضاء هيئة التدريس، وكليات المجتمع، وممثلي وزارات القطاع الخاص، والمجتمع المدني، والتي أثمرت تلك الجهود عن إصدار استراتيجية التعليم العالي عام 2006م (وزارة التعليم العالي، 2005، 5 - 6)، والتي هدفت إلى " خلق نظام للتعليم العالي يتميز بالتنوع الجديدة ومشاركة واسعة النطاق وتعدد المسارات وانفتاحها رأسياً وأفقياً، بما يتسم بالفعالية والكفاءة، ويوفر برامج على درجة عالية من الجودة، ويعكس التميز في توفير التدريس والتعلم والبحث والخدمات للمجتمع، كما يحسُن من نوعية الحياة باليمن " (تقرير البنك الدولي، 2010، 25).

وبالتالي يجب على القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات اليمنية أن تكون مسؤولة عن تطوير أدائها الاستراتيجي القائم على روح الإدارة الاستراتيجية، وأن تعد استراتيجيتها في ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، ورفعها إلى الوزارة للموافقة عليها، خصوصاً بعد توقيع عقد اتفاق مع جامعة ماستريخت في مجال المعونة الفنية بدعم من البنك الدولي، الذي من خلاله يتم توفير قاعدة لبناء القدرات في أساليب التخطيط الاستراتيجي.

لكن التحديث الإداري في أجهزة الدولة في اليمن ومن بينها الجامعات تواجه مقاومة نوعية من قبل العاملين داخل مؤسسات التعليم الجامعي؛ لأنه يُحدث تغيير في السلوك والممارسات والأداء التي لا يمكن تجاهلها، ومن بين تلك التحديات والعقبات التي تقف أمام تطويرها، وتحديثها ما يلي: (شهاب المقدم، 2009، 13-14) نقلاً عن (عبدالغني العديني، 2013، 83 - 85).

1. زيادة معدل النمو السكاني الذي يقرب من (02.3%) سنوياً مما سينتج عنه تضاعف عدد السكان بحلول عام 2020م.

2. استمرار تمويل الدولة للتعليم الجامعي الحكومي، في الوقت الذي يزداد فيه التوجه نحو الخصخصة، وبالتالي من الصعب أن تظل الحكومة هي الممول الوحيد لمؤسسات التعليم العالي، أو أن تقبل زيادة في نمو ميزانية الانفاق مستقبلاً، الأمر الذي سيحد من وتحسين مخرجات التعليم.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

3. مغادرة أعداد من هيئة التدريس المؤهلة في الخارج؛ نتيجة لضعف الأجور في الداخل، وعدم وجود شفافية في التعيين، وتكافؤ في الفرص.

4. تفشي بعض النزاعات والممارسات الخاطئة في الجهاز الإداري التي ترتبط بقضايا التعيين وتقويم الأداء والحوافز المادية والمعنوية على أساس من المحسوبية والعلاقات الشخصية.

5. الروتين وشيوع أسلوب الوساطة في إنجاز المعاملات التي تضطلع بها منظمات الجهاز.

6. البطء في استيعاب ومواكبة التغيرات الإدارية الحديثة، ووجود مفارقة للتغيير والتحديث لدى عدد من القيادات الإدارية والمسؤولين في بعض الأجهزة الإدارية، مما أدى إلى تدنٍ ملحوظ في مستويات الأداء وتحقيق الأهداف.

7. ضعف دور الأجهزة الرقابية للقيام بعملها على أكمل وجه، إضافة إلى ضعف الرقابة الداخلية التي تمارسها المؤسسات الحكومية على كل الوحدات الإدارية التي تتكون منها أو التابعة لها أو المشرفة عليها.

8. انخفاض الأجور والمرتبات التي يتقاضاها الموظفون في وحدات الخدمة العامة، لاسيما صغار الموظفين.

9. ضعف الأداء المؤسسي ومنها: القناعة بعدم وجود نظام واضح وقوي وفاعل للمساءلة والمتابعة والتقييم، وعدم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب، وعدم الأخذ بنتائج الدراسات والبحوث والمؤتمرات التي عقدت لمعالجة قضايا التعليم العالي.

10. مقاومة الجهود التي تسعى للتغيير والإصلاح والتطوير في مؤسسات التعليم العالي.

11. انخفاض الولاء والانتماء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وضعف الروح المعنوية عندهم، نتيجة انخفاض الأجور والمرتبات والحوافز القائمة على عدم التنافس؛ الأمر الذي سيؤدي إلى هجرة العقول، أو ضعف تولد المهارة والابداع في الأداء.

12. غياب الترابط الواضح بين استراتيجية التعليم العالي، واستراتيجيات التعليم الأخرى (التعليم الأساسي، والثانوي، والتعليم الفني والتدريب المهني، والتعليم غير النظامي) في سياق الرؤية الاستراتيجية العامة للدولة، وعدم انسجام خطط التعليم العالي مع الخطط المجتمعية الأخرى.

ويضيف الباحث أيضاً بعض التحديات التي قد يكون لها أثراً سلبياً على تطوير الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، ومنها على سبيل المثال:

1- المعوقات الاجتماعية والثقافية: هناك بعض القيم الاجتماعية والعادات الثقافية التي تؤثر على أداء القيادات في الجامعات اليمنية لتصبح حاجزاً منيعاً أمام تطوير الإدارة الاستراتيجية، مثل:

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

النظرة السلبية للمجتمع نحو اتباع أساليب إدارية ذات طابع مختلف عن ما هو مألوف لديهم، خاصة عندما يكون مصدرها من الجامعات الغربية والأجنبية، وإيثار القبيلية على المصلحة العامة، وتفضيل نمط إداري معين لدى بعض القيادات بناء على الثقافة التي يؤمنون بها.

2- المعوقات السياسية: إن التدخلات السياسية في شؤون عمل القيادات الأكاديمية يؤثر بلا شك سلباً على تطوير أدائها الاستراتيجي، باعتبار أن للسلطات السياسية حق الإشراف على مؤسسات التعليم الجامعي، ويحدث حينئذٍ اختلال في وجهات النظر بين السلطات السياسية وإدارة التعليم الجامعي، مما يجعلها تنحاز عن بعض الأمور لمعالجة ذلك الاختلال وتقديمه على مصلحة خطتها الاستراتيجية المرسومة.

3- محدودية الاستثمار في مجال التعليم العالي: وهذا ما نجده في مجتمعنا اليمني تجاه الاستثمار في مجال التعليم الجامعي من قبل القطاع الخاص والاقبال عليه، بالرغم من وجود عدد لا بأس به من الجامعات والكليات والمعاهد الأهلية، إلا أنها لا تغطي احتياجات ورغبات الطلبة المتقدمين، إما لسبب عدم وجود التخصصات المناسبة، أو لضعف توفر البنية التحتية المناسبة للجامعة ذات المواصفات العالمية، وقلة توفر الكادر البشري المؤهل، مما سبب في زيادة الإقبال على كليات ومراكز الجامعات الحكومية، وتحمل القيادات الأكاديمية والإدارية عبء كبير على عاتقها في التعامل مع الكم الهائل من الطلبة المتقدمين.

4- نقص الموارد: حيث تشكو كل وحدة من وحدات الجامعات اليمنية من شحة الموارد المالية والرأسمالية والتشغيلية، وذلك بسبب توريد جزءاً كبيراً من عائدات الجامعة إلى الخزينة العامة للدولة، مما يشكل عائقاً على نفقات الخطة الاستراتيجية المرسومة، بل قد يؤدي ذلك إلى فشلها بالكامل، وهذا كله يؤثر على تطوير الإدارة الاستراتيجية في مؤسساتها التعليمية.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

نظراً لأهمية الدراسات السابقة في تحديد مسار الانطلاق نحو تحقيق أهداف البحث، وتحقيق التكامل في الجهود السابقة المبذولة والبناء عليها، يعرض الباحث مجموعة من الدراسات السابقة، والبحوث ذات الصلة بموضوع البحث الحالي.

ويقصد بالدراسات السابقة، البحوث والدراسات التي سبق أن أجراها باحثون آخرون في موضوع ما قد يكون في نفس الموضوع، أو في موضوعات مشابهة، وماهية الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، وما هي أهم النتائج التي توصلت إليها... (موفق الحمداني، وآخرون، 2006، 87).

أولاً: الدراسات المحلية

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

### (1) دراسة (منصور العريقي، 2003)

بعنوان " دور مجلس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين ".  
هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمارسه مجلس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية في منظمات القطاع الصناعي الخاص في اليمن، والتوصل إلى استنتاجات يتم من خلالها وضع التوصيات المناسبة بغرض المساهمة في تطوير دور مجالس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية، تم إعداد استبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا في (16) منظمة صناعية، وتمارس هذه المنظمات عملها في مجال الصناعات الغذائية والكيمياوية، ومن خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى جملة من النتائج كان من أبرزها ما يلي:

- إن مجلس الإدارة يمارس دوراً فعالاً في وضع مهمة وأهداف واستراتيجيات وسياسات للمنظمة.  
- إن اختلاف دور المجلس من كونه مبادراً وفعالاً إلى كونه يسمح للمديرين أحياناً باتخاذ القرارات المطلوبة تمليه اعتبارات عدة منها: مشاركة المديرين في الملكية، وكفاءة المديرين، وثقة مجلس الإدارة بالمديرين.

### (2) دراسة (عبد العارمي، 2006)

بعنوان " الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تطوير الأداء في البنوك الإسلامية في اليمن ".  
هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في اليمن من خلال استطلاع آراء مديري الإدارات المتخصصة، وأعضاء الإدارة العليا في البنوك الإسلامية نحو تقييم مستوى ممارستهم للإدارة الاستراتيجية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أداة الاستبانة في جمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن البنوك الإسلامية في اليمن تهتم بممارسة الإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، وأن هناك عوامل تحد من ممارستها منها: قلة الكوادر المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وعدم الاهتمام بوضع خطط بديلة، بالإضافة إلى عدم الاستقرار السياسي، والأمني وعدم وجود سياسة نقدية واضحة في البلد، وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- تأهيل القيادات الإدارية في البنوك الإسلامية، وتدريبهم على ممارسة الإدارة الاستراتيجية.  
- ضرورة وجود إدارة متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية.  
- ينبغي على البنوك الإسلامية الاهتمام بوضع خطط بديلة لاستخدامها عند حدوث تغيرات طارئة.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

#### 4) دراسة (علي عرجاش، 2009)

بعنوان " تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ".

هدفت الدراسة إلى جُملة من الأهداف كان من أبرزها: وصف وتحديد الإطار الفكري والفلسفي لسياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية، وتطويرها في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، وكذلك دراسة وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية لوزارة التربية والتعليم في اليمن، كما هدفت إلى الوصول لتصور مقترح لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في الوزارة في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ويمثل الهدف الرئيس في الدراسة، كما اقتضت الدراسة على دراسة أربع سياسات لإدارة الموارد البشرية، وهي: (سياسة التخطيط للموارد البشرية، وسياسة التوظيف، وسياسة التدريب، وسياسة تقويم الأداء).

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة الميدانية، إضافة إلى المقابلة الشخصية، وقد بلغت عينة المقابلة الشخصية سبعة من القيادات العليا في كل من: ديوان عام الوزارة، وفروع الوزارة ببعض المحافظات (مكاتب التربية)، وذلك بنسبة (5%) من المجتمع الأصلي الذي بلغ (142) من فئة (الوزير، ونائبة، ووكلاء الوزارة، ومديري العموم بديوان عام الوزارة، ومديري عموم مكاتب التربية بالمحافظات). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها ما يلي:

- إن البيئة الخارجية لها تأثير على سير أعمال المؤسسات التعليمية، كما أن العوامل والمتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها تختلف عن تلك التي تعمل في مؤسسات القطاع الخاص.  
- إن مدخل الإدارة الاستراتيجية يعد مدخلاً يسهم في تحقيق الميزة التنافسية، كما يعد مدخلاً إدارياً يمكن تطبيقه لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، وأنه يحتاج إلى العديد من الأسس والمتطلبات لتطبيقه بصورة فعّالة.

- غياب التخطيط للموارد البشرية في الوزارة، وسوء توزيعها، وأن سياسة التوظيف لا تلي الشروط الموضوعية لشغل الوظائف التي تحتاجها الوزارة.

- تأييد أفراد عينة الدراسة لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم باليمن في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

#### 5) دراسة (صفوان غشام، 2010)



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة  
بعنوان " الكفايات الإدارية اللازمة لمدرء عموم مكاتب التربية بالمحافظات في اليمن في ضوء  
الإدارة الاستراتيجية ".

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الإدارية اللازمة لمديري عموم مكاتب التربية في  
الجمهورية اليمنية في ضوء الإدارة الاستراتيجية، والتعرف على أهمية امتلاك مديري عموم مكاتب  
التربية للكفايات الإدارية في ضوء الإدارة الاستراتيجية، ووضع تصور مقترح بقائمة كفايات  
الإدارة الاستراتيجية اللازمة لتطوير أداء مديري عموم مكاتب التربية من وجهة نظرهم، وقد  
استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري عموم مكاتب التربية  
بالجمهورية اليمنية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تضمنت (66) عبارة،  
تعبر كل عبارة منها عن كفاية من الكفايات الإدارية اللازمة لمديري العموم، وأظهرت النتائج  
أن ترتيب الكفايات الإدارية اللازمة لمديري عموم مكاتب التربية حسب أهميتها من وجهة نظر  
المديرين أنفسهم بالترتيب التالي: مجال كفاية إعداد الخطط والاستراتيجيات (الكفايات الأدائية -  
الكفايات المعرفية)، مجال كفايات التشخيص وتحليل الوضع الراهن (الكفايات الأدائية -  
الكفايات المعرفية)، مجال كفاية المتابعة والتقييم (الكفايات الأدائية - الكفايات المعرفية)،  
وفي الأخير قدم الباحث تصوراً مقترحاً بكفايات الإدارة الاستراتيجية اللازمة لمديري عموم  
مكاتب التربية وعددها (53) كفاية مرتبة حسب درجة أهميتها.

ثانياً: الدراسات العربية

6) دراسة (عبد الحميد أبو ناعم، 1994)

بعنوان " ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المصرية ".  
هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في (531) منظمة من  
المنظمات المصرية سواءً كانت حكومية أو خاصة، استخدم الباحث أسلوب المقابلات مع أفراد  
الإدارة العليا في المنظمات، وقد وجد الباحث أن المنظمات المصرية تمارس الإدارة الاستراتيجية  
بدرجة ضعيفة، خصوصاً في المرحلة الأولى من مراحل الإدارة الاستراتيجية، وهي مرحلة إعداد  
الموازنات السنوية، وإعداد الخطط السنوية قصيرة الأجل، وأعزى الباحث سبب الضعف إلى  
عدم توفر الكفاءات المتخصصة في ممارسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية.

7) دراسة (عبد الحميد أبو ناعم، 1998)

بعنوان " المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات  
العربية المتحدة ".

من أهم أهداف الدراسة: تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية، ومكوناتها في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتحديد نموذج الإدارة المطبق فيها، وتحديد العوامل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة من خلال الدراسات والأبحاث السابقة، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على المقابلة المباشرة، بالإضافة إلى استخدام البريد خاصة بالنسبة للإمارات الشمالية، وتكون مجتمع الدراسة من أغلبية القيادات الإدارية العليا من وكلاء وزارة، ووكلاء مساعدين، ومديري إدارات من مختلف أجهزة الخدمة المدنية، وقد بلغ عددهم (208)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها:

- أن كثير من دول العالم، وأغلبها دول متقدمة مثل: الولايات المتحدة، واستراليا، ونيوزيلندا، وبريطانيا حققت نجاحات واضحة في الأداء الحكومي في تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية.
- ضعف درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية، وكان توافر رسالة المنظمة هو أقل ممارسة، ثم تلاها ضعف وجود أهداف مكتوبة وموثقة يتم الالتزام بها، ثم ضعف وجود الرؤية.
- أن العوامل الإدارية، والتي ترجع إلى نقص الكفاءات الإدارية المحترفة كان لها السبب الرئيس في الحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ونسبتها (87.3%)، بينما العوامل السياسية مثلت نسبة (12.7%).

#### 8) دراسة (غازي أبو قاعود، 2006)

بعنوان " دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في الأردن مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي ".

هدفت الدراسة إلى تمييز مدخل الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية، وضرورة التعرف على آليات تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة، وكذلك مفهوم الأداء المؤسسي، وقياسه، وتوضيح أحد أهم نماذج القياس، وهو نموذج القياس المتوازن للأداء (BSC)، وكذلك هدفت الدراسة إلى معرفة مدى جدوى هذه الممارسات وأثرها في الأداء المؤسسي، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما قام بتصميم استبانة، وإجراء المقابلات الشخصية مع عدد من المديرين في مجتمع الدراسة، ويمثلون الإدارة العليا والوسطى في الوزارة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج مفادها:

- كانت ممارسة وزارة التخطيط والتعاون الدولي للإدارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة للأنشطة المتعلقة بصياغة الاستراتيجية.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- وجود علاقة ايجابية بين عملية الإدارة الاستراتيجية بمراحلها المختلفة والأداء المؤسسي.  
(9) دراسة (سوما سليطين، 2006)

بعنوان " الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ".  
هدفت الدراسة إلى إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها  
في منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وتشخيص الممارسة الفعلية للإدارة  
الاستراتيجية في تلك المنظمات، وتحديد المرحلة التي تمر بها هذه المنظمات، إضافة إلى دراسة أثر  
تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على الأداء في منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل  
السوري.

وفي القسم النظري اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي التحليلي، وفي القسم العملي اعتمد  
على أسلوب الاستقصاء، حيث قام الباحث بتصميم استبانة تم توزيعها على عينة البحث، كما تم  
الاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في الاستبانة بعد  
تحصيلها، وتكون مجتمع البحث من مجموعة المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري،  
وعددها (13) منظمة صناعية، ومن بين النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:  
- وجد أن هناك عدداً محدوداً من مديري المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة  
الاستراتيجية.

- تتصف البيئة الخارجية للمنظمات بتسارع التغيرات وزيادة حدة المنافسة، وتعد هذه دواعٍ  
كافية لتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية.  
- المرحلة التي تمر بها المنظمات من مراحل الفكر الاستراتيجي هي مرحلة التخطيط المالي البسيط.  
- لا تعتمد المنظمات على مستشارين متخصصين في إدارة الاستراتيجيات عند الحاجة.  
- وجود قصوراً كبيراً في عملية تنفيذ الاستراتيجية، ورقابة تنفيذها.  
- تأكيد وجهات نظر مديري المنظمات بأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية  
العامة في الساحل السوري بمفهومه العلمي ضرورة ملحة، وذو تأثير إيجابي كبير عليها.  
(10) دراسة (ليلي الهاشم، 2006)

بعنوان " واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية ".  
هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية، وقد  
اعتمد الباحث على المنهج المسحي الوصفي لبناء الإطار الفكري والخلفية العلمية لموضوع الدراسة،  
ولالإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

الدراسة في القيادات العليا في كافة الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) في مدينة الرياض باستثناء القيادات في وزارة الخارجية والداخلية والدفاع والطيران، وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب الأجهزة الحكومية المركزية السعودية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية، وذلك حسب قول (52%) من أفراد الدراسة، وعند ممارستها اتضح وجود جوانب ضعف في ممارسة بعض الأنشطة المتعلقة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية مقارنة بتقويمها، كما أظهرت الدراسة أن من أهم الأسباب التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية هي: عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، وغياب مفهوم المنافسة الذي يقلل من وجود الحافز لإعداد الاستراتيجية، بالإضافة إلى عدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في المنظمة.

(11) دراسة (عبد الله البريدي، 2007)

بعنوان " الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي مدخل وصفي تحليلي لدراسة الإشكالية الثقافية ".

تعرضت الدراسة إلى إشكالية ضعف الوعي والممارسة الاستراتيجية في منظمات العالم العربي المختلفة، ومنها مؤسسات التعليم العالي، حيث هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى الإجابة عن سؤال محوري هو: هل يعود ذلك الغياب أو الضعف في مؤسسات التعليم العالي إلى عوامل ثقافية أم إلى عوامل بحثية/علمية؟

وتناولت الدراسة بنظرة تحليلية فرضيتين هما: فرضية غياب الوعي بالمستقبل لدى الإنسان العربي، وفرضية أن المكون الثقافي سبب محوري لإشكالية ضعف الوعي والممارسة الاستراتيجية العربية، واعتمد الباحث على المنهج الصفي التحليلي الذي يستند إلى منهج التشخيص الثقافي، وقد خلصت الدراسة إلى أن مشكلة العالم العربي في الإدارة الاستراتيجية مشكلة ثقافية بالدرجة الأولى وليست مشكلة بحثية أو علمية، وقد انتهت الدراسة إلى تحديد ثلاثة من أمراض الاستراتيجية العربية، وهي:

- ضعف الإيمان بالعمل الاستراتيجي في تلك المؤسسات.
- شيوع النمط الإداري على حساب النمط القيادي.
- ضعف الدعم التنظيمي الحكومي للعمل الاستراتيجي.
- وأفضت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان من أهمها:
- إجراء أبحاث في كيفية تناول الإشكاليات الثقافية المتصلة بقضية الإدارة الاستراتيجية؛ حتى لا تتأثر وتتوالد تلك الإشكاليات.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- بلورة طرائق علمية لرفع منسوب الإيمان بضرورة التنبؤ بالمستقبل، والاستعداد الاستراتيجي له.
- تنفيذ برامج تدريبية عالية الجودة للقيادات الإدارية في تلك المؤسسات.
- إدخال مسألة استشراف المستقبل في العملية التعليمية في العالم العربي لتدريب الطفل العربي على عمليات الاستشراف.

(12) دراسة (الهلالي الشربيني، وعبد العظيم مصطفى، 2008)

بعنوان " مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة ".

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وعلاقتها بالتخطيط للمستقبل والجودة الشاملة، والتفكير الابتكاري، وإبراز التحديات التي تواجه الأخذ بمدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، كما هدفت إلى التعرف على العمليات والمهارات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي في مصر، وأعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وأسلوب التحليل الفلسفي بالرجوع إلى الموسوعات والمراجع ذات الصلة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية، وتكونت عينة الدراسة الميدانية من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنصورة، علماً بأن الباحثين استخدموا أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج مفادها:

وجود فروق دالة إحصائية بين درجة الأهمية، ودرجة التوافر في محور صياغة رسالة الكلية لصالح درجة الأهمية عند مستوى دلالة (0.05%)، ووجود فروق جوهرية بين درجة الأهمية، ودرجة التوافر في تحديد الأهداف الاستراتيجية للكلية لصالح درجة الأهمية عند مستوى دلالة (0.05%)، وكذلك بالنسبة لتحليل البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك تحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار الاستراتيجية المناسبة، ودرجة التوافر في تطبيق الاستراتيجية المختارة، ودرجة التوافر في عملية التقييم.

(13) دراسة (منى دياب، 2009)

بعنوان " مدخل تقييم الأداء المتوازن في إطار مفهوم الإدارة الاستراتيجية ".

هدف البحث بشكل أساسي إلى اقتراح أسلوب جديد لتقييم أداء المراكز، والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة حلوان، وهو مدخل تقييم الأداء المتوازن، وكان من أهم نتائج البحث ما يلي:

- عدم وضوح مفهوم الرؤية لدى بعض المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة حلوان.
- عدم قدرة الكثير منها على صياغة رسالتها بشكل علمي، بحيث يساعدها على تحقيق أهدافها.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- مقاييس الأداء لا تعكس مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجية بالنسبة لبعض المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة حلوان.

(14) دراسة (محمد تبيدي، 2010)

بعنوان " أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء - دراسة قطاع الاتصالات السودانية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية والوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية هذا القطاع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات من المبحوثين، وطبقت الدراسة في جمهورية السودان — ولاية الخرطوم — قطاع الاتصالات السودانية، وهي: مجموعة سوداتل، وشركة زين، وشركة MTN، وشركة ككار، بالإضافة إلى الهيئة القومية للاتصالات.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها: توسط ممارسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات، كما تبين أن الغالبية العظمى من المبحوثين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الاستراتيجية في هذه الشركات، وأن نسبة 90% منهم لديهم قناعة أكيدة بضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية فيها، وأن تطبيقها يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات، وأن هذه الشركات لديها اهتمام بالتدريب عموماً، إلا أن هناك ضعف وقصور في التدريب في مجال الإدارة الاستراتيجية، كما تبين من الدراسة وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات في السودان.

(15) دراسة (محمود عساف، 2010)

بعنوان "برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية الفلسطينية في مجال الإدارة الاستراتيجية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم عمليات الإدارة الاستراتيجية اللازمة لتطوير الإدارة الجامعية كمدخل للتطوير، والكشف عن أهمية التدريب الإداري للقيادات الجامعية في فلسطين، ومن ثم وضع تصور مقترح لتطوير القيادات الجامعية في المجالات: (صياغة رؤية ورسالة الجامعة، وتحليل البيئة الداخلية، والتنفيذ الاستراتيجي، والتقويم والرقابة الاستراتيجية)، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الاستنباطي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- ضرورة توعية القيادات الجامعية بأهمية الإدارة الاستراتيجية.
- تقديم برامج تدريبية دورية من خلال مواقع الجامعات الالكترونية، يطرح فيها دورات متعلقة بتحسين وتطوير العمل الإداري والأكاديمي.
- العمل على خلق قاعدة بيانات، ونظم معلومات متطورة لدى الجامعات، وهي عبارة عن شبكة من المعلومات تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية.

#### 16) دراسة (فاضل حنا، 2011)

بعنوان " متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في كليتهم، ولمعالجة مشكلة البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على (132) عضو هيئة تعليمية، كما اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة في جمع البيانات، وبيّنت نتائجها أن أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير عالٍ لدى إجابات أعضاء الهيئة التعليمية، كما بيّنت وجود فروق دالة تبعاً للمتغيرات: نوع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة، كما بيّنت أيضاً أن إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط، ووجود فروق دالة تبعاً للمتغيرات: نوع العمل، والخبرة، وعدم وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي، كما وجدت فروق في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية وفي إمكانية التطبيق. وقدمت الدراسة عدة مقترحات منها: أن تبنى كلية التربية بجامعة دمشق مدخل الإدارة الاستراتيجية كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري.

#### 17) دراسة (محمد العوض، 2011)

بعنوان " الإدارة الاستراتيجية وأثرها في كفاءة وفعالية الأداء في المصارف السودانية " دراسة حالة بنك البركة السوداني " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكفاءة وفعالية في بنك البركة السوداني كأحد البنوك الرائدة في المجال المصرفي، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة، واتباع منهج دراسة الحالة في إعداد البحث، ومن خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى العديد من النتائج كان من أبرزها الآتي:

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- تقوم الإدارة العليا بعملية التحليل البيئي عند وضع استراتيجية البنك، وتم إعداد رسالة البنك بطريقة علمية.

- أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى رفع كفاءة أداء إدارة البنك.

- يوجد في البنك اهتمام بالتدريب، ولكن هناك نقص في التدريب في مجال الإدارة الاستراتيجية.

(18) دراسة (محمود الوادي، وإسماعيل ياسين، 2012)

بعنوان " تكامل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي ".  
هدفت الدراسة إلى بحث مفهوم التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية، وبحث أثر الاستراتيجية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية، والحاجة إلى تكامل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات مع عملية الإدارة الاستراتيجية، وتوضيح المشكلات التي تعاني منها بعض الجامعات، خاصة مشكلة عدم التوافق بين مخرجات الجامعات واحتياجات سوق العمل وخطط التنمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن سبب المشاكل هي نتيجة التعامل مع البيئة الخارجية، ومدى قدرة الجامعات على التكيف معها، وأنه لا يمكن حلها بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة دون وجود قيادة تبنى استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ممثلة بوزارة التعليم العالي، وقد تم التوصية بربط تطبيقات إدارة الجودة الشاملة باستراتيجية الجامعة واستراتيجية التعليم العالي، ولن يتحقق ذلك إلا بتوفير قيادة استراتيجية في الجامعة تتعاون مع القيادة الاستراتيجية في التعليم العالي، والقيادة الاستراتيجية في وزارة التربية، حتى يتم وضع استراتيجية تعليمية واحدة تناسب مع الأهداف المراد تحقيقها، بحيث يكون حمل تطبيقها على وزارة التعليم العالي، ووزارة التربية والجامعات، وهذا ما يحقق التكامل وبالتالي سيقود إلى التوظيف الأمثل للموارد.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

(19) دراسة (Norlund William، 1990)

بعنوان " تطوير وتطبيق نموذج للإدارة الاستراتيجية في كليات مجتمع أهلية في الولايات المتحدة الأمريكية " .

"Developing and Practicing Models of Strategic Management in Private Colleges in U.S.A".

هدفت الدراسة إلى تحديد الخصائص الفعالة للإدارة الاستراتيجية، وتقديم نموذج لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في عدة كليات أهلية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث استخدم الباحث



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

المنهج الوصفي، وقام بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى تقديم نموذج للإدارة الاستراتيجية شمل أربعة عناصر، من أهمها التخطيط، والتقييم، وتعميم النموذج على أكبر عدد ممكن من كليات المجتمع الأهلية.

(20) دراسة ( Ben Tummaia & Pell Tang، 1995 )

بعنوان " فاعلية الإدارة الاستراتيجية وأثرها على الجودة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي " .  
" The Effectiveness of The Strategic Management And Its Impact On The Strategic Quality And Strategic Planning "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الإدارة الاستراتيجية، ومفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية، وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، حيث استخدم الباحثان المنهج التحليلي، وقاما بتطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة، وكذلك إجراء المقابلات لعينة الدراسة، وتوصلت إلى جملة من النتائج كان من أبرزها الآتي:

- أن الإدارة الاستراتيجية تعني إطار استراتيجي شامل تكون فيه الأنشطة مركزة على التوجه طويل المدى، وعلى استراتيجية تحسين الجودة، والتأكد من الإعداد الجيد المبني على تخطيط الجودة الاستراتيجي والتنفيذ والتقييم المناسب.

- أن الإدارة الاستراتيجية تشمل على العناصر التالية: التركيز على العمل، والقيادة، والتحسين المستمر، وتخطيط الجودة الاستراتيجي، وجودة التصميم، والسرعة الوقائية، ومشاركة العاملين، وكفاءة وفاعلية مدخل الإدارة الاستراتيجية في القطاعات التربوية.

(21) دراسة ( Stadham، 2007 )

بعنوان " كفاءات الإدارة الاستراتيجية لمدير الموارد البشرية في كليات المجتمع العامة بتكساس " .  
" Strategic Management Competencies Among Chief Human Resource of Facers in Texas public Community Colleges "

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكفاءات الضرورية للإدارة الاستراتيجية الفعالة من وجهة نظر ميري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع بولاية تكساس، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمديري الموارد البشرية بشأن مستوى الكفاءة في الإدارة الاستراتيجية عند مقارنتها مع وجهة نظر المديرين التنفيذيين، وكان هناك

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة  
اتفاق بين استجابات عينة الدراسة على أهمية تطوير وتنمية الكفاءات الضرورية لممارسة الأداء  
الاستراتيجي.

(22) دراسة (Richards، 2009)

بعنوان " نموذج جديد لاستراتيجيات التخطيط الناجح في التعليم العالي "  
"New Paradigm: Strategies for Succession Planning in higher education"  
هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى نجاح مؤسسات التعليم العالي الأمريكية في تطبيق  
التخطيط الاستراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية، وقد تكونت عينة الدراسة من (6)  
مؤسسات تعليم عالٍ مثلت منها ثلاث كليات تعتمد نظام العامين الدراسيين، وثلاث أخرى  
تعتمد نظام الأربع سنوات. وباستخدام منهجية البحث النوعي القائمة على تحليل الوثائق ومراجعة  
الأداء بينت الدراسة أن الجامعات الأمريكية تطبق التخطيط الاستراتيجي بشكل كبير من خلال  
ما يلي:

- تنفيذ البرامج والخطة قصيرة الأمد وطويلة الأمد.
- تشجيع النشاطات القيادية الإبداعية.
- ربط برامج التخطيط الاستراتيجي المطبقة بثقافة المؤسسة ومناخها الإداري العام.
- تنفيذ برامج التقييم والمتابعة المستمرة لمواجهة المعوقات الإدارية والفنية والمالية.

(23) دراسة (Mulimbika Mcedward، 2011)

بعنوان " تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على التوجه التجاري للشركات في جنوب أفريقيا  
في قطاع الخدمات المهنية والمالية ".  
" Influence of strategic management practices on the entrepreneurial  
orientation of South African firms in the financial and business services  
sector "  
هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير ممارسة الإدارة الاستراتيجية على العمل الحر المشترك  
في الشركات الصغيرة والكبيرة في قطاع الخدمات المهنية والمالية في جنوب أفريقيا، وذلك من  
خلال اختبار الفرضيات التي تنبأ بالعلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية مثل التخطيط  
الاستراتيجي، وقد استخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها: أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية تؤثر على التوجه التجاري للشركات، وهذا في المقابل يؤثر على مكانة الشركة التي تحتلها.  
التعليق العام على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة المحلية منها والعربية والأجنبية التي تناولت مدخل الإدارة الاستراتيجية تبين أن بعض الدراسات تناولت مجالات غير تربوية أو تعليمية، كونها اهتمت بالمنشآت والمؤسسات الصناعية والتجارية وغيرها، بيد أنها اتفقت على أهمية تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية في ممارسة شؤونها الإدارية.

ويخلص الباحث إلى تحديد أوجه الاتفاق والتشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة والبحث الحالي، ومدى الاستفادة منها في الجوانب الآتية:  
أولاً: من حيث الأهداف

تشابه أهداف البحث الحالي مع بعض أهداف الدراسات السابقة مثل: دراسة (عبده العامري، 2006) التي هدفت إلى تقييم مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية من خلال استطلاع آراء مديري الإدارات المتخصصة وأعضاء الإدارة العليا في البنوك الإسلامية في اليمن، ومع دراسة (محمد العوض، 2011) حيث كان من أبرز أهدافها التعرف على مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكفاءة وفعالية في بنك البركة السوداني، ومع دراسة (محمد تبيدي، 2010) التي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية والوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية هذا القطاع، ومع دراسة (محمود عساف، 2010) التي هدفت إلى وضع برنامج تدريبي لتطوير القيادات الجامعية الفلسطينية في مجال الإدارة الاستراتيجية، ومع دراسة (الهلاي الشربيني، عبد العظيم مصطفى، 2008) في كونها هدفت إلى التعرف على أبرز التحديات التي تواجه الأخذ بمدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، ومع دراسة (سوما سليطين، 2006) التي كان من ضمن أهدافها تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، ومع دراسة (ليلي الهاشم، 2006) التي هدفت بشكل أساسي إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، ومع دراسة (عبد الحميد أبو ناعم، 1998) التي هدفت إلى تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتحديد العوامل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية فيها، ومع دراسة (عبد الحميد أبو ناعم، 1994) التي هدفت بشكل أساسي إلى التعرف على مدى ممارسة الإدارة

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

الاستراتيجية في المنظمات المصرية، ومع دراسة (Richards،2009) غير أنها ركزت على التخطيط الاستراتيجي.

بينما اختلف البحث الحالي في أهدافه مع الدراسات التالية: دراسة (صفوان غشام، 2010)، ودراسة (علي عرجاش، 2009)، ودراسة (منصور العريقي، 2003)، ودراسة (محمود الوادي، وإسماعيل ياسين، 2012)، ودراسة (فاضل حنا، 2011)، ودراسة (منى دياب، 2009)، ودراسة (عبد الله البريدي، 2007)، ودراسة (غازي أبو قاعود، 2006)، ودراسة (Ben Tummaia & Pell Tang، 1995)، ودراسة (Mulimbika Mcedward، 2011)، ودراسة (Stedham 2006).

ثانياً: من حيث الأداة المستخدمة في الدراسة

يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات والبيانات، إضافة إلى الاستعانة بالمقابلة الشخصية، كما في دراسة (محمد تبيدي، 2010)، ودراسة (علي عرجاش، 2009)، ودراسة (غازي أبو قاعود، 2006)، ودراسة (سوما سليطين، 2006)، ودراسة (عبد الحميد أبو ناعم، 1998)، ودراسة (عبد الحميد أبو ناعم، 1994)، ودراسة (Ben Tummaia & Pell Tang، 1995)، ودراسة (Norlund William، 1990)، ودراسة (Mulimbika Mcedward، 2011).

وبعض الدراسات اعتمدت على أداة الاستبانة فقط مثل: دراسة (صفوان غشام، 2010)، ودراسة (عبد العامر، 2006)، ودراسة (منصور العريقي، 2003)، ودراسة (فاضل حنا، 2011)، ودراسة (محمد العوض، 2011)، ودراسة (الهلالي الشرييني، وعبد العظيم مصطفى، 2007)، ودراسة (ليلي الهاشم، 2006).

ثالثاً: من حيث المنهج المتبع في الدراسة

اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي كما في دراسة (صفوان غشام، 2010)، ودراسة (محمد تبيدي، 2010)، ودراسة (علي عرجاش، 2009)، ودراسة (عبد العامر، 2006)، ودراسة (فاضل حنا، 2011)، ودراسة (عبد الله البريدي، 2007)، ودراسة (الهلالي الشرييني، وعبد العظيم مصطفى، 2008) كما استخدم الباحثان أسلوب التحليل الفلسفي بالرجوع إلى الموسوعات والمراجع ذات الصلة بموضوع الإدارة الاستراتيجية، ودراسة (غازي أبو قاعود، 2006)، ودراسة (سوما سليطين، 2006)، ودراسة

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

(Stedham ، 2006) دراسة (Ben Tummaia & Pell Tang، 1995)، ودراسة (Norlund William، 1990).

بينما اختلف البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في استخدام منهج البحث كما في دراسة (محمد العوض، 2011) التي اتبعت منهج دراسة الحالة، أما دراسة (محمود عساف، 2010) فقد اتبعت المنهج التحليلي الاستنباطي، واتبعت دراسة (ليلي الهاشم، 2006) المنهج المسحي الوصفي، وأخيراً دراسة (Richards،2009) التي اتبع الباحث فيها منهجية البحث النوعي القائم على تحليل الوثائق.  
رابعاً: من حيث مجتمع الدراسة

استهدف الباحث مؤسسات التعليم العالي في بحثه الحالي، وهذا ما اتفق مع بعض الدراسات السابقة مثل: دراسة (محمود الوادي، إسماعيل ياسين، 2012)، ودراسة (فاضل حنا، 2011)، و، ودراسة (محمود عساف، 2010)، ودراسة (منى دياب، 2009)، ودراسة (عبد الله البريدي، 2007)، ودراسة (الهلالي الشربيني، عبد العظيم، 2007)، ومع دراسة (Richards،2009)، ودراسة (Stedham ، 2006) واخيراً دراسة (Norlund William، 1990).

بينما اختلف البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في استهداف مجتمع البحث، مثل: دراسة (صفوان غشام، 2010)، ودراسة (محمد تبيدي، 2010)، ودراسة (علي عرجاش، 2009)، ودراسة (عبد العامر، 2006)، ودراسة (منصور العريقي، 2003)، ودراسة (محمد العوض، 2011)، ودراسة (غازي أبو قاعود، 2006)، ودراسة (سوما سليطين، 2006)، ودراسة (ليلي الهاشم، 2006)، ودراسة (عبد الحميد أبو ناعم، 1998)، ودراسة (عبد الحميد أبو ناعم، 1994)، ودراسة (Mulimbika Mcedward، 2011).

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث، وأهدافه، وبيان أهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها الفاعل في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الجامعات.

- التعرف على الخطوات العلمية المناسبة في الوصول إلى حل مشكلة البحث والتغلب عليها، من خلال الرجوع إلى أهم الدراسات والمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع البحث.

- إثراء الإطار النظري للبحث، وتدعيم بعض الآراء.

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- استرشد الباحث من بعضها في إتباع المنهج البحثي المناسب، وفي إعداد وبناء أداة البحث.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة مع أغراض البحث بشكل عام، ومعالجة البيانات بشكل خاص، وفي التعرف على الإجراءات العلمية المتبعة في عرض نتائج البحث، وتحليلها ومناقشتها.
- بناء التصور المقترح في تطوير الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

# الفصل الثالث

## منهج البحث وإجراءاته

يتناول هذا الفصل الإجراءات المتبعة في تنفيذ البحث الحالي، من حيث: تحديد منهجية البحث المتبعة، ووصف مجتمع البحث وعينته، ووصف أداة البحث وخطوات بنائها، والتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات التطبيق الميداني لأداة البحث وتوزيعها على عينة البحث، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، وفي ما يلي عرضاً موجزاً لهذه الإجراءات. **منهج البحث:**

في ضوء أسئلة البحث، وأهدافه، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وذلك للأسباب التالية:

- 1- يتميز المنهج الوصفي بوصف الواقع عن طريق جمع المعلومات والبيانات الكافية عنه، كما أنه يقوم بتحليل وتفسير البيانات ومقارنتها للوصول إلى استنتاجات أو تعميمات، ولا يقتصر على ذلك بل يتعداه لمساعدة الباحث في تطوير الواقع وتحسينه عن طريق ما تم التوصل إليه من استنتاجات وتعميمات (ذوقان، 2000، 247) نقلاً عن (صفوان غشام، 2011، 70).
- 2- ملاءمة المنهج الوصفي لبحث المشكلات التربوية المتنوعة، حيث أن نسبة عالية من الدراسات التربوية هي دراسات وصفية في طبيعتها، كما يساعد على تكوين الأطر النظرية، مما يؤدي إلى تكوين الخلفية العلمية المناسبة حول الظاهرة محل الدراسة، وتزويد الباحث بالمعلومات الكافية والدقيقة حولها (يوسف الريمي، 2010، 133).

#### **مجتمع البحث:**

يُعرف مجتمع البحث بأنه مجموعة العناصر، أو الأفراد التي يقع عليهم الاهتمام أثناء دراسة معينة، والتي يرغب فيها الباحث أن يعمم النتائج التي جمعت من العينة إليها (عادل مرابطي، وعائشة نحوي، 2009، 95).

تكوّن مجتمع البحث الحالي من جميع القيادات الأكاديمية، والذين يشغلون منصب (عميد كلية، نائب عميد كلية، رئيس قسم)، ويعملون في الكليات الإنسانية والتطبيقية التابعة للجامعات اليمنية الحكومية للعام الجامعي (2015/2016م)، وهي (جامعة صنعاء، وجامعة إب، وجامعة ذمار، وجامعة حجة، وجامعة عمران)، وقد بلغ العدد الكلي لمجتمع البحث (353) فرداً، منهم (46) عميد كلية، و(92) نائب عميد، و(215) رئيس قسم، موزعين على خمس جامعات، و(46) كلية إنسانية وتطبيقية، كما هو موضح في الجدول التالي:



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

م	الجامعة	عدد الكليات		عدد نواب العمداء	عدد الأقسام		عدد رؤساء الأقسام
		إنسانية	تطبيقية		إنسانية	تطبيقية	
1	صنعاء	11	7	18	66	29	97
2	إب	4	4	8	29	15	44
3	ذمار	5	5	10	16	17	33
4	عمران	5	1	6	20	1	21
5	حجة	3	1	4	15	5	20
	الإجمالي	28	18	46	146	67	215

جدول رقم (6) توزيع مجتمع البحث في الجامعات اليمنية الحكومية  
المصدر: دليل التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، 2015/2014م، ص 159

#### عينة البحث:

إن دراسة المجتمع بكافة مفرداته ربما تبدو في كثير من الأحيان عملية صعبة، ولا يمكن إنجازها على الرغم من دقة نتائجها، ونتيجة لذلك فإن معظم الدراسات والأبحاث العملية والإنسانية تتعامل مع عينة الدراسة، أو البحث بدلاً من التعامل مع الدراسة ككل (موفق الحمداني وآخرون، 196، 2006).

وتُعرف عينة البحث بأنها نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون أشخاصاً، أو أحياء أو شوارع أو مدن وغير ذلك (صلاح مراد، وفوزية هادي، 2002، 197)

#### خطوات اختيار عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث من المجتمع الأصلي وفقاً للخطوات الآتية:  
- تم أخذ عينة عمدية (قصدية) بلغت خمس جامعات، وهي: جامعة صنعاء، جامعة إب، جامعة ذمار، جامعة حجة، جامعة عمران، كعينة ممثلة للجامعات الحكومية اليمنية البالغ عددها (10) جامعات حكومية، أي ما تمثل نسبة (50%) من إجمالي عدد الجامعات الكلية، ويبرر الباحث سبب اختيار العينة بالطريقة القصدية نظراً للظروف والأحداث الأمنية والسياسية التي مرت بها اليمن خلال فترة تنفيذ البحث، حيث اعتمد الباحث على الجامعات الواقعة ضمن المناطق

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

الشمالية والوسطى التي يسهل الوصول إليها، وتجاهل الجامعات الواقعة في المناطق الجنوبية، وبعض المناطق الوسطى التي عانت من تردي الأوضاع الأمنية.

- تم حصر عدد القيادات الأكاديمية وفقاً لمواقعهم الأكاديمية (عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم) في الكليات الإنسانية والتطبيقية الخاضعة للجامعات اليمنية الحكومية، وهي (صنعاء، إب، ذمار، حجة، عمران)، حيث بلغ عدد عمداء الكليات فيها (46) فرداً، وبلغ عدد نوابهم (92) فرداً، وبلغ عدد رؤساء الأقسام الإنسانية والتطبيقية (215) فرداً، موزعين على (46) كلية إنسانية وتطبيقية، كما يوضحه الجدول التالي:

م	اسم الجامعة	عدد العمداء	عدد نواب العمداء	عدد رؤساء الأقسام
1	صنعاء	18	36	97
2	إب	8	16	44
3	ذمار	10	20	33
4	عمران	6	12	21
5	حجة	4	8	20
	الإجمالي	46	92	215

### جدول رقم (7) عدد القيادات الأكاديمية وفقاً للمسمى الوظيفي

- أخذ الباحث نسبة (40%) من الإجمالي الكلي لمجتمع البحث، وتساوي تقريباً (141) فرداً، وتمثل حجم العينة المطلوب اختيارها من مجتمع البحث.
- استخدم الباحث طريقة العينة الطبقية، في تقسيم أفراد عينة البحث إلى ثلاث طبقات وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم)، ولتحديد حجم العينة المختارة من كل طبقة تم استخدام العلاقة التالية:

$$\text{حجم عينة الطبقة} = \text{حجم الطبقة} / \text{حجم المجتمع} \times \text{حجم العينة المختارة}$$

$$\text{أ) حجم عينة طبقة عمداء الكليات} = 141 \times 353 / 46 = 18 \text{ فرداً (تقريباً).}$$

$$\text{ب) حجم عينة طبقة نواب عمداء الكليات} = 141 \times 353 / 92 = 36 \text{ فرداً (تقريباً).}$$

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

(ج) حجم عينة طبقة رؤساء الأقسام =  $215 / 353 \times 141 = 87$  فرداً (تقريباً).  
وتلخيص ذلك في الجدول التالي:

الطبقة (الفئة)	حجم الطبقة	حجم عينة الطبقة	النسبة (%)
العمداء	46	18	12.8%
نواب العمداء	92	36	25.5%
رؤساء الأقسام	215	87	61.7%
إجمالي	353	141	100%

جدول رقم (8) حجم عينة الطبقة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

- بعد ذلك استخدم الباحث الطريقة العشوائية البسيطة في اختيار العينة من كل طبقة (فئة) بغرض منح جميع أفراد المجتمع فرصاً متساوية في التمثيل، وأن كل فرد له فرصة الاختيار من المجتمع الكلي، باعتبار أن مجتمع البحث متجانساً تقريباً في خصائصه.
- وقد قام الباحث بتجهيز (46) قصاصة ورقية بعدد حجم طبقة عمداء الكليات، وكتب على كل قصاصة ورقية اسم الكلية ونوعها (إنسانية، تطبيقية)<sup>(1)</sup> مع اسم الجامعة، بحيث تمثل كل ورقة عميد كلية واسم الكلية والجامعة التي يعمل فيها، ووضع هذه القصاصات الورقية في وعاء، ثم سحب (18) ورقة بطريقة القرعة بعدد حجم عينة الطبقة، وفي كل مرة يتم إعادة الورقة المسحوبة لضمان الفرص المتساوية للجميع، وقبل إرجاعها إلى الوعاء يتم توثيقها من خلال كتابة اسم الكلية التي تم اختيارها ونوعها واسم الجامعة التي تتبعها، وفي حالة تكرار نفس الورقة يتم إعادتها إلى نفس الوعاء وسحب ورقة أخرى بعد خلط الأوراق مرة أخرى.
- وبخصوص عينة طبقة نواب عمداء الكليات تم أخذ جميع النواب التابعين لعمداء الكليات التي تم اختيارها بالطريقة السابقة، والبالغ عددهم (36) فرداً.
- وكذلك بنفس الخطوات السابقة تم اختيار عينة طبقة رؤساء الأقسام، حيث قام الباحث بتجهيز (215) قصاصة ورقية بعدد حجم طبقة رؤساء الأقسام، وكتب على كل قصاصة ورقية اسم القسم والكلية ونوعها (إنسانية، تطبيقية) مع اسم الجامعة، بحيث تمثل كل ورقة رئيس قسم واسم الكلية والجامعة التي يعمل فيها، ووضع هذه القصاصات الورقية في وعاء وخلطها، ثم

(1) اعتمد الباحث في كتابة أسماء الكليات ونوعها على المصدر: دليل التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، 2014/2015م، صنعاء.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

سحب (87) ورقة بطريقة القرعة بعدد حجم عينة الطبقة، وفي كل مرة يتم إعادة الورقة المسحوبة لضمان الفرص المتساوية للجميع، وقبل إرجاعها إلى الوعاء يتم توثيقها من خلال كتابة اسم القسم الذي تم اختياره واسم الكلية والجامعة التي يتبعها، وفي حالة تكرار نفس الورقة يتم إعادتها إلى الوعاء وسحب ورقة أخرى بعد خلط الأوراق مرة أخرى.

وصف عينة البحث بعد تطبيق الأداة:

يمكن وصف عينة البحث من خلال ما تم جمعه من البيانات والمعلومات الشخصية للمستجيب من خلال تحليل الاستبانة المكتملة، وفقاً للمتغيرات المستقلة للبحث، كما هو موضح في الجداول والأشكال البيانية الآتية:

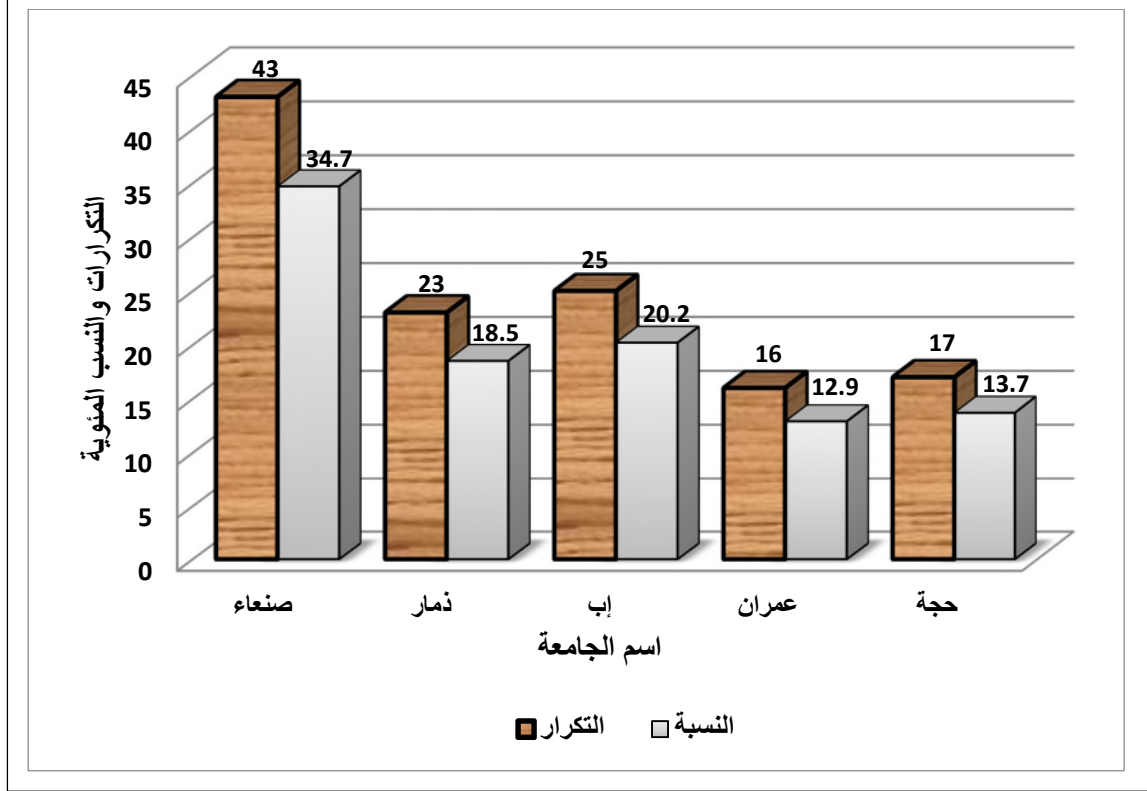
(1) متغير الاختلاف المؤسسي:

النسبة (%)	التكرار	اسم الجامعة
34.7	43	صنعاء
18.5	23	ذمار
20.2	25	إب
12.9	16	عمران
13.7	17	حجة
100.0	124	الإجمالي

جدول رقم (9) توزيع عينة البحث حسب متغير الاختلاف المؤسسي

يتضح من خلال الجدول (9) أن أعلى نسبة في عدد عينة البحث التي تم اختيارها كانت لصالح جامعة صنعاء، حيث بلغت (34.7%)، ويرجع السبب في ذلك إلى أن جامعة صنعاء تعتبر أكبر صرح علمي، وأول جامعة حكومية تم إنشاؤها في اليمن عام 1970م، وبالتالي تمثل الرقم القياسي في عدد الكليات الإنسانية والتطبيقية المختلفة، إضافة إلى بعض الفروع التابعة لها في بعض المحافظات اليمنية، وهذا يجعلها تحتل المكانة الأولى من حيث عدد العاملين فيها، أما أقل نسبة فكانت لجامعتي عمران وحجة، حيث كانت متقاربة جداً، وهي (12.9%)، (13.7%) على التوالي، وهذا يشير إلى قلة عدد العاملين في تلك الجامعتين، بسبب قلة عدد الكليات التابعة لهما مقارنة بعددها في جامعة صنعاء، نظراً لحداثة إنشائهما، أما جامعتي إب وذمار فقد كانت

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة  
النسبة فيهما متوسطة حيث بلغت (20.2%)، (18.5%) على التوالي، ويمكن تمثيل الجدول  
السابق من خلال الشكل التالي:



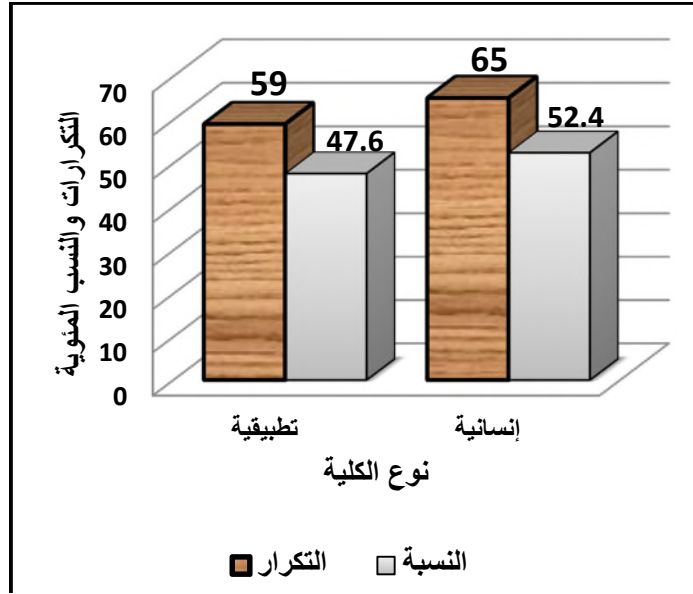
(2) متغير نوع الكلية:

النسبة (%)	التكرار	نوع الكلية
47.6	59	تطبيقية
52.4	65	إنسانية
100.0	124	الاجمالي

جدول رقم (10) توزيع عينة البحث حسب متغير نوع الكلية  
يتضح من الجدول (10) أن الكليات التطبيقية حصلت على نسبة (47.6%)، بينما  
الكليات الإنسانية حصلت على نسبة (52.4%)، وهذا يبين أن عدد أفراد عينة البحث في

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

الكليات الإنسانية أكثر من عددهم في الكليات التطبيقية، نظراً لوفرة التخصصات الإنسانية مقارنة بالتخصصات التطبيقية، وهذا ما ينطبق على جميع الجامعات اليمنية الحكومية على حد علم الباحث وبلاستفادة من الجدول (1). ويمكن تمثيل الجدول السابق من خلال الشكل التالي:



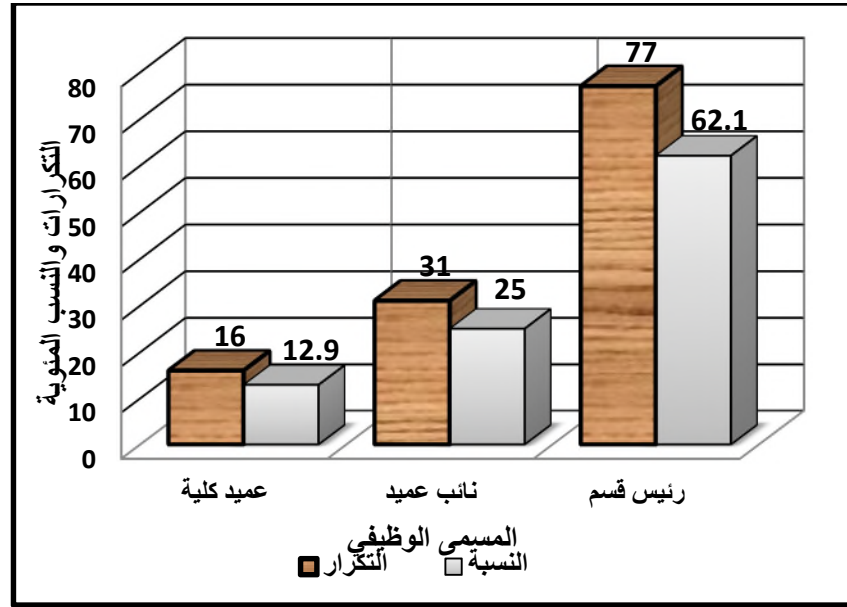
شكل (15) توزيع عينة البحث حسب متغير نوع الكلية

(3) متغير المسمى الوظيفي:

النسبة (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
12.9	16	عميد كلية
25.0	13	نائب عميد
62.1	77	رئيس قسم
100.0	124	الإجمالي

جدول رقم (11) توزيع عينة البحث حسب متغير المسمى الوظيفي  
تشير نتائج الجدول (11) فيما يخص متغير المسمى الوظيفي إلى أن (12.9%) من عينة البحث كان موقعهم الوظيفي (عميد كلية)، و(25.0%) من عينة البحث كان موقعهم الوظيفي (نائب عميد)، و(62.1%) كان موقعهم الوظيفي (رئيس قسم)، وبذلك يرى الباحث ارتفاع عدد نسبة رؤساء الأقسام مقارنة بالمواقع الوظيفية الأخرى، وهذا توزيع طبيعي نظراً لطبيعة الهيكل التنظيمي الذي يحتوي على الكثير من الأقسام في الكلية الواحدة، ويمكن تمثيل الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة



شكل رقم (16) توزيع عينة البحث حسب متغير المسمى الوظيفي

(4) متغير الرتبة الأكاديمية:

ونتيجة لصغر حجم رتبة أستاذ مقارنة مع بقية الرتب الأكاديمية، تم دمجها في فئة واحدة مع رتبة أستاذ مشارك كما في الجدول التالي:

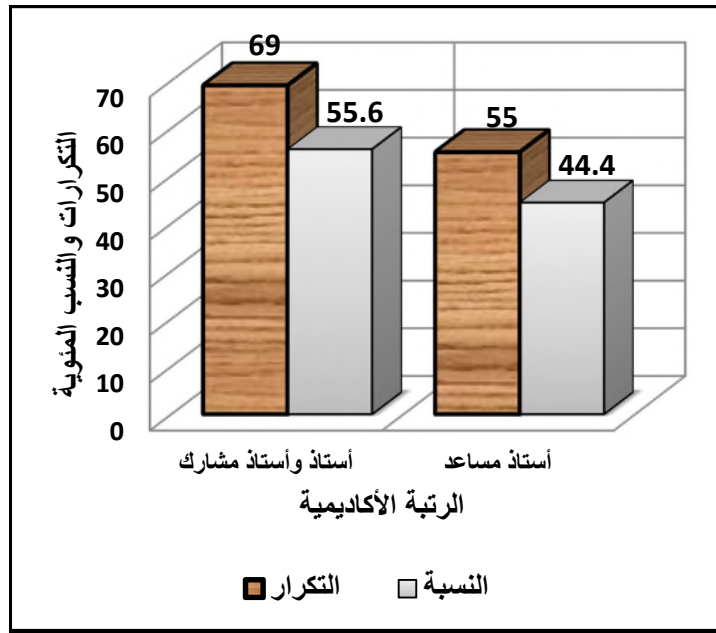
النسبة (%)	التكرار	الرتبة الأكاديمية
5.6	7	أستاذ
50.0	62	أستاذ مشارك
44.4	55	أستاذ مساعد
100.0	124	الإجمالي
النسبة (%)	التكرار	الرتبة الأكاديمية
55.6	69	أستاذ وأستاذ مشارك
44.4	55	أستاذ مساعد
100.0	124	الإجمالي

جدول رقم (12) توزيع عينة البحث حسب متغير الرتبة الأكاديمية  
يبين الجدول (12) أن غالبية عينة البحث كانوا ضمن الرتبة الأكاديمية (أستاذ مشارك)، حيث بلغ عددهم (62) فرداً ما نسبته (50.0%)، وبالتالي يمثلون نصف حجم العينة، يليهم

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد)، وقد بلغ عددهم (55) فرداً ما نسبته (44.4%)، وأخيراً ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ) الذي بلغ عددهم (7) أفراد ما نسبته (5.6%)، وهي أقل نسبة حسب متغير الرتبة الأكاديمية، ويعتقد الباحث أن سبب قلة هذه النسبة يعود إلى حداثة التعليم الجامعي في اليمن، وإلى ضعف اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالبحث العلمي، وغياب المرونة في اللوائح والتشريعات الخاصة بالترقيات، وقد يرجع السبب كذلك إلى هجرة الأساتذة والتقاعد والوفاة، ويمكن تمثيل الجدول السابق من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (17) توزيع عينة البحث حسب متغير الرتبة الأكاديمية

(5) متغير الخبرة في العمل الإداري:

النسبة (%)	التكرار	الخبرة في العمل الإداري
30.6	38	أقل من 5 سنوات
50.8	63	من 5 - 10 سنوات
18.6	23	أكثر من 10 سنوات
100.0	124	الإجمالي

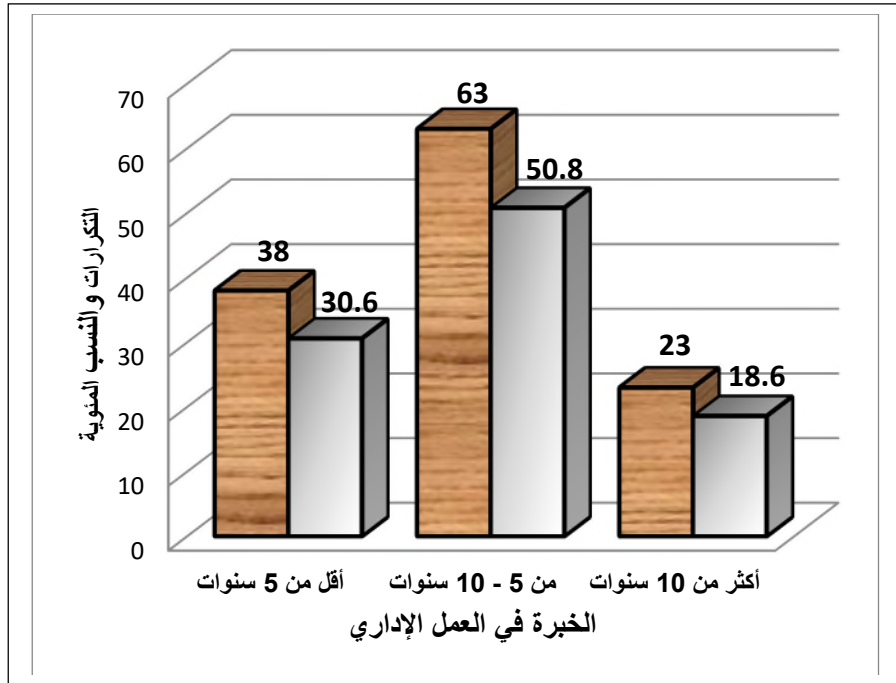
جدول رقم (13) توزيع عينة البحث حسب متغير الخبرة في مجال العمل الإداري



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

يتضح من الجدول (13) حسب متغير سنوات الخبرة بالعمل الإداري في الكلية، أن أكثر أفراد عينة البحث تركّزوا في مجموعة القيادات من ذوي سنوات (من 5 - 10 سنوات) حيث بلغت نسبة تمثيلهم (50.8%)، يليهم من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، حيث بلغت نسبة تمثيلهم (30.6%)، بينما الأقلية هم من ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، حيث بلغت نسبة تمثيلهم (18.6%)، ويعزو الباحث قلة عدد ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات إلى قلة اهتمام رئاسة الجامعة بتنصيب قيادات الكلية أصحاب الخبرات الطويلة، وكذلك بسبب انتقالهم إلى مواقع قيادية جديدة خارج الجامعة في إطار العمل الحكومي، إضافة إلى كثرة الهجرة للعمل خارج أرض الوطن، ويمكن تمثيل الجدول السابق من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (18) توزيع عينة البحث حسب متغير الخبرة في مجال العمل الإداري  
(6) متغير الالتحاق بالدورات التدريبية في الإدارة الاستراتيجية:

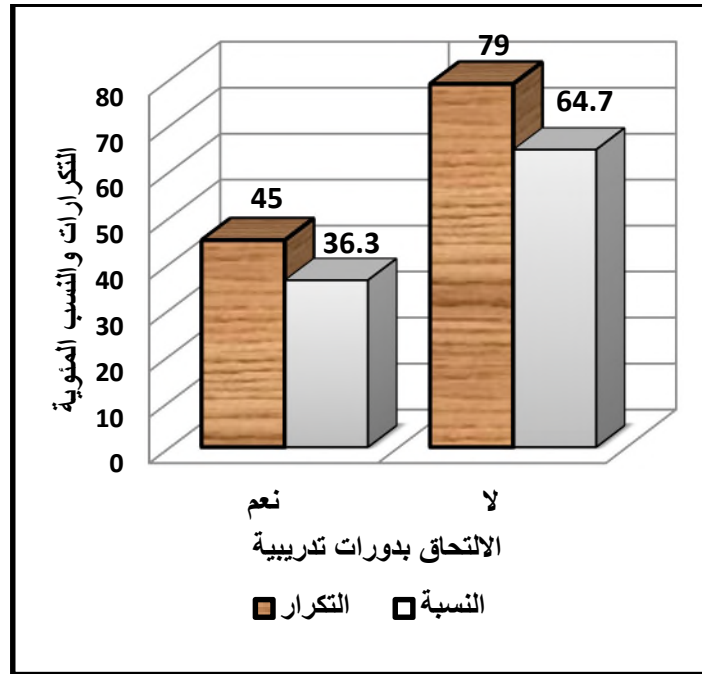
النسبة (%)	التكرار	الالتحاق بدورات تدريبية
36.3	45	نعم
64.7	79	لا
100.0	124	الإجمالي

جدول رقم (14) توزيع عينة البحث حسب متغير الدورات التدريبية

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

يتضح من الجدول (14) أن عينة البحث الذين لم يلتحقوا بدورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية، يمثلون النسبة الأكبر، وقد بلغت (64.7%)، بينما الذين التحقوا بدورات تدريبية يمثلون النسبة الأقل ونسبة (36.3%)، ويفسر الباحث ذلك من وجهة نظره إلى ضعف الدعم المادي والمعنوي من قبل القائمين على شؤون الجامعات اليمنية لمؤسسات التعليم العالي، وقلة توفير الدورات التدريبية المناسبة لقياداتها في مجال الإدارة الحديثة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى قد يكون السبب ناتج عن قيادات الكليات نفسها؛ نظراً لضعف اهتمامها بالدورات التدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية، إما لعدم وجود الرغبة والإرادة الكافية، أو لكثرة انشغالها بالأعمال المنوطة بهم، ويمكن تمثيل الجدول السابق من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (19) توزيع عينة البحث حسب متغير الدورات التدريبية

أداة البحث:

(1) نوع الأداة

بعد اطلاع الباحث على العديد من الأدوات والمقاييس التي اعتمدها كثير من الباحثين، في جمع المعلومات المطلوبة لفهم وحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية، ونظراً لطبيعة أهداف البحث الحالي ومشكلته، تبيّن أن الاستبانة هي الأداة المناسبة لذلك، وكذلك إجراء المقابلة الشخصية مع عينة البحث أثناء توزيعه للأداة.

(2) بناء الأداة

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

تم تحديد عدد من المصادر كخطوة أولية يستهدي بها الباحث إلى المعايير الأساسية في بناء أداة البحث، وفيما يلي أهم تلك المصادر:

- الإطار النظري للبحث.

- الدراسات، والبحوث السابقة، والكتب العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث.

- إجراء المقابلات الشخصية مع بعض القيادات الأكاديمية، والإدارية وأعضاء هيئة التدريس، وبعض الخبراء في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات اليمنية، وكان من أهمها جامعة صنعاء باعتبارها نواة لبقية الجامعات اليمنية الحكومية.

وفي ضوء ما سبق، تم بناء الأداة بصورتها الأولية، كما جاءت في الملحق رقم (1).

(3) الصورة الأولية للأداة

تكونت الصورة الأولية للأداة من محورين هما:

المحور الأول: يتعلق بواقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية، ويتكون من أربعة مجالات كالآتي:

المجال الأول: عملية التقويم القبلي للبيئتين الداخلية والخارجية، وتكون من (18) فقرة.

المجال الثاني: عملية صياغة الاستراتيجية، وتكون من (9) فقرات.

المجال الثالث: عملية تنفيذ الاستراتيجية، وتكون من (10) فقرات.

المجال الرابع: عملية رقابة وتقييم الاستراتيجية، وتكون من (9) فقرات.

المحور الثاني: خاص بمعوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ويتكون من خمسة مجالات كالآتي:

المجال الأول: معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية، وتكون من (10) فقرات.

المجال الثاني: معوقات تتعلق بكليات الجامعة، وتكون من (5) فقرات.

المجال الثالث: معوقات تتعلق بالقيادات والعاملين في كليات الجامعة، وتكون من (8) فقرات.

المجال الرابع: معوقات تتعلق برئاسة الجامعة، وتكون من (7) فقرات.

المجال الخامس: معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة بكليات الجامعة، وتكون من (6) فقرات.

(4) تقنين الأداة

أ- الصدق الظاهري (Face Validity)

ويسمى كذلك بصدق المحكمين، ويعتمد هذا النوع من الصدق بعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين، وتعد الفقرة صادقة ظاهرياً عندما يتفق على ذلك الخبراء بنسبة مقبولة، ويفضل أن تكون أكثر من 75% ويعتبر هذا النوع من الصدق مناسب لجميع الاختبارات

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

والمقاييس، وهو مطلوب في المراحل الأولية لبناء هذه الاختبارات (صباح العجيلي، 2005، 112).

وقد تم التحقق من صدق المحتوى للاستبانة بعرضها على المشرف الرئيس للبحث، ثم وجه الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من مختلف التخصصات العلمية، بعد ابداء ملاحظاته ومقترحاته، وقد بلغ عددهم (18) محكماً، كما في الملحق (2).

وتصدرت الاستبانة رسالة إلى المحكمين، راجياً فيها التكرم بالاطلاع على الأداة، وتحكيمها من خلال إبداء آرائهم، ومقترحاتهم بما يرونه مناسباً حول فقراتها من حذف أو إضافة، ومدى ملاءمتها ووضوحها لموضوع البحث، ثم حددت نسبة (80%) كمعيار لاعتماد الفقرات التي اتفق عليها غالبية المحكمين، بحيث تم الاعتماد على الفقرات التي حصلت على النسبة المحددة، واستبعاد الفقرات التي حصلت على أقل من تلك النسبة، حتى أصبحت عدد الفقرات (65) فقرة بدلاً من (82) فقرة موزعة على محورين، كل محور يحتوي على أربعة مجالات، وكذلك تعديل الفقرات التي حصلت على نسبة (80%) فأكثر، واستخدم الباحث معادلة كوبر في تحديد النسبة، وهي:

$$\text{عدد مرات الاتفاق} = \text{عدد مرات الاتفاق} \div (\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات الاختلاف}) \times 100$$

(ب) الصدق البنائي (التكويني):

ويقصد به مدى ارتباط الفقرة بدرجة المجال، والذي يعني أن الفقرة تقيس ما وضعت من أجله وما يقيسه المجال الذي تنتمي إليه، حيث قام الباحث بتطبيق الأداة بعد الأخذ بآراء لجنة التحكيم على عينة استطلاعية بلغ عددها (30) فرداً من مجتمع البحث، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، وكذلك حساب معاملات الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين الدرجة المحصلة لكل فقرة والمجموع الكلي، كما هو موضح في الجدول التالي:

يتضح من الجدول (15) أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الأداة، والمجال الذي تنتمي إليه قيمتها مرتفعة، ومعنى ذلك أن جميع الفقرات تقيس ما يقيسه المجال، وبذلك فإن خاصية الصدق متوفرة في هذه الأداة، وأنها صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البليطة

معامل ارتباط الفقرة بالمحور	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	رقم الفقر ة	معامل ارتباط الفقرة بالمحور	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	رقم الفقر ة
0.85**	0.91**	34	0.61**	0.71**	1
0.82**	0.88**	35	0.53**	0.69**	2
0.85**	0.91**	36	0.66**	0.74**	3
0.86**	0.91**	37	0.72**	0.71**	4
0.82**	0.88**	38	0.68**	0.74**	5
0.51**	0.68**	39	0.74**	0.74**	6
0.51**	0.67**	40	0.73**	0.81**	7
0.61**	0.77**	41	0.74**	0.82**	8
0.69**	0.82**	42	0.76**	0.81**	9
0.68**	0.85**	43	0.60**	0.73**	10
0.67**	0.79**	44	0.70**	0.73**	11
0.61**	0.67**	45	0.73**	0.81**	12
0.69**	0.82**	46	0.75**	0.83**	13
0.72**	0.84**	47	0.64**	0.70**	14
0.65**	0.70**	48	0.81**	0.93**	15
0.47**	0.68**	49	0.75**	0.87**	16
0.60**	0.80**	50	0.80**	0.93**	17
0.67**	0.82**	51	0.81**	0.91**	18
0.53**	0.57**	52	0.81**	0.92**	19
0.56**	0.76**	53	0.82**	0.90**	20
0.63**	0.78**	54	0.83**	0.89**	21
0.56**	0.71**	55	0.84**	0.87**	22
0.59**	0.69**	58	0.79**	0.84**	25
0.53**	0.61**	59	0.84**	0.91**	26
0.52**	0.63**	60	0.81**	0.86**	27
0.43**	0.75**	61	0.79**	0.87**	28

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

0.47**	0.73**	62	0.85**	0.87**	29
0.55**	0.83**	63	0.75**	0.83**	30
0.66**	0.81**	64	0.87**	0.92**	31
0.64**	0.80**	65	0.83**	0.89**	32
			0.84**	0.90**	33

وكذلك تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال والمحور الذي ينتمي إليه لجميع المجالات، وتراوح بين (0.89) إلى (0.94) للمحور الأول، ومن (0.72) إلى (0.83) للمحور الثاني، وهي قيم مرتفعة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، أي أن مجالات الأداة تعكس صدق الأداة والوثوق بنتائجها، كما يوضحه الجدول التالي:

مستوى الدلالة	ارتباط المجال بالمحور الأول	مجالات المحور الأول
0.01	0.91**	الأول
0.01	0.89**	الثاني
0.01	0.94**	الثالث
0.01	0.94**	الرابع
مستوى الدلالة	ارتباط المجال بالمحور الثاني	مجالات المحور الثاني
0.01	0.83**	الأول
0.01	0.82**	الثاني
0.01	0.83**	الثالث
0.01	0.72**	الرابع

\*\* معامل الارتباط دال عند (0.01)

جدول رقم (16) معاملات الارتباط بين كل مجال ومحوره

(ج) ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة استخدم الباحث طريقتان هما:

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

(1) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronpach's Alpha) حيث تم استخراج معامل ألفا كرونباخ لجميع مجالات الأداة، وقد بلغت قيمة الثبات الكلية (0.98) للمحور الأول، وبلغت (0.93) للمحور الثاني، وهي قيم مرتفعة، مما يعني أن قيم معاملات الثبات للأداة بجميع مجالاتها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا يؤكد صلاحيتها لأغراض البحث الحالي. كما هو موضح في الجدول التالي:

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	ممارسة عملية التقويم القبلي (المسبق) للبيئة الخارجية والداخلية.	14	0.94
2	ممارسة عملية صياغة الاستراتيجية.	7	0.96
3	ممارسة عملية تطبيق الاستراتيجية.	9	0.96
4	ممارسة عملية الرقابة وتقييم الاستراتيجية.	8	0.97
	<b>إجمالي الثبات لمجالات المحور الأول</b>	<b>38</b>	<b>0.98</b>
1	معوقات طبيعة الإدارة الاستراتيجية.	9	0.91
2	معوقات داخل الكلية.	5	0.76
3	معوقات تتعلق بالقادة والعاملين.	8	0.84
4	معوقات في البيئة المحيطة.	5	0.83
	<b>إجمالي الثبات لمجالات المحور الثاني</b>	<b>27</b>	<b>0.93</b>

جدول رقم (17) معامل الثبات حسب اختبار ألفا كرونباخ

(2) باستخدام التجزئة النصفية قام الباحث بقياس عامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية عن طريق معادلة خاصة تسمى معادلة سييرمان براون (Spearman Brawn)، حيث بلغت (0.96) للمحور الأول، (0.79) للمحور الثاني، وبهذا فإن قيم معاملات الثبات مرتفعة أيضاً، كما يوضحه الجدول التالي:

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	ممارسة عملية التقييم القبلي (المسبق) للبيئة الخارجية والداخلية.	14	0.89
2	ممارسة عملية صياغة الاستراتيجية.	7	0.95
3	ممارسة عملية تنفيذ الاستراتيجية.	9	0.95
4	ممارسة عملية الرقابة وتقييم الاستراتيجية.	8	0.93
	إجمالي الثبات لمجالات المحور الأول	38	0.96
1	معوقات طبيعة الإدارة الاستراتيجية.	9	0.89
2	معوقات تتعلق بكليات الجامعة.	5	0.81
3	معوقات تتعلق القادة والعاملين.	8	0.64
4	معوقات البيئة المحيطة.	5	0.76
	إجمالي الثبات لمجالات المحور الثاني	27	0.79

جدول رقم (18) معامل الثبات حسب اختبار معادلة سييرمان براون

وصف أداة البحث في صورتها النهائية:

بعد تقنين الأداة، والتأكد من ثباتها وصلاحياتها لأغراض البحث، أصبحت جاهزة للتطبيق كما في صورتها النهائية، ملحق رقم (4). حيث شملت على الآتي:

1. رسالة تغطية موجهة إلى المستجيب (عينة البحث) موضحاً فيها عنوان البحث وأهدافه.
2. صفحة البيانات الأساسية عن المستجيب ومتغيرات البحث، وبعض التعريفات لأهم المصطلحات الواردة في الأداة.
3. الجزء الخاص بفقرات الأداة التي شملت على (65) فقرة، موزعة على محورين وثمانية مجالات، كما في الجدول التالي:



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

النسبة المئوية	ترتيب الفقرات	عدد الفقرات	المحور الأول: واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية	م
21.5	14 - 1	14	عملية التقويم القبلي للبيئة الداخلية والخارجية	1
10.7	21 - 15	7	عملية صياغة الاستراتيجية	2
13.8	30 - 22	9	عملية تنفيذ الاستراتيجية	3
12.3	38 - 31	8	عملية الرقابة وتقييم الاستراتيجية	4
النسبة المئوية	ترتيب الفقرات	عدد الفقرات	المحور الثاني: معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية	م
13.8	47 - 39	9	معوقات طبيعة الإدارة الاستراتيجية	1
7.7	52 - 48	5	معوقات في الكلية	2
12.3	60 - 53	8	معوقات تتعلق بالقادة والعاملين	3
7.7	65 - 61	5	معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة	4
%100	-	65	المجموع الكلي لفقرات المحورين	

جدول رقم (19) وصف أداة البحث في صورتها النهائية

الإجراءات الميدانية في تطبيق الأداة:

بعد أن أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق، قام الباحث بتطبيق الجانب الميداني للبحث على عينة البحث في العام الجامعي (2015|2016م) وفقاً للخطوات الآتية:

1- استخراج خطاب من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى القيادات في الجامعات اليمنية، بغرض تسهيل مهمة الباحث الميدانية، ملحق (3).

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

2- ثم قام الباحث بالنزول الميداني إلى الجامعات اليمنية الحكومية التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد استغرق توزيع الاستبانة وجمعها قرابة ثلاثة أشهر، وحرصاً من الباحث على دقة الإجابة من المستجيب حاول بقدر استطاعته إجراء المقابلة الشخصية مع بعض عينة البحث أثناء تواجدهم في مكاتبهم أو زيارتهم إلى منازلهم.

3- استعاد الباحث من الاستبانات التي تم توزيعها (131) استبانة أي ما تمثل نسبة (93%)، والسبب يرجع إلى وجود (10) استبانات مفقودة، بمعنى أن بعض أفراد العينة لم تستجب مع الباحث على الرغم من تكرار الزيارة لهم أكثر من ثلاث مرات، وتسليمهم أكثر من نسخة بحجة أنها فقدت منهم، وكان هناك (7) استبانات غير صالحة للتحليل، لذلك تم استبعادها، وبالتالي أصبح عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي هي (124) استبانة، وتمثل نسبة (88%) من مجموع الاستبانات الموزعة على عينة البحث.

### متغيرات البحث:

اقتصرت البحث على المتغيرات الآتية:

أولاً/ المتغيرات المستقلة، وهي:

- 1- الاختلاف المؤسسي: (جامعة صنعاء، جامعة إب، جامعة ذمار، جامعة حجة، جامعة عمران).
  - 1- نوع الكلية: (إنسانية، تطبيقية).
  - 2- المسمى الوظيفي: (عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم).
  - 3- الرتبة الأكاديمية: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).
  - 4- الخبرة في مجال العمل الإداري: (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
  - 5- الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية: (نعم، لا).
- ثانياً/ المتغيرات التابعة، وهي: ممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية، ومعوقات تطبيقها.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

بعد تطبيق الأداة على عينة البحث وجمعها، قام الباحث بترميز البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) ويرمز له بالرمز (SPSS)، وهي اختصار للأحرف اللاتينية الأولى من

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

اسم " الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " ولا تقتصر فقط على البحوث الاجتماعية، وإنما كذلك تستخدم تقريباً في جميع البحوث العلمية التي تشمل على البيانات الرقمية.

كما استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التي تناسب مع طبيعة البحث الحالي، وهي كالاتي:

- 1- النسب المئوية: لتحديد قبول آراء المحكمين.

- 2- التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد عينة البحث، وبياناتهم الأساسية.

- 3- معامل ارتباط بيرسون: للتأكد من الصدق البنائي للأداة.

- 4- معادلة ألفا كرو نباخ، ومعادلة سبيرمان براون: لحساب ثبات أداة البحث.

أما الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل مجالات وفقرات أداة البحث، فهي كالاتي:

- 1- النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على مجالات وفقرات الأداة ككل.

- 2- اختبار (T - Test) لفحص دلالة الفروق بين تقديرات عينة البحث لمجموعتين مستقلتين، وفقاً لمتغيرات نوع الكلية (إنسانية - تطبيقية)، والرتبة الأكاديمية (أستاذ| أستاذ مشارك - أستاذ مساعد)، والالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية (نعم ، لا).

- 3- اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص دلالة الفروق بين تقديرات عينة البحث لثلاث مجموعات فأكثر، وفقاً لمتغيرات: الاختلاف المؤسسي (جامعة صنعاء، جامعة إب، جامعة ذمار، جامعة حجة، جامعة عمران)، والمسمى الوظيفي (عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم)، والخبرة في مجال العمل الإداري (أقل من 5 سنوات، 5 - 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

- 4- اختبار شيفية (Shiffee) للتعرف على مصادر الفروق في تحليل التباين الأحادي في حالة دلالة إحصائياً.

# الفصل الرابع

## عرض وتحليل البيانات

### ومناقشة النتائج وتفسيرها

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

يحتوي هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث الميدانية التي تم التوصل إليها بناءً على المعالجات الإحصائية التي أُجريت، كما يتناول مناقشة وتفسير أهم النتائج التي تمخض عنها البحث الحالي، واتباع الباحث في عرض نتائجه الخطوات الآتية:

- (1) تبويب البيانات في جداول خاصة وفقاً لأسئلة البحث ومجالاته.
- (2) الإجابة عن أسئلة البحث، ومناقشتها تبعاً لترتيبها الوارد في أسئلة البحث.
- (3) تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- (4) ترتيب فقرات كل مجال من مجالات البحث حسب المتوسطات الحسابية، بحيث تأخذ الفقرة الرتبة الأولى إذا كانت قيمتها أعلى في المتوسط الحسابي، وتأخذ الفقرة الرتبة التي تليها حسب قيمة المتوسط الحسابي الذي تكون قيمتها أقل من الأولى، وهكذا مع بقية فقرات الاستبانة.
- (5) تم إعطاء كل بديل من بدائل سلم الإجابة على الاستبانة قيمة رقمية، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

م	البديل	القيمة الرقمية له
1	بدرجة كبيرة	4
2	بدرجة متوسطة	3
3	بدرجة ضعيفة	2
4	لا تمارس / لا تمثل عائقاً	1

جدول رقم (20) القيم الرقمية لبدائل الإجابة عن فقرات أداة البحث  
(6) اعتمد الباحث على محكاً قسمت فيه المتوسطات الحسابية إلى أربع فئات متقاربة في الطول، كون المقياس رباعياً، وتم حساب مدى تلك المتوسطات ودرجة الاستجابة كما يلي:  
تم حساب المدى الفعلي بين أعلى قيمة وأدنى قيمة وفقاً للمعادلة (المدى = 4 - 1 = 3)،  
وكذلك حساب طول الفئة، بتقسيم المدى على المقياس الرباعي (طول الفئة = 3 / 4 = 0.75)، والجدول التالي يوضح ذلك.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

درجة الاستجابة	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
لا تمارس / لا تمثل عائقاً	1.75	1	1
بدرجة ضعيفة	2.51	1.76	2
بدرجة متوسطة	3.27	2.52	3
بدرجة كبيرة	4	3.28	4

جدول رقم (21) توزيع درجات الاستجابة حسب المتوسط الحسابي

وفيما يلي عرض مفصل لنتائج البحث الميدانية  
أولاً) النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

وينص على "ما واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية؟"  
وللإجابة على هذا السؤال، قام الباحث بإعداد استبانة مقسمة إلى أربعة مجالات تشمل  
على العمليات الرئيسة في ممارسة الإدارة الاستراتيجية، ومن خلال تحليل النتائج المتعلقة بفقرات  
المجالات الأربعة — بعد إعادة الاستبانة من عينة البحث وتميز فقراتها — يمكن التعرف  
على واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية، وفيما يلي عرض نتائج  
البحث الكلية لمجالات وفقرات المحور الأول.

• عرض نتائج البحث الكلية لمجالات المحور الأول:

يتضح من خلال العرض الأولي لنتائج المحور الأول، أن المتوسط الحسابي للأداة بلغ  
(2.38)، وهو يقابل الاستجابة (بدرجة ضعيفة)، كما هو موضح في الجدول التالي:

م	مجالات المحور الأول	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	عملية التقويم القبلي للبيئة الداخلية والخارجية	14	2.41	0.69	3	درجة ضعيفة
2	عملية صياغة الاستراتيجية	7	2.45	0.93	1	درجة ضعيفة
3	عملية تطبيق الاستراتيجية	9	2.42	0.81	2	درجة ضعيفة
4	عملية الرقابة وتقييم الاستراتيجية	8	2.25	0.87	4	درجة ضعيفة
	الكلي	38	2.38	0.76	-	درجة ضعيفة

جدول (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة عينة البحث لمجالات الأداة المتعلقة بالمحور الأول

يتضح من الجدول ما يلي:

- حصل المجال الأول على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (0.69).
- حصل المجال الثاني على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (0.93).
- حصل المجال الثالث على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.81).
- حصل المجال الرابع على الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.87).

- عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها لمجالات وفقرات المحور الأول:  
 (1) المجال الأول: شمل هذا المجال على (14) فقرةً تتعلق بوصف الواقع الحالي لممارسة عملية التقويم القبلي (المسبق) للبيئة الداخلية والخارجية، وقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

م	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
1	تُصد اتجاهات التغيير في السياسة التعليمية للبلد من حيث القوانين والتشريعات المنظمة للعمل.	4	2.48	0.91	درجة ضعيفة
2	القيام بعملية تحليل التكوين الاجتماعي للسكان.	13	2.21	0.93	درجة ضعيفة
3	تُصد اتجاهات النمو الاقتصادي، وانعكاسه على زيادة مخصصات التعليم.	12	2.28	0.94	درجة ضعيفة
4	تُدرس التغيرات الحاصلة في تقنيات المعلومات والاتصالات.	8	2.35	0.89	درجة ضعيفة
5	تُدرس التغيرات المناسبة لمتطلبات سوق العمل.	5	2.46	0.91	درجة ضعيفة
6	تُحدد المؤسسات التعليمية المنافسة المحلية منها والأجنبية.	14	2.17	1.00	درجة ضعيفة
7	دراسة مدى استعداد الشركات والمؤسسات العامة والخاصة، ومنظمات المجتمع المدني للمساهمة في دعم المؤسسة التعليمية.	7	2.38	0.88	درجة ضعيفة
8	يُراجع الهيكل التنظيمي والتحقق من مدى ملاءمته لتطبيق الاستراتيجية المتبعة.	10	2.31	0.93	درجة ضعيفة
9	تُدرس الثقافة التنظيمية السائدة ومراجعتها بما يخدم تنفيذ الاستراتيجية المتبعة.	9	2.35	0.95	درجة ضعيفة
10	تحدد التغيرات الحاصلة في الاحتياجات التعليمية للطلبة.	1	2.76	0.84	درجة متوسطة



## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

درجة ضعيفة	0.91	2.40	6	تُجرى المقابلات الشخصية مع العاملين للوقوف على آرائهم بشأن مؤثرات البيئة الخارجية والداخلية.	11
درجة متوسطة	0.92	2.64	2	تُدرس البنية التحتية ومتطلباتها بما يخدم جودة التعليم ومخرجاته.	12
درجة ضعيفة	0.95	2.30	11	يتم تشخيص سياسات وقواعد العمل المؤثرة على مهارات الإبداع والابتكار لدى العاملين.	13
درجة متوسطة	0.94	2.59	3	تُحدد الاحتياجات البشرية على مختلف المستويات والقطاعات الإدارية.	14
درجة ضعيفة	0.69	2.41	-	المجال ككل	

جدول (23) المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول للمحور الأول تشير نتائج الجدول (23) إلى أن متوسط استجابة عينة البحث على فقرات هذا المجال تتراوح ما بين (2.17 إلى 2.76). وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.41)، وانحراف معياري (0.69)، وبناءً على سلم الإجابة فإن قيمة هذا المتوسط يعني لفظياً (درجة ضعيفة). وبصورة عامة فإن نتائج المجال الأول المبينة في الجدول ( ) لاستجابة عينة البحث لواقع ممارسة عملية التقييم القبلي (المسبق) للبيئة الداخلية والخارجية، كانت بدرجة ضعيفة، حيث حصلت (3) فقرات من أصل (14) فقرة على استجابة (بدرجة متوسطة)، وبنسبة (21.4%) من مجموع فقرات المجال ككل، وحصلت (11) فقرة من أصل (14) فقرة على استجابة (بدرجة ضعيفة)، وبنسبة (78.6%) من مجموع فقرات المجال ككل، بينما لم تحصل أي فقرة من فقرات هذا المجال على استجابة (بدرجة كبيرة)، أو على استجابة (لا تمارس).

وفيما يلي مناقشة، وتفسير أهم نتائج فقرات هذا المجال:

- يتضح أن أعلى قيمة حصلت عليها الفقرة رقم (10)، وقد احتلت الترتيب الأول حسب ترتيب الفقرات، والتي نصت على " تُحدد التغيرات الحاصلة في الاحتياجات التعليمية للطلبة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.76) وبانحراف معياري (0.84)، وهي الفئة التي تشير إلى

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

أن الاستجابة (بدرجة متوسطة)، وبالتالي تعبر الفقرة عن أداء متوسط في الكليات الخاضعة للجامعات اليمنية الحكومية، وإن كانت ليست بالمستوى المطلوب.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن هناك اهتمام ملحوظ بدراسة احتياجات الطلبة قبل صياغة الاستراتيجية العامة للكلية، على اعتبار أن دراسة احتياجات الطلبة ورعايتها من أهم المؤشرات التي تدل على مستوى جودة التعليم، ويعزو الباحث ذلك إلى استشعار القيادات الأكاديمية بالمسؤولية تجاه الحاجات التعليمية للطلبة، وإشباع ميولهم ورغباتهم ورفع مستواهم التعليمي، وبناء قدراتهم ومهاراتهم العقلية، من خلال توفير الإمكانيات التعليمية الملائمة لبيئة التعليم الحديثة.

• ثم أتت بعدها الفقرة رقم (12) التي احتلت الترتيب الثاني، وتنص على " تُدرس البنية التحتية ومتطلباتها بما يخدم جودة التعليم ومخرجاته"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.64)، وبانحراف معياري (0.92)، وهي الفئة التي تشير أيضاً إلى أن الاستجابة (بدرجة متوسطة)، ويرى الباحث أنه من الطبيعي والمنطق أن تأتي هذه الفقرة بعد ترتيب الفقرة السابقة رقم (10) لتحتل الترتيب الثاني، ويفسر الباحث السبب في ذلك، بأنه طالما وجد اهتمام بدراسة احتياجات الطلبة داخل الكلية، فإنه لا بد من دراسة وتشخيص البنية التحتية وما تطلبه من إمكانيات تساعد في تحسين مستوى جودة التعليم، واعتبارها المصدر الحيوي لأي مؤسسة تعليمية. ويعزو الباحث ذلك أيضاً إلى حرص القيادات الأكاديمية على توفير البنية التحتية المساعدة على تلبية احتياجات الطلبة، ومتطلبات العملية التعليمية، قبل البدء بصياغة استراتيجية الكلية، وبما يضمن نجاحها، وكذلك إيماناً منها على أهمية دراسة البنية التحتية، نتيجة لما تشهده مؤسسات التعليم الجامعي في دول العالم منذ أواخر القرن العشرين من تحول جذري في بنيتها التحتية استجابة لمتغيرات العصر، واندماجها مع آليات السوق الحديثة أكثر من أي وقت مضى.

وهذا لا يفيد بأن البنية التحتية لمؤسسات التعليم الجامعي الحكومي في اليمن كما هو على الوجه المطلوب، لأن الحقيقة قد لا تفضي إلى كل ما يبتناه أي فرد في المجتمع اليمني في توفير البنية التحتية الملائمة وأن تكون نصب عينيه، كون التعليم الجامعي في بلادنا ما زال يعاني من اختلالات عميقة في المباني والمعامل والمعدات والأجهزة ولوازم التشغيل والصيانة والمكتبات والمرافق الحيوية وأنواع الأثاث وغيرها، وهذا ما أكد عليه المجلس الأعلى لتخطيط التعليم لسنة 2014.

• وأخيراً جاءت الفقرة رقم (14)، حيث كان ترتيبها الثالث وتنص على " تحدد الاحتياجات البشرية على مختلف المستويات والقطاعات الإدارية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.59)،

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

وبانحراف معياري (0.94)، وهي الفئة التي تشير أيضاً إلى أن الاستجابة (بدرجة متوسطة)، ومن وجهة نظر الباحث يرى أنه إذا كان هناك اهتمام متوسط بدراسة البنية التحتية، واحتياجات الطلبة من قبل القيادات الأكاديمية في الكليات، فإنه جلياً بها أن تقوم بدراسة الاحتياجات البشرية اللازمة للكلية من أعضاء هيئة تدريس وإداريين وفنيين وعمال نظافة وحراسة أمن، وغيرها من الاحتياجات البشرية على مختلف مستويات وأقسام الكلية.

ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك القيادات الأكاديمية ضرورة دراسة وتوفير القوى البشرية، وعلى وجه الخصوص ذات الخبرات والكفاءات والقدرات الفنية، بوصف أن المورد البشري تُعد من الأصول المهمة في أي منظمة مهما كان نوعها، وكذلك ما يتعلق بطرق اختيارها وتدريبها، وبتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة (آمال أبو عامر، 2008) التي توصلت إلى أن إدارة الجامعة في الجامعات الفلسطينية تقوم بتحديد احتياجاتها من الموظفين الإداريين والأكاديميين في مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية بدرجة كبيرة.

• كما أن أدنى قيمة حصلت عليها الفقرة رقم (6) كونها احتلت الترتيب الأخير حسب ترتيب الفقرات والتي نصت على " تُحدد المؤسسات التعليمية المنافسة المحلية منها والأجنبية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.17) وبانحراف معياري (1.00)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة ضعيفة). وهذا يعني أن القيادات الأكاديمية في الكليات لا تهتم بدراسة تحقيق الميزة التنافسية مع الكليات المماثلة لها التي تقدم نفس التخصصات العلمية والإنسانية، سواءً على المستوى المحلي أو على المستوى الإقليمي، وما تقدمه من خدمات وتخصصات متعددة، بحيث تقوم بدراسة توفير تخصصات جديدة ومختلفة عن ما تقدمه الكليات المنافسة لها، لتتلاءم مع احتياجات المجتمع وسوق العمل، وهذا ما عزز من مشكلة البطالة لخريجي الجامعات في اليمن، والذي بلغ عددهم زهاء (136) ألف خريج حسب بيانات وزارة الخدمة المدنية والتأمينات للعام 2013م.

وفي هذا المقام يلفت الباحث انتباه القائمين على إدارة مؤسسات التعليم العالي في الجامعات اليمنية الحكومية، إلى ضرورة إعادة النظر في دراسة المركز التنافسي ومتطلباته، من خلال ما تقدمه من خدمات تعليمية للطلبة واستشارات وبحوث علمية ذات قيمة نوعية، بما يضمن لها البقاء والاستمرار.

ويعزو الباحث سبب تدني هذه الفقرة إلى عدة أسباب تتمخض في: قلة موارد الكلية (الأصول المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية)، وضعف اهتمام كل من رئاسة الجامعة،

ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي بمتابعة وتقييم أداء الكليات ومن يتولى شؤونها الإدارية، ومساءلتها في حالة وجود خلل في أدائها، كما أنها لا تهتم بتشجيع مؤسسات التعليم على ممارسة الإدارة الحديثة، ومنح درع التميز الإداري للمتميزة منها نهاية كل عام دراسي، وإقامة المهرجانات والاحتفالات التكريمية، وتوثيقها عبر مختلف الوسائل الإعلامية.

• ثم أتت الفقرة رقم (2) التي احتلت على الترتيب الثالث عشر، والتي نصت على " القيام بعملية تحليل التكوين الاجتماعي للسكان " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.21) وانحراف معياري (0.93)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة ضعيفة)، مما يعني كذلك ضعف ممارسة عملية التقييم القبلي لتحليل التكوين الاجتماعي للسكان من حيث الفئات العمرية التي يتوقع التحاقهم بالدراسات الجامعية، ومعدلات النمو (الزيادة السكانية)، وحجم الأمية والبطالة، وغيرها، ويرى الباحث أن عملية تحليل التكوين الاجتماعي للسكان عملية هامة يجب أن نتولاها مؤسسات التعليم الجامعي؛ لأنه من خلالها يتم التنبؤ بحجم الزيادة المتوقعة سنوياً للطلبة، خاصة في ظل الزيادة السنوية للاتحاق بالعملية التعليمية، وهذا ما أكد عليه (محمد مطهر، 2005، 6) من تزايد الطلب على الالتحاق بالتعليم العالي الناجم عن النمو السكاني المتسارع (3.5%) سنوياً، وما يطلبه ذلك من موارد بشرية ومادية كما ونوعاً.

• ثم أتت الفقرة رقم (3) التي احتلت الترتيب الثاني عشر، ونصت على " ترصد اتجاهات النمو الاقتصادي وانعكاسه على زيادة مخصصات التعليم"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.28) وانحراف معياري (0.94)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة ضعيفة)، وهذا مؤشر واضح على ضعف ممارسة تحليل التغيرات الاقتصادية (معدلات النمو الاقتصادي ومعدلات الدخل القومي والفردية)، على الرغم من أهمية دراستها وتحليلها لما لها من تأثير واضح على أداء المؤسسات التعليمية ونفقات التعليم وجودته، ويؤكد (سعد ياسين، 2010، 65 - 66) أن هناك مجموعة من العوامل والمتغيرات الاقتصادية التي تتعلق بالسياسات الاقتصادية العامة منها: السياسة المالية والنقدية للدولة، وإدارة النقد الأجنبي بالإضافة إلى السياسات الخاصة بمعالجة التضخم والبطالة في اقتصاديات السوق، وكل هذه العوامل تؤثر في رسم وصياغة استراتيجية المؤسسة التعليمية.

ويفسر الباحث السبب في ذلك إلى ضعف امتلاك القيادات الأكاديمية القرار في تحديد ميزانية الكلية التي يعملون فيها، وما تحتاج إليه من مبالغ مالية، بل وينعكس الأمر كذلك على مستوى رئاسة الجامعة التي تعاني من ضعف الاستقلالية المالية، لأن ميزانية الجامعة تُحدد من

قبل وزارة المالية التابعة للدولة، وهو ما أسفر عن دراسة (العزي البرعي، 2007) التي توصلت إلى أن أهم مصادر تمويل التعليم العالي في الجامعات اليمنية الحكومية تتركز في الاعتمادات المخصصة للجامعة من ميزانية الدولة، ناهيك عن التوظيف غير الملائم للموارد المالية والتوزيع غير العادل.

• هناك فقرات، قد احتلت الترتيب الرابع، الخامس، السادس، السابع، الثامن، التاسع، العاشر، الحادي عشر، والتي تحمل الأرقام (1)، (5)، (11)، (7)، (4)، (9)، (8)، (13) على التوالي حسب ترتيب الفقرات، وتنص الأولى منها على " تُرصد اتجاهات التغيير في السياسة التعليمية للبلد من حيث القوانين والتشريعات المنظمة للعمل "، وتنص الأخيرة على أن " يتم تشخيص سياسات وقواعد العمل المؤثرة على مهارات الإبداع والابتكار لدى العاملين "، حيث تراوحت متوسطات استجابة عينة البحث من ( 2.48 إلى 2.30 )، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة ضعيفة).

ويفسر الباحث الفقرات السابقة إلى وجود أداءٍ متدنٍ غير مرضي عنه في ممارسة عملية التقييم القبلي والرصد البيئي للكليات، وذلك من خلال ضعف القيام بممارسة الآتي:

- دراسة التغييرات الحاصلة في السياسة التعليمية للبلد من حيث القوانين والتشريعات المنظمة للعمل داخل الكلية، بحيث تتناسب مع قوانين وتشريعات الدولة.

- دراسة تغيرات سوق العمل وما يطلبه من احتياجات بشرية مؤهلة ذي كفاءة عالية، وهو ما أكد عليه (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 73 - 84)، وهو وجود غياب المسح الفعلي لاحتياجات سوق العمل، وعدم وجود رؤية واضحة لاحتياجاته من التخصصات المختلفة، وعدم التنسيق بين سوق العمل ومؤسسات التعليم الجامعي في اليمن.

- إجراء المقابلات الشخصية مع العاملين للوقوف عند آرائهم والأخذ بمقترحاتهم، ويستشف الباحث من هذه الفقرة إلى أن طبيعة العلاقة ما بين القيادات الأكاديمية، والعاملين ليست قائمة على مبدأ التعاون المشترك والشورى في رسم استراتيجية الكلية، ويرى أن عدم مشاركة العاملين في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، سيكون له أثرٌ سلبيٌّ على صياغة الاستراتيجية، وقد لا تؤدي ثمارها في خلق المناخ العام لصالح تنفيذ الخطة الاستراتيجية المرسومة.

- دراسة مدى الاستفادة من دعم المؤسسات العامة والخاصة ومنظمات المجتمع المدني، سواءً كان الدعم معنوياً، أو مادياً، لا سيما وأن التمويل الحكومي للتعليم العالي يواجه قيوداً مالية تتعلق

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

بمحدودية الموارد العامة للدولة، والتي تُحدُّ من زيادة التمويل للتعليم العالي للوفاء بمتطلبات تطوير التعليم وتحديثه.

- دراسة التغيرات في تقنيات المعلومات وثورة الاتصالات، ومدى توافرها، وكيف يمكن الاستفادة منها في وضع الخطط الاستراتيجية.

- دراسة الثقافة التنظيمية التي تمثل القيم والعادات والتقاليد والمبادئ للعاملين، ومدى تأثيرها على تصرفات وأفعال العاملين، حيث يرى كثيرٌ من الباحثين أنها من المحددات الرئيسة لنجاح أو فشل استراتيجية المؤسسة التعليمية، كما تعمل على تدعيم واستقرار المؤسسة التعليمية كنظام اجتماعي من خلال إحساس العاملين باتمائمهم إليها، والتزامهم بسياساتها، وتدفعهم للمشاركة والعمل الجاد في تطوير قدراتهم ومهاراتهم الشخصية.

- مراجعة الهيكل التنظيمي السائد، ومدى ملاءمته، رغم أهمية الهيكل التنظيمي لأي منظمة أو أي مؤسسة تعليمية، كونه يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسة والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاءها.

- مراجعة اللوائح والقواعد المنظمة للعمل، ويرى الباحث أنه ينبغي على قيادات الكليات مراجعة القوانين واللوائح المتبعة في تسيير الأعمال، وإجراء التعديلات المناسبة مع الاستراتيجية الجديدة، بعيداً عن القوانين المتسلطة والمقيدة لحرية العاملين، بما من شأنه إيجاد بيئة مشجعة على مهارات الإبداع والابتكار لدى العاملين.

وبصورة عامة فإن الواقع الحالي لممارسة عملية التقويم القبلي للبيئة الداخلية والخارجية في كليات الجامعات اليمنية الحكومية كان دون المستوى المطلوب، على الرغم من أهمية ممارستها في أي منظمة، باعتبارها أولى عمليات الإدارة الاستراتيجية، ولما لها من دورٍ بارزٍ في إعداد وتنفيذ الاستراتيجية المرسومة، وكذلك فإن نجاح إعداد الاستراتيجية مرهونٌ بمدى فحص وتقويم البيئة التي على ضوءها يتم تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب، كما تساعد على التنبؤ بأحداث المستقبل والاستفادة من فرصه المرتقبة، وبتفق هذه النتيجة مع دراسة (سوما سليطين، 2006) حيث توصلت إلى وجود قصوراً كبيراً في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (محمد العوض، 2011) التي توصلت إلى أن الإدارة العليا في بنك البركة السوداني تقوم بعملية التحليل البيئي عند وضع استراتيجية البنك.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

(2) المجال الثاني: ويشمل هذا المجال على (7) فقرات تتعلق بوصف الواقع الحالي لممارسة عملية صياغة الاستراتيجية، وقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

م	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
15	يتم وضع رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة للجميع، بما يخدم الارتقاء بمستوى العملية التعليمية.	1	2.60	1.06	درجة متوسطة
16	تُبنى الرؤية الاستراتيجية على أساس القيم والثقافة الاجتماعية للبلد.	2	2.56	1.05	درجة متوسطة
17	تُصاغ الرسالة بصورة قابلة لتحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.	4	2.44	1.01	درجة ضعيفة
18	توضع الأهداف الاستراتيجية بمشاركة جميع العاملين.	6	2.35	1.06	درجة ضعيفة
19	توضع الأهداف الاستراتيجية بطريقة قابلة للقياس.	5	2.44	1.01	درجة ضعيفة
20	تُصاغ الاستراتيجية بما يحقق التناسق بين الإمكانيات المتاحة والمتغيرات الخارجية.	3	2.46	1.00	درجة ضعيفة
21	تُحدد البدائل الاستراتيجية حسب نتائج التقييم القبلي للبيئة الداخلية والخارجية للكلية.	7	2.27	1.00	درجة ضعيفة
	المجال ككل	-	2.45	0.93	درجة ضعيفة

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني للمحور الأول

وتشير نتائج الجدول (24) إلى أن متوسط استجابة أفراد عينة البحث على فقرات هذا المجال، تتراوح ما بين (2.27 إلى 2.60). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات مجتمع البحث للمجال ككل (2.45) وبانحراف معياري (0.93)، وبناءً على سلم الإجابة فإن قيمة هذا المتوسط يعني لفظياً (بدرجة ضعيفة).

وبصورة عامة فإن نتائج المجال الثاني المبنية في الجدول ( ) لاستجابة عينة البحث لواقع ممارسة عملية صياغة الاستراتيجية كانت بدرجة ضعيفة، حيث حصلت فقرتان من أصل (7) فقرات على استجابة (بدرجة متوسطة)، وبنسبة (28.6%) من مجموع فقرات المجال ككل، وحصلت (5) فقرات من أصل (7) فقرات على استجابة (بدرجة ضعيفة)، وبنسبة (71.4%) من مجموع فقرات المجال ككل، بينما لم تحصل أي فقرة من فقرات المجال على استجابة (بدرجة كبيرة)، أو على استجابة (لا تمارس).

وفيما يلي مناقشة وتفسير أهم نتائج فقرات هذا المجال:

• إن أعلى قيمة حصلت عليها الفقرة رقم (15)، وقد احتلت على الترتيب الأول حسب ترتيب الفقرات والتي نصت على أن " يتم وضع رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة للجميع، بما يخدم الارتقاء بمستوى العملية التعليمية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.60) وانحراف معياري (1.06)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة متوسطة)، ثم أتت بعدها الفقرة رقم (16) التي احتلت الترتيب الثاني، وتنص على أن " تُبنى الرؤية الاستراتيجية على أساس القيم والثقافة الاجتماعية للبلد"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.56) وانحراف معياري (1.05)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة متوسطة)، ومن وجهة نظر الباحث يرى أن استجابة عينة البحث على الفقرتين (15، 16) كانت دون المستوى المطلوب، رغم حصولهما على أعلى قيمة في المتوسط الحسابي من بين فقرات المجال، وذلك نظراً للأهمية التي تحتلها الرؤية الاستراتيجية، والذي أكد على ذلك العديد من الباحثين والمؤلفين، أن الرؤية الاستراتيجية تمثل الخطوة الأولى في صياغة استراتيجية المؤسسة التعليمية؛ كونها تعكس طموحاتها، وترسم مسارها الاستراتيجي، وهي مصدر الشعور بالولاء والانتماء لجميع العاملين، وما نشهده اليوم من تقدم ملموس في كثير من مؤسسات التعليم الجامعي، ولم تصل إلى ما وصلت إليه إلا من خلال امتلاكها رؤية استراتيجية واضحة المعالم، وهادفة تنير بصيرة الفهم وتأسر قلوب العاملين.

ويفسر الباحث عدم حصول الفقرتين على استجابة مرضية، إما لضعف قناعة قيادات الكليات بأهمية وجود الرؤية، أو لعدم امتلاكهم طموحات وأفاق مستقبلية في تطوير أداء



كلياتهم، في ظل ما تعانيه من بيئة غير مستقرة سياسياً واقتصادياً، وبتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الحميد أبو ناعم، 1998) التي توصلت إلى وجود ضعف واضح في وضع رؤية للمنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتختلف مع دراسة (محمد تبدي، 2010) التي اتضح من نتائجها أن لدى شركات الاتصالات السودانية رؤية استراتيجية محددة ومكتوبة.

• كما أن أدنى قيمة حصلت عليها الفقرة رقم (21)، والتي احتلت الترتيب الأخير حسب ترتيب الفقرات، والتي نصت على أن "تحدد البدائل الاستراتيجية حسب نتائج التقويم القبلي للبيئة الداخلية والخارجية للكلية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.27) وانحراف معياري (1.00)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة ضعيفة).

وهي قيمة تعبر عن أداءٍ متدنٍ للواقع الحالي، ويحتاج إلى تحسين، فتحديد البدائل الاستراتيجية أثناء صياغة الاستراتيجية هام وضروري كونها تساعد القيادات الأكاديمية على اختيار البديل الاستراتيجي المناسب من بين عدة بدائل استراتيجية موضوعة، بما ينسجم مع الوضع الحالي لكلياتهم، وبتفق هذه النتيجة مع دراسة (سوما سليطين، 2006) التي توصلت إلى وجود تقصيرٍ كبير في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري في عملية اختيار الاستراتيجيات في ضوء عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة، كما أنها لا تراعي اختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق لها الميزة التنافسية، ويتلاءم مع رسالتها وأهدافها.

ويعزو الباحث هذا الواقع المتدني إلى عدم طرح البدائل الاستراتيجية، ومناقشتها بما يمكن من اختيار الاستراتيجية المناسبة، أو قد يعود السبب إلى ضعف معرفة قيادات الكليات بأنواع البدائل الاستراتيجية التي من بينها (استراتيجيات النمو، والاستقرار، والانكماشية، وغيرها)، وما طرق اختيارها، ويعود مرد ذلك كله إلى ضعف ممارستهم لأساليب التخطيط الاستراتيجي.

• ثم أتت الفقرة رقم (18)، والتي نصت على أن "توضع الأهداف الاستراتيجية بمشاركة جميع العاملين"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.35) وانحراف معياري (1.06)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة ضعيفة)، وكذلك تُعبر هذه الفقرة عن واقعٍ استراتيجي متدنٍ، رغم أهمية مشاركة العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية واستشارتهم، كونهم المشاركين الفعليين في تحقيقها، وحسب نظرة الباحث فإن القيادات الأكاديمية في الكليات تتبع النمط الأوتوقراطي، أو الدكتاتوري الذي يتصف القائد فيه بأنه متسلط أو متحكم بمقاليد السلطة، وأنها تحت إمرته وهو من يصدر القرارات دون إعطاء الآخرين حق المشاركة فيها، وهذا النوع من القادة يمثلون الإدارة التقليدية، بعكس القائد الديمقراطي الذي يتبع نمط الإدارة التشاركية،

ويؤمن بقدرات الآخرين، ويمنحهم الثقة للمشاركة في وضع الأهداف، وئنفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد تبيدي، 2010).

• هناك فقرات قد احتلت الترتيب الثالث، الرابع، الخامس، والتي تحمل الأرقام (20)، (17)، (19)، على التوالي حسب ترتيب الفقرات، حيث تراوحت متوسطات استجابة عينة البحث من (2.46 إلى 2.44)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة ضعيفة)، ويفسر الباحث ذلك في قوله: ان القيادات الأكاديمية لا تهتم بوضع رسالة استراتيجية للكليات التي تعمل فيها رغم أهمية وجودها، وهو ما أكد عليه كثير من الباحثين، من خلال ما تم الإشارة إليه في الفصل الثاني الخاص بالإطار النظري للبحث، حيث أكد (Thompson & Strickland، 1998، 27) على أن الرسالة هي القاعدة الأساسية التي تنطلق منها الأهداف والسياسات الاستراتيجية، وهي الأداة الفاعلة في تحديد هوية المنظمة، وكذلك تؤكد (نادية العارف، 2010، 127) على أن سبب نجاح 60% من المنظمات هو التزامها بوضع رسالة رسمية لها، كذلك فإن الرسالة تمثل الطابع الخاص الذي تنفرد به الكلية عن غيرها من الكليات المماثلة، ومن خلالها يتحدد مجال نشاط عملها، وما تقدمه من خدمات للطلبة والمجتمع، بل هي الغاية التي وجدت من أجلها المنظمة، ولذلك يرى الباحث ضرورة وجود رسالة بصيغة واضحة لكل كلية تعمل في نطاق الجامعات اليمنية الحكومية، وتحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل على أرض الواقع، حتى لا تكون مجرد حبر على الورق، كما يجب عليها مراعاة وضع الأهداف بحيث تكون قابلة للقياس، وأن تكون محددة بفترات زمنية معينة، كذلك ينبغي عليها عند صياغتها للاستراتيجية أن تراعي الامكانيات المادية والبشرية، بما يحقق التكامل مع بيئتها الداخلية والخارجية، لتكيف مع تحديات الظروف، خاصة في ظل أوضاع مادية محدودة من قبل وزارة المالية.

وئنفق هذه النتيجة مع دراسة (ليلي الهاشم، 2006) التي توصلت إلى عدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في أغلب الأجهزة الحكومية، بينما تختلف مع دراسة (محمد العوض، 2011) التي توصلت إلى أن الإدارة العليا في بنك البركة السوداني تقوم بإعداد رسالة البنك بطريقة علمية.

(4) المجال الثالث: يشمل هذا المجال على (9) فقرات تتعلق بوصف الواقع الحالي لممارسة عملية تنفيذ الاستراتيجية، وقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

م	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
22	يتم تهيئة البيئة المناسبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	5	2.40	0.93	درجة ضعيفة
23	تُرصَد السياسات والإجراءات التنفيذية للخطة الاستراتيجية.	6	2.37	0.96	درجة ضعيفة
24	تُوضَع الشروط والضوابط العامة الداعمة لعملية التنفيذ.	2	2.53	0.92	بدرجة متوسطة
25	تُخصَص ميزانية كافية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	8	2.28	0.93	درجة ضعيفة
26	تلتزم الإدارة بوضع البرامج والجدول الزمني لعملية التنفيذ.	4	2.49	0.95	درجة ضعيفة
27	تعمل إدارة الكلية على توفير الموارد البشرية والمادية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية.	7	2.34	0.98	درجة ضعيفة
28	تُحدَد المهام والصلاحيات الموكلة بين العاملين والمسؤولين كلاً بحسب تخصصه ومجاله لتنفيذ الاستراتيجية.	3	2.49	0.89	درجة ضعيفة
29	يتم التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية الموضوعية.	9	2.25	0.94	درجة ضعيفة
30	تُنظَم قنوات الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الوحدات الإدارية المختلفة.	1	2.61	0.83	بدرجة متوسطة
	<b>المجال ككل</b>	-	<b>2.42</b>	<b>0.81</b>	بدرجة ضعيفة

جدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المجال الثالث للمحور الأول

وتشير نتائج الجدول (25) إلى أن متوسط استجابة أفراد عينة البحث على فقرات هذا المجال تتراوح ما بين (2.25 إلى 2.61). وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.42) وانحراف معياري (0.81)، وبناءً على سلم الإجابة فإن قيمة هذا المتوسط يعني لفظياً (بدرجة ضعيفة). وقد حصلت فقرتين من أصل (9) فقرات على استجابة (بدرجة متوسطة)، وبنسبة (22.2%) من مجموع فقرات المجال ككل، وحصلت (7) فقرات من أصل (9) فقرات على استجابة (بدرجة ضعيفة)، وبنسبة (77.8%) من مجموع فقرات المجال ككل، بينما لم تحصل أي فقرة من فقرات المجال على استجابة (بدرجة كبيرة)، أو على استجابة (لا تمارس)، وتتنفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسة الميدانية لدراسة (سوما سليطين، 2006) التي أفضت إلى وجود ضعفاً في عملية تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري.

وفيما يلي مناقشة وتفسير أهم نتائج فقرات هذا المجال:

• إن أعلى قيمة حصلت عليها الفقرة رقم (30) وقد احتلت على الترتيب الأول حسب ترتيب الفقرات، والتي نصت على أن " تُنظم قنوات الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمؤوسين وبين الوحدات الإدارية المختلفة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.61) وانحراف معياري (0.83)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة متوسطة)، وهذا مؤشر إيجابي على ممارسة التنظيم والتنسيق للتواصل بين الوحدات الإدارية والعاملين فيها، مما يشير ذلك إلى سهولة تواصل الموظف مع مدير إدارته أو حتى مع إدارة الكلية بشكل عام، وهذا يعزز من معالجة المشكلات اليومية أولاً بأول من خلال طرحها ومناقشتها مع بقية العاملين، ثم أتت بعدها الفقرة رقم (24) التي احتلت على الترتيب الثاني، والتي نصت على أن " تُوضع الشروط والضوابط العامة الداعمة لعملية التنفيذ"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.53) وانحراف معياري (0.92)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة متوسطة)، مما يعني أن لدى قيادات الكليات اهتمام نسبي بوضع قوانين تنظم سير العمل لتسهيل عملية تنفيذ الاستراتيجية.

• كما أن أدنى قيمة حصلت عليها الفقرة رقم (29) حيث احتلت على الترتيب الأخير حسب ترتيب الفقرات، والتي نصت على أن " يتم التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية الموضوعية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.25) وانحراف معياري (0.94)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة ضعيفة)، وهي نتيجة متوقعة بسبب ضعف اهتمام القيادات بوضع الأهداف العامة للكليات، وقد تم مناقشة الأهداف الاستراتيجية سابقاً في الفقرتين رقم (18،19)، ثم أتت الفقرة رقم (25) التي احتلت الترتيب الثامن، وتنص على أن " تُخصص

ميزانية كافية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.28) وانحراف معياري (0.93)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة ضعيفة). ثم الفقرة رقم (27) التي احتلت على الترتيب السابع، والتي تنص على أن " تعمل إدارة الكلية على توفير الموارد البشرية والمادية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.34) وانحراف معياري (0.98)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة ضعيفة)، ويفسر الباحث هاتين الفقرتين في أن الفقرة رقم (27) كان سبب حصولها على هذا الأداء المتدن يعود بالدرجة الأولى إلى تدن الفقرة رقم (25)، حيث أن العنصر المالي في أي منظمة هو من يتحكم في توفير الموارد البشرية والمادية من حيث الكم والنوع، وهنا نستطيع القول بأن الكليات في الجامعات اليمنية الحكومية تواجه قيوداً في التمويل المالي من قبل الدولة، والتي تحد من زيادة التمويل لتنفيذ برامج وأنشطة خططها الاستراتيجية، رغم التوسع الذي يشهده التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، وهذا لا يفي بمتطلبات توفير الموارد البشرية والمادية القادرة على تحديث وتطوير أداء الكليات في الجامعات اليمنية، حيث أكد (محمد مطهر، 2005، 7) على أن كل مؤسسات التعليم العالي الحكومي (جامعات، وكليات، ومعاهد) تعتمد بشكل كامل تقريباً على الدعم الحكومي الذي يصل إلى أكثر من 95%، ومن الصعب زيادته بشكل أكبر، وهذا يتطلب البحث عن مصادر إضافية لدعم التوسع وتحسين النوعية في مجال التعليم العالي.

ويعزو الباحث شحة الموارد المالية في الكليات إلى عدة أسباب منها:

- اعتماد الكليات على رئاسة الجامعات بالدرجة الأساسية في تحديد ميزانيتها التشغيلية، وهو ناتج عن الميزانية المخصصة لكل جامعة من قبل الدولة التي تعد المصدر الأول في تمويلها.
- قلة مساهمة المجتمع والقطاع الخاص في تمويل التعليم العالي في الجامعات اليمنية الحكومية.
- ضعف الاعتماد الذاتي للكليات في البحث عن مصادر تمويلية أخرى غير المصدر الحكومي، رغم الدخل الإضافي التي تحصل عليه من الرسوم الدراسية للطلاب، ورسوم الأنشطة ورسوم الامتحانات واستخراج وثائق التخرج، وغيرها.
- ضالة الموارد الثانوية المتمثلة بالقروض والمنح الخارجية المقدم للجامعات، خصوصاً في السنوات الأخيرة وما تمر بها اليمن من أحداث سياسية، وهو في حقيقة الأمر مصدر مؤقت قد لا يستمر لسنوات قادمة.

- تفشي الفساد الإداري والمالي، حيث يشوب الفساد المالي في الإنفاق العام في كثير من الجامعات اليمنية الحكومية، سواءً في النفقات الاستثمارية وتنفيذ المناقصات أو في النفقات

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

الجارية، حيث تشير بعض الشواهد إلى أن نسبة كبيرة من الإنفاق الفعلي على عمليات التشغيل والخدمات والصيانة لا تذهب فعلاً إلى العمليات التي تبين المستندات أنها انفقت عليها (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 101)، وهو فعلاً ما توصلت إليه دراسة (يوسف الريمي، 2010) التي أظهرت نتائج الدراسة في مجال الفساد للشؤون المالية والإدارية إلى موافقة عينة الدراسة على محتوى فقرات هذا المجال بدرجة عالية، وحصل على المرتبة الأولى.

- افتقار الكليات إلى العقول البشرية المتخصصة في دراسة ميزانيتها، وتوزيعها بشكل سليم، وعدم استغلالها للمساحات الواسعة التي تمتلكها، من خلال إيجاد مشاريع ربحية واستثمارية.

- ضعف ما تقدمه الكليات من خدمات استشارية وبخثية للسوق المحلي والخارجي.

• هناك فقرات قد احتلت الترتيب الخامس، السادس، الرابع، الثالث، والتي تحمل الأرقام (22)، (23)، (26)، (28) على التوالي حسب ترتيب الفقرات، حيث تراوحت متوسطات استجابة عينة البحث من (2.40 إلى 2.49)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة ضعيفة)، وخلاصة تفسير هذه الفقرات، هو ظهور ضعفٍ في الواقع الحالي لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية في كليات الجامعات اليمنية الحكومية، من حيث: تهيئة البيئة المناسبة لتنفيذ الخطة المرسومة، وكذلك القيام برصد ومتابعة الإجراءات التنفيذية، ووضع جداولها الزمنية قصيرة المدى وطويلة المدى خلال مدة تنفيذ الخطة، كما أنه يوجد ضعف واضح في تحديد المهام وتقسيم الأعمال بين العاملين كلاً بحسب تخصصه وخبرته العملية والعلمية وفقاً للهيكل التنظيمي المعول به.

(5) المجال الرابع: ويشمل هذا المجال على (8) فقرات تتعلق بوصف الواقع الحالي لممارسة عملية رقابة وتقييم الاستراتيجية المرسومة، وقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

م	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
31	يوضع نظام رسمي للرقابة على الأداء أثناء تنفيذ الاستراتيجية.	1	2.37	1.02	بدرجة ضعيفة
32	تم مراجعة الهيكل التنظيمي للتأكد من مدى ملاءمته للخطة وعملية التنفيذ.	4	2.29	0.97	بدرجة ضعيفة

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

درجة ضعيفة	0.92	2.32	3	يتم مراقبة عملية التنفيذ بصورة مستمرة للوقوف عند نقاط القصور ومعالجتها.	33
درجة ضعيفة	0.91	2.35	2	تُتخذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط له.	34
درجة ضعيفة	0.90	2.20	6	تُراجع الخطط المرسومة وتُعدل وفقاً لمتغيرات الظروف المحيطة.	35
درجة ضعيفة	1.02	2.09	8	تُوضع خطط استراتيجية بديلة لاستخدامها في حالة تعثر الخطط الاستراتيجية التي سبق إعدادها.	36
درجة ضعيفة	0.99	2.23	5	تُوضع مقاييس ومعايير واضحة يتم من خلالها قياس مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة.	37
درجة ضعيفة	0.95	2.17	7	يُفعل عنصر التغذية الراجعة من خلال المراجعة المستمرة للأهداف الاستراتيجية.	38
درجة ضعيفة	0.87	2.25	-	المجال ككل	

جدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع للمحور

الأول

وتشير نتائج الجدول (26) إلى أن متوسط استجابة أفراد عينة البحث على فقرات هذا المجال تتراوح بين (2.09 إلى 2.37). وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.25) وبانحراف معياري (0.87)، وبناءً على سلم الإجابة فإن قيمة هذا المتوسط يعني لفظياً (بدرجة ضعيفة). وهو المجال الوحيد الذي كانت استجابة عينة البحث لجميع فقراته هي (بدرجة ضعيفة). وقد حيث حصلت جميع فقراته على استجابة (بدرجة ضعيفة)، بينما لم تحصل أي فقرة من فقرات المجال على استجابة (بدرجة متوسطة)، أو على استجابة (بدرجة كبيرة)، أو على

استجابة (لا تمارس). وثنتق هذه النتيجة مع دراسة (سوما سليطين، 2006) التي توصلت إلى وجود قصوراً في عملية الرقابة على الاستراتيجيات في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري.

وفيما يلي مناقشة وتفسير أهم نتائج فقرات هذا المجال:

• إن أعلى قيمة حصلت عليها الفقرة رقم (31) وقد احتلت على الترتيب الأول حسب ترتيب الفقرات، والتي نصت على أن " يوضع نظام رسمي للرقابة على الأداء أثناء تنفيذ الاستراتيجية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.37) وانحراف معياري (1.02)، ثم أتت بعدها الفقرة رقم (34) حيث حصلت على الترتيب الثاني، والتي نصت على أن " تُتخذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط له"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.35) وانحراف معياري (0.91)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة ضعيفة)، وعلى الرغم من حصول الفقرتين على أعلى استجابة، إلا أنهما تعبران عن واقع ضعيف تقوم به القيادات الأكاديمية خلال عملية الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية المرسومة، وتصحيح الإجراءات اللازمة في حالة حدوث انحرافات عن المسار المخطط له، وتعديلها باتجاه ما خطط لها.

• كما أن أدنى قيمة حصلت عليها الفقرة رقم (36) حيث حصلت على الترتيب الأخير حسب ترتيب الفقرات، وتنص على أن " توضع خطط استراتيجية بديلة لاستخدامها في حالة تعثر الخطة الاستراتيجية التي سبق إعدادها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.09) وانحراف معياري (1.02)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة ضعيفة)، وثنتق هذه النتيجة مع دراسة (عبده العامري، 2006) التي توصلت إلى عدم اهتمام البنوك الإسلامية في اليمن بوضع خطط بديلة، ثم الفقرة رقم (38) والتي حصلت على الترتيب السابع، وتنص على أن " تُفعل عنصر التغذية الراجعة من خلال المراجعة المستمرة للأهداف الاستراتيجية". حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.17) وانحراف معياري (0.95)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة ضعيفة).

وبشكل عام يعلق الباحث على هذا المجال في النقاط الآتية:

- حصلت جميع فقراته على استجابة (بدرجة ضعيفة)، وهو المجال الخاص بعملية الرقابة وتقييم الاستراتيجية للكلية، وهذا أمر متوقع طالما وأن هناك واقعاً ضعيفاً في ممارسة العمليات السابقة للإدارة الاستراتيجية، وهي عمليات التقويم القبلي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها.



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- معظم الكليات الإنسانية والتطبيقية في الجامعات اليمنية الحكومية، لا تقوم بوضع خططاً استراتيجية بديلة في حالة تعثر الخطط الاستراتيجية المرسومة، بمعنى أنها لا تراعي خاصية المرونة التي هي من أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي، بحيث تتلاءم خطتها الاستراتيجية مع متغيرات الظروف المحيطة.

- كما أنها لا تقوم بعملية الرقابة المستمرة لأداء العاملين وفقاً لما تم وضعه في الخطة الاستراتيجية، واتخاذ الإجراءات اللازمة ومعالجة نقاط القصور في الأداء، إضافة إلى عدم امتلاكها معايير واضحة يتم بواسطتها قياس ما تم انجازه من محاور الخطط المرسومة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (محمد تبدي، 2010) التي توصلت إلى أن شركات الاتصالات السودانية تمارس الرقابة الاستراتيجية بصورة متوسطة، وتقوم بالرقابة والمراجعة المستمرة للخطط والاستراتيجيات في جميع مراحلها، لإجراء التعديلات أو التغيير إذا اقتضى الأمر ذلك. خلاصة التعليق على إجابة السؤال الأول:

تشير نتائج مجالات وفقرات المحور الأول إلى أن واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الكليات الإنسانية والتطبيقية في الجامعات اليمنية الحكومية كانت بدرجة ضعيفة، وبتفق هذه النتيجة عموماً مع دراسة (عبد الحميد أبو ناعم، 1994) التي توصلت إلى أن المنظمات المصرية تمارس الإدارة الاستراتيجية بدرجة ضعيفة، وكذلك مع دراسة (ليلي الهاشم، 2006) التي توصلت إلى أن أغلب الأجهزة الحكومية المركزية السعودية لا تمارس الإدارة الاستراتيجية، وذلك حسب آراء (52%) من أفراد الدراسة، وعند ممارستها اتضح وجود جوانب ضعف في ممارسة بعض الأنشطة المتعلقة بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية بالمقارنة بتقويمها، بينما اختلفت نتيجة البحث الحالي مع دراسة (عبد العامر، 2006) التي توصلت إلى أن البنوك الإسلامية في اليمن تهتم بممارسة الإدارة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، وبالتالي فإن القيادات الأكاديمية في كليات الجامعات اليمنية الحكومية بحاجة ماسة إلى صقل أدائهم الإداري والمعرفي من خلال عقد دورات تدريبية ولقاءات دورية وندوات توعوية حول مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وخطوات تطبيقها، وأما دراسة (محمد تبدي، 2010) فقد أظهرت نتائجها أن ممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية في شركات الاتصالات السودانية يتم بدرجة متوسطة.

ومحاولة من الباحث معرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك، كان من بينها ما يلي:

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

1- ضعف إلمام معظم قيادات الكليات لمفاهيم الإدارة الاستراتيجية، كون تخصصاتهم ومؤهلاتهم العلمية بعيدة عن التخصصات الإدارية، وبالتالي عدم امتلاكهم المهارات الكافية في إعداد وتجهيز الخطط الاستراتيجية.

2- أن نظام التدريب في الكليات لا يستند إلى فلسفة الإدارة الاستراتيجية المبنية على أساس استخدام أساليب الدراسات المستقبلية، مما جعلها غير قادرة على مواكبة التغيرات المعاصرة من حولها.

3- عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية في البلد، وأن التغيرات التي مرت بها مؤسسات التعليم الجامعي، والتي لازالت قد أثرت سلباً على ممارستها لأساليب الإدارة الحديثة.

4- اعتماد معظم قيادات الكليات على النمط الإداري التقليدي بشكل أساسي في تسيير مهامها وأعمالها الإدارية، مما أدى إلى تقادم المعارف والمهارات العملية لديهم، حيث أكد (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 102) على ضعف الأداء المؤسسي لنظام التعليم العالي في الجامعات اليمنية، وذلك لسيادة بعض النظم التقليدية التي أثرت على أداء مؤسسات التعليم فيها.

5- قلة الموارد المادية والمالية والبشرية، وسوء استغلالها للولوج في منهج الإدارة الاستراتيجية بكل اقتدار وفعالية، وهذا ما أكد عليه (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 101).

6- ضعف الروح المعنوية المنافسة لدى معظم القيادات الأكاديمية، مما سبب في انعزال كليات الجامعات اليمنية الحكومية عن بعضها، ناهيك عن انعزالها عن العالم الخارجي، والتواصل مع مؤسسات الجامعات العربية والإقليمية.

7- المناخ السياسي والاقتصادي المعقد في البلد، ناهيك عن القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة، والتي تشكل قيوداً عامة على تحركات الجامعات اليمنية.

8- غياب الشراكة الحقيقية بين مؤسسات الجامعات اليمنية الحكومية، ومختلف المؤسسات الاقتصادية الخاصة والعامة لتحقيق أهداف التعليم العالي، ودعمها المادي والمعنوي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

وينص على (ما المعوقات التي تحدّ من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية؟)

ولالإجابة عن هذا التساؤل، قام الباحث ببناء المحور الثاني من الاستبانة، والذي يتكون من أربعة مجالات تهدف إلى التعرف على أهم معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الكليات

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

التابعة للجامعات اليمنية الحكومية، من خلال تحليل نتائج فقرات المحور الثاني، ومناقشتها وتفسيرها، والوصول إلى تقديم توصيات ومقترحات قد تساعد من تذليلها والحد من حدوثها.

• عرض نتائج البحث الكلية لمجالات المحور الثاني

يتضح من خلال العرض الأولي لنتائج المحور الثاني أن المتوسط الحسابي للأداة بلغ (3.06) وهو يقابل الاستجابة (بدرجة متوسطة) . كما هو موضح في الجدول التالي:

م	مجالات المحور الثاني	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية	9	2.56	0.71	4	بدرجة متوسطة
2	معوقات تتعلق بالكلية	5	3.15	0.51	2	بدرجة متوسطة
3	معوقات تتعلق بالقادة والعاملين في الكلية	8	2.96	0.65	3	بدرجة متوسطة
4	معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة بالكلية	5	3.57	0.48	1	بدرجة كبيرة
	الكلية	27	3.06	0.45	-	بدرجة متوسطة

جدول رقم (27) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات الأداة المتعلقة بالمحور الثاني

يتضح من الجدول (27) ما يلي:

- حصل المجال الأول على الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.71).
  - حصل المجال الثاني على الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.51).
  - حصل المجال الثالث على الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.65).
  - حصل المجال الرابع على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.48).
- عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها لمجالات وفقرات المحور الثاني:

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

(1) المجال الأول: ويشمل هذا المجال على (9) فقرات توضح المعوقات المتعلقة بطبيعة الإدارة الاستراتيجية، وقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

م	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
39	غموض بعض المفاهيم المستخدمة في الإدارة الاستراتيجية.	6	2.49	0.91	بدرج ض
40	وجود نماذج متعددة للإدارة الاستراتيجية وبتطبيقات مختلفة.	7	2.48	0.78	بدرجة ض
41	صعوبة استخدام أسلوب سوات في دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية.	4	2.54	0.90	بدرجة متو
42	صعوبة وضع رؤية استراتيجية تصف ملامح المستقبل.	8	2.44	0.99	بدرجة ض
43	صعوبة ترجمة الرسالة وتحويلها إلى محاور عمل.	9	2.39	0.96	بدرجة ض
44	وجود تعقيدات في إعداد الأهداف الاستراتيجية، وجعلها منسجمة مع بعضها.	5	2.50	0.93	بدرجة ض
45	صعوبة توفير قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة تبنى عليها الاستراتيجية.	1	2.80	0.81	بدرجة متو
46	ظهور تعقيدات في المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل الاستراتيجي المناسب.	3	2.67	0.84	بدرجة متو
47	تعقيدات مرحلة الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها.	2	2.75	0.90	بدرجة متو
	المجال ككل	-	2.56	0.71	بدرجة متو

جدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول للمحور الثاني تشير نتائج الجدول (28) إلى أن متوسط استجابة عينة البحث على فقرات المجال تتراوح ما بين (2.39 إلى 2.80)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.56) وبانحراف معياري (0.71)، وبناءً على سلم الإجابة فإن قيمة هذا المتوسط يعني لفظياً (بدرجة متوسطة).

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

وقد حصلت أربع فقرات على استجابة (بدرجة متوسطة)، وبنسبة (44.4%)، وحصلت خمس فقرات على استجابة (بدرجة ضعيفة)، وبنسبة (55.6%)، بينما لم تحصل أي فقرة من فقرات المجال على استجابة (بدرجة كبيرة)، أو على استجابة (لا تمثل عائقاً).  
وبمناقشة نتائج فقرات هذا المجال، وتفسير أهم فقراته يتضح الآتي:

• أن أعلى قيمة حصلت عليها الفقرة رقم (45)، وقد احتلت الترتيب الأول حسب ترتيب الفقرات، والتي نصت على " صعوبة توفير قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة تبنى عليها الاستراتيجية ". حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.80)، وبانحراف معياري (0.81)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة متوسطة)، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن أغلبية عينة البحث يوافقون على وجود تعقيدات في الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة تبنى عليها استراتيجية الكلية، سواءً أكانت هذه البيانات متعلقة بالبيئة الداخلية، أو بالبيئة الخارجية للكلية التي يعملون فيها، على الرغم من أهميتها وضرورة الحصول عليها في إعداد وصياغة الاستراتيجية، وهذا ما أوصت به دراسة (محمود عساف، 2010) التي أكدت على ضرورة العمل على خلق قاعدة بيانات، ونظم معلومات متطورة لدى الجامعات، وهي عبارة عن شبكة من المعلومات تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعات الفلسطينية.

ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الفنيين والمتخصصين في إعداد وتنظيم البيانات والمعلومات، وكذلك ندرة الكتب والمراجع الإحصائية والإلكترونية، وغيرها المتعلقة بالإحصاءات الرقمية الخاصة بالكليات والمراكز التابعة للجامعات اليمنية التي يمكن الرجوع إليها أثناء تجهيز الخطة الاستراتيجية، ويرى الباحث أن من بين هذه المعلومات والبيانات التي ينبغي توفرها ما يلي:

- 1- تاريخ إنشاء الكلية ومراحل تطورها، وماهي أهم الأحداث التي طرأت على بيئتها التعليمية.
- 2- طبيعة عمل الكلية، وكيف تتم ممارسة مهامها اليومية والشهرية والسنوية.
- 3- تركيب الهيكل التنظيمي للكلية ومكوناته، من حيث التنظيم الإداري والسلطة الإدارية والصلاحيات والمسؤوليات وغيرها.
- 4- البيانات العامة والشخصية لجميع العاملين داخل الكلية، من حيث العدد، والخبرات، والمؤهلات ومجال العمل، وغيرها.
- 5- معلومات كافية ودقيقة حول الموارد المادية للكلية والتجهيزات التشغيلية فيها، وأهم مصادر التمويل المالي وحجم الإنفاق ونسبته.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

6- أدلة ومراجع تبين فيها الأهداف العامة لوزارة التعليم العالي، وأهداف الجامعة، والكلية، والأقسام، ووظائف كل إدارة تتبع الجامعة أو الكلية.

7- عدد الطلبة المتحقين بالكلية وعدد الخريجين، وعدد الراسبين والمنقطعين سنوياً، والعدد المتوقع التحاقه في السنوات القادمة.

8- عدد الأقسام والتخصصات الموجودة حالياً، وما هي التخصصات المتوقع ايجادها بما يناسب سوق العمل، وخدمة المجتمع.

وئتنفق هذه النتيجة مع دراسة (سوما سليطين، 2006) التي أفضت نتائجها إلى عدم توفر نظم معلومات إدارية فعّالة في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري. ثم أتت بعدها الفقرة رقم (47) التي احتلت الترتيب الثاني، وتنص على أن "تعقيدات مرحلة الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.75)، وبانحراف معياري (0.90)، وهي الفئة التي تشير أيضاً إلى أن الاستجابة (بدرجة متوسطة).

• كما أن أدنى قيمة حصلت عليها الفقرة رقم (43) كونها احتلت الترتيب الأخير حسب ترتيب الفقرات والتي نصت على أن "صعوبة ترجمة الرسالة وتحويلها إلى محاور عمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.39) وبانحراف معياري (0.96)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة ضعيفة)، وعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على الترتيب الأخير، فإن هذا لا يعني عدم وجود صعوبة تواجه قيادات الكليات في هذه الفقرة، لذلك ينبغي عليها الاستفادة من تجارب بعض المؤسسات الرائدة والمشهورة، حول الخطوات العلمية في بناء الرسالة، وما أهم خصائصها؟، وكيف يمكن تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل؟، وئتنفق هذه النتيجة مع دراسة (منى دياب، 2009) التي توصلت إلى عدم قدرة الكثير من الوحدات بجامعة حلوان على صياغة رسالتها، وذلك يرجع إلى جهل هذه الوحدات لكيفية صياغة رسالتها بشكل علمي يساعدها على تحقيق أهدافها.

• ثم أتت الفقرة رقم (42) التي احتلت على الترتيب الثامن، والتي نصت على "صعوبة وضع رؤية استراتيجية تصف ملامح المستقبل" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.44) وانحراف معياري (0.99)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة ضعيفة)، مما يعني أن القيادات الأكاديمية تمتلك قدرات لا بأس بها في وضع رؤية استراتيجية في الكليات التي يعملون فيها؛ بسبب الخبرات والتجارب السابقة التي مرت بها خلال ممارستها للأنشطة الإدارية، ثم أتت بعدها الفقرة رقم (40) التي نصت على أن "وجود نماذج متعددة للإدارة الاستراتيجية

وبتطبيقات مختلفة " بمتوسط حسابي بلغ (2.48)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، وهي الفئة التي تشير أيضاً إلى أن الاستجابة كانت (بدرجة ضعيفة)، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة الإدارة الاستراتيجية نفسها، حيث يؤكد كثير من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية عدم وجود أ نموذج محدد للإدارة الاستراتيجية يمكن الأخذ به والاعتماد الدائم عليه، بسبب اختلاف رؤية المنظمات واختلاف أهدافها وطبيعة عملها، واختلاف البيئة التي تعمل فيها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ظهور عدة أبحاث ومؤلفات في الكتابة عن نماذج تطبيقات الإدارة الاستراتيجية، خصوصاً النماذج الغربية.

• هناك فقرات قد احتلت الترتيب: السادس، الرابع، الخامس، الثالث، والتي تحمل الأرقام (39)، (41)، (44)، (46)، على التوالي حسب ترتيب الفقرات، وتنص الأولى منها على " غموض بعض المفاهيم المستخدمة في الإدارة الاستراتيجية " ، وتنص الأخيرة على " ظهور تعقيدات في المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل الاستراتيجي المناسب "، حيث تراوحت متوسطات استجابة عينة البحث من ( 2.49 إلى 2.67 )، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة ضعيفة، وبدرجة متوسطة).

ويتضح من تحليل نتائج هذه الفقرات على وجود معوقات إلى حد ما تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الكليات التابعة للجامعات اليمنية الحكومية، ومن بينها ما يلي:

- غموض بعض مفاهيم الإدارة الاستراتيجية.
- صعوبة استخدام أسلوب (سوات) لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، بغرض التعرف على نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة، وثفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد تبيدي، 2010) التي تبين من نتائجها بصورة قاطعة قلة معرفة عينة البحث بتحليل (SWOT)، وبالتالي ضعف استخدامه في شركات الاتصالات السودانية.
- صعوبة وضع أهداف استراتيجية للكلية، وجعلها منسجمة ومتناسقة مع بعضها، وكذلك ظهور تعقيدات في المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

ويعزو الباحث ذلك إلى عدة أسباب منها: قلة إدراك معظم قيادات الكليات لمفاهيم الإدارة الحديثة وأساليبها، وفي مقدمتها الإدارة الاستراتيجية، وكل ما يتعلق بتطبيقاتها، إضافة إلى ضعف اهتمام رئاسة الجامعة بنشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية في أوساط مؤسسات التعليم العالي الخاضعة لها، وكذلك تدني مستوى الرضى المهني والنفسي لدى كثير منهم، مما أدى إلى ضعف انتمائهم وولائهم للمهنة والكلية التي يعملون على إدارتها، وهذا ما أكد عليه ( نعمان عبد الله، 2012،

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

(201) حيث لاحظ انخفاض الولاء والانتماء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي في اليمن، وضعف الروح المعنوية لديهم.

(2) المجال الثاني: ويشمل هذا المجال على (5) فقرات توضح المعوقات التي تتعلق بالكليات في الجامعات اليمنية الحكومية، وقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

م	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
48	غموض النظم الإدارية المتبعة في تسيير شؤون العمل.	5	2.70	0.83	بدرجة متوسطة
49	تقادم المستلزمات المادية المعمول بها.	2	3.32	0.66	بدرجة كبيرة
50	صعوبة تطبيق الهيكل التنظيمي الحالي في ممارسة الإدارة الاستراتيجية.	4	3.06	0.77	بدرجة متوسطة
51	عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	3	3.13	0.71	بدرجة متوسطة
52	نقص الموارد والإمكانات المتاحة.	1	3.51	0.66	بدرجة كبيرة
	<b>المجال ككل</b>	-	<b>3.15</b>	<b>0.51</b>	<b>بدرجة متوسطة</b>

جدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني للمحور الثاني

تشير نتائج الجدول (29) إلى أن متوسط استجابة عينة البحث على فقرات هذا المجال تتراوح ما بين (2.70 إلى 3.51). وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث للمجال ككل (3.15) وبانحراف معياري (0.51)، وبناءً على سلم الإجابة فإن قيمة هذا المتوسط يعني لفظياً (بدرجة متوسطة).

حيث حصلت فقرتان من أصل خمس فقرات على استجابة (بدرجة كبيرة)، وبنسبة (40%) من مجموع فقرات المجال ككل، وحصلت ثلاث فقرات من أصل خمس فقرات على استجابة (بدرجة متوسطة)، وبنسبة (60%) من مجموع فقرات المجال ككل، بينما لم تحصل أي فقرة من فقرات المجال على استجابة (بدرجة ضعيفة)، أو على استجابة (لا تمثل عائلاً). وبمناقشة نتائج فقرات هذا المجال وتفسير فقراته يتضح الآتي:



• إن أعلى قيمة حصلت عليها الفقرة رقم (52)، وقد احتلت الترتيب الأول حسب ترتيب الفقرات، والتي نصت على " نقص الموارد والإمكانات المتاحة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.51) وبانحراف معياري (0.66)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة كبيرة)، ثم أتت بعدها الفقرة رقم (49) التي احتلت الترتيب الثاني، وتنص على " تقادم المستلزمات المادية المعمول بها "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.32)، وبانحراف معياري (0.66)، وهي الفئة التي تشير أيضاً إلى أن الاستجابة (بدرجة كبيرة)، ويعلق الباحث على هاتين الفقرتين في قوله أن نسبة كبيرة من عينة البحث أجمعت على وجود صعوبات ومعوقات في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الكليات التي يعملون فيها، وقد كان في مقدمة هذه المعوقات ظهور نقص كبير في موارد الكلية، وإمكاناتها المتاحة (الموارد المادية والمالية)، إضافة إلى تقادم الموارد والمستلزمات المادية فيها، وبالتالي فإن الواقع الحالي يشير إلى أن مؤسسات التعليم العالي في الجامعات اليمنية الحكومية ما زالت تعاني من نقص حاد في مواردها المالية، وإمكاناتها المادية التي تكسبها القدرة على مواجهة متطلبات العصر، وهو ما يستوجب إعادة النظر في البحث عن حلول عاجلة لتوفير تلك الموارد، والحفاظ عليها بما يحذر من هدرها، وعشوائية التعامل الفني معها؛ حتى تتمكن من الوفاء بمتطلبات نجاح العملية التعليمية.

وهذا ما أكد عليه (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 71) على أن معظم مؤسسات التعليم العالي في الجامعات اليمنية تعاني من ضعف كبير في البنية التحتية المتمثلة في المباني والمعامل والمعدات والأجهزة والمكتبات، والبنية الأساسية الإلكترونية، وغيرها، مما يحد من إمكانية الاطلاع على مصادر المعرفة العالمية عبر الشبكة العنكبوتية، بل أن معظم هذه الموارد أصبحت خارج نطاق عملها، وأنها لا تجدي أي نفع، لعدم ملاءمتها مع التغيرات الحديثة.

ويرى كثير من المتخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية إلى أن نجاح تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في أي منظمة مرهون بمدى توفر مواردها، من حيث الكم والكيف والجودة بما يناسب مع تطبيقاتها المختلفة وأنها تعد بمثابة الرأس من الجسد في أي منظمة، وكما أوصت دراسة (موفق الضمور، 2008) بضرورة تزويد الأجهزة الحكومية الأردنية بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (محمد تبيدي، 2010) التي أظهرت أن معظم المبحوثين يؤكدون أن شركات الاتصالات السودانية تتمتع بموارد وإمكانات مناسبة تساعد على تنفيذ خططها الاستراتيجية .

• ثم أتت الفقرة رقم (51) لتحتل على الترتيب الثالث، وتنص على " عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.13)، وانحراف معياري (0.71)، وهي الفئة التي تشير كذلك إلى أن الاستجابة (بدرجة متوسطة)، وفي هذه الفقرة اتفقت أيضاً غالبية عينة البحث على وجود معوقات تحد من تطبيقهم للإدارة الاستراتيجية، وهي الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية.

ويعزو الباحث ذلك إما لعدم انسجام القيم والمعتقدات والأفكار لدى العاملين مع قيم الكلية ومعتقداتها، وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى عدم الرضى الوظيفي وإلى ضعف أدائهم داخل الكلية، أو لعدم قناعتهم بتغيير معتقداتهم تجاه فاعلية تطبيق أسلوب جديد في أداء مهامهم، ولا يثقون إلا بقيمتهم ومعتقداتهم المتراكمة عبر سنوات طويلة؛ حتى وإن كانت خاطئة.

ولذلك عندما تقوم إدارة الكليات بإحداث تغييرات جديدة في أسلوب العمل، واتباع طرق ومناهج حديثة، يتولد تيار عكسي مقاوم لهذا المنهج الجديد من قبل العاملين حفاظاً على القيم التي يؤمنون بها والأفكار والمفاهيم المتولدة لديهم والمشاركة بينهم، وتنفق هذه النتيجة مع دراسة (سوما سليطين، 2006) التي توصلت إلى عدم مناسبة الثقافة التنظيمية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري مع استراتيجيتها.

• كما أن أدنى قيمة حصلت عليها الفقرة رقم (48) كونها احتلت الترتيب الخامس والأخير حسب ترتيب الفقرات والتي نصت على " غموض النظم الإدارية المتبعة في تسيير شؤون العمل "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.70) وانحراف معياري (0.83)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة متوسطة)، ثم أتت الفقرة رقم (50) التي احتلت على الترتيب الرابع، والتي نصت على " صعوبة تطبيق الهيكل التنظيمي الحالي في ممارسة الإدارة الاستراتيجية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.06) وانحراف معياري (0.77)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة متوسطة). وبالتالي فإن نسبة من عينة البحث أجمعت على أن من ضمن المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الكليات، هو غموض النظم الإدارية المتبعة، والهيكل التنظيمي الحالي فيها، ويفسر الباحث سبب غموض النظم الإدارية في تسيير شؤون العمل وعدم وضوحها هو ناتج من ضعف قوام الهيكل التنظيمي السائد، كون الهيكل التنظيمي يمثل الإطار العام الذي يحدد الأقسام والوظائف وتوزيع المهام والصلاحيات، وله دور بارز في تنفيذ استراتيجية الكليات، حيث يوضح كافة الوظائف الرئيسة والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربطها، كما يحدد طبيعة العمل اللازم لكل إدارة وكل قسم.

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

ويعزو الباحث ذلك العائق إلى قلة امتلاك المهارات والخبرات السابقة لدى المسؤولين في وضع الهيكل التنظيمي المناسب للكلية، والمتناغم مع أهدافها ووظائفها، ويشير الباحث في هذا المقام إلى ضرورة إعادة النظر في بناء الهيكل التنظيمي في كل مؤسسة تعليمية خاضعة للتعليم الجامعي اليمني، بما يجدي نفعاً مع تطبيقات أساليب الإدارة الحديثة، وفي مقدمتها أسلوب الإدارة الاستراتيجية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد تبيدي، 2010) التي تبين وجود بعض القصور في الهياكل التنظيمية، ومع دراسة (سوما سليطين، 2006).

(3) المجال الثالث: ويشمل هذا المجال على (8) فقرات توضح معوقات تتعلق بالقيادة والعاملين في كليات الجامعة، وقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

م	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
53	غياب الكفاءات الإدارية المحترفة التي تتمتع بالقدرة على التفكير الاستراتيجي.	6	2.87	1.00	بدرجة متوسطة
54	غياب القدرات والمهارات اللازمة في إعداد الخطط الاستراتيجية.	7	2.86	1.03	بدرجة متوسطة
55	افتقار القيادات لمهارات التدريب في ممارسة الإدارة الاستراتيجية.	4	2.93	0.91	بدرجة متوسطة
56	كثرة انشغال القيادات بالأعمال المنوطة بهم.	5	2.90	0.88	بدرجة متوسطة
57	ضعف الدافعية لدى العاملين للمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية.	3	3.03	0.87	بدرجة متوسطة
58	تدني مستوى الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتميزين في أدائهم الوظيفي.	1	3.26	0.86	بدرجة متوسطة

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

درجة متوسطة	0.92	2.71	8	خوف العاملين من الفشل في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	59
درجة متوسطة	0.79	3.09	2	تدني مستوى الرضا الوظيفي والمهني لدى كثير من العاملين.	60
درجة متوسطة	0.65	2.96	-	المجال ككل	

جدول رقم (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث للمحور الثاني

وتشير نتائج الجدول (30) إلى أن متوسط استجابة عينة البحث على فقرات هذا المجال تراوحت ما بين (2.71 إلى 3.26). وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.96) وانحراف معياري (0.65)، وبناءً على سلم الإجابة فإن قيمة هذا المتوسط يعني لفظياً (بدرجة متوسطة). حيث حصلت جميع فقراته على استجابة (بدرجة متوسطة)، بينما لم تحصل أي فقرة من فقراته على استجابة (بدرجة ضعيفة)، أو على استجابة (بدرجة كبيرة)، أو استجابة (لا تمثل عائقاً).

وبمناقشة نتائج فقرات هذا المجال وتفسير أهم فقراته يتضح الآتي:

• أعلى قيمة حصلت عليها الفقرة رقم (58) وقد احتلت على الترتيب الأول حسب ترتيب الفقرات، والتي نصت على " تدني مستوى الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتميزين في أدائهم الوظيفي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.26) وانحراف معياري (0.86)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة متوسطة)، ثم أتت بعدها الفقرة رقم (60) التي احتلت على الترتيب الثاني، والتي نصت على " تدني مستوى الرضا الوظيفي والمهني لدى كثير من العاملين"، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.09) وانحراف معياري (0.79)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة متوسطة)، حيث أجمعت نسبة من عينة البحث على أن من أهم معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في هذا المجال، هو تدني مستوى الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين المتميزين في أدائهم الوظيفي من قبل الجهات المعنية، وهذا بدوره أدى إلى تدني مستوى الرضى الوظيفي والمهني لديهم، لذلك كان من الطبيعي أن تأتي هذه الفقرة مباشرة بعد الفقرة رقم (58)، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود علاقة طردية بين عنصر الحوافز المادية والمعنوية،

وعنصر الرضى الوظيفي، الذي يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين وزيادة معدل إنتاجهم، وهذا ما أكدت عليه كثير من الدراسات والأبحاث السابقة، حيث دلت على أن العوامل الأكثر أهمية والتي تؤثر في الرضى الوظيفي هي المكافآت العادلة، كما أجرى عدد من الباحثين دراسات عدة حول الاعتقاد الشائع الذي يتلخص في (إن العامل السعيد - الراضي عن عمله - يكون عاملاً منتجاً) (منصور العريقي، 2013، 129).

ومن خلال هذه النتيجة يرى الباحث أن رئاسة الجامعة لا تهتم بإعداد نظاماً للحوافز بشقيها المادي والمعنوي لمكافأة العاملين المتميزين، وبما يثير من طاقاتهم المهنية والفنية لعدة أسباب منها: وجود عجز في ميزانية الجامعة، وجود فساد مالي داخل الجامعة، وكذلك عدم استغلال الموارد المالية بطريقة صحيحة، وظهور المجاملات الشخصية على حساب العاملين المتميزين، وكذلك اللامبالاة في تقديم الترقيات للقيادات الناجحة والمتميزة، وهذا ينعكس على تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين، من خلال مكافأة المجد والأخذ بيد المقصر وإعادته إلى جادة الصواب، وهو ما أوصت به دراسة (إسماعيل عز الدين، 2014) التي أوصت بضرورة وضع نظام للحوافز يرتبط بنظام التقييم لغرض تشجيع مؤسسات التعليم الجامعي ذات الأداء المتميز على الاستمرار، والمؤسسات ذات الأداء الضعيف على التحسين وعلاج نقاط الضعف.

ومن بين الحوافز المادية تقديم المكافآت النقدية والأشياء العينية والتأمين الجماعي والقروض وخدمات الإسكان والموصلات والخدمات الصحية (حمود عقلان، 2009، 136)، وأما الحوافز المعنوية فهي مثل: احترام العنصر البشري، والثناء والتقدير، وتقديم كلمات الشكر له وللجهة التي يعمل فيها، وتعليق الصور على لوحات الشرف، ومنح الأوسمة والألقاب، والمشاركة في صنع القرار، وإضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي من أجل كسر الملل، وتوفير فرص الترقية (منصور العريقي، 2014، 207).

• كما أن أدنى قيمة حصلت عليها الفقرة رقم (59) حيث احتلت على الترتيب الأخير حسب ترتيب الفقرات، والتي نصت على "خوف العاملين من الفشل في تطبيق الإدارة الاستراتيجية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.71) وانحراف معياري (0.92)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة متوسطة)، حيث أجمعت نسبة من عينة البحث على أن من ضمن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، هو خوف العاملين من الفشل في تطبيق أسلوب إداري جديد قد لا يتناسب مع خبراتهم، لذلك فهم حريصون على البقاء والاستقرار في وضعهم الحالي الذي يريح النفس ويحمل الأمان.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- ويعزو الباحث وجود ذلك العائق إلى عدة أسباب من أهمها:
- ضعف الثقة لدى بعض العاملين، واعتقادهم الخاطئ بوجود مهددات خفية تنذر بالشؤم من إحداث عملية التغيير.
- عدم وضوح أهداف التغيير لدى العاملين.
- عدم الاهتمام بنشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية في بيئة عمل الكلية، وعرض تجارب لنجاح بعض مؤسسات التعليم العالي في تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية.
- تدني كفاءة كثير من العاملين في مزاولة أعمالهم بطرق جديدة.
- التصور الخاطئ لدى بعضهم بأن عدم نجاحهم لتطبيق الإدارة الاستراتيجية سيؤدي حتماً إلى الإضرار بمكانتهم الوظيفية.

• ثم أتت الفقرة رقم (54) التي احتلت الترتيب السابع، وتنص على " غياب القدرات والمهارات اللازمة في إعداد الخطط الاستراتيجية " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.86) وانحراف معياري (1.03)، وهي الفئة التي تشير أيضاً إلى أن الاستجابة (بدرجة متوسطة)، وفي هذه الفقرة كانت استجابة عينة البحث تدل على غياب القدرات والمهارات ذات الطابع الاستراتيجي في إعداد الخطط الاستراتيجية للكليات، وثبتت هذه النتيجة مع دراسة (عبده العامري، 2006) التي توصلت إلى قلة الكوادر المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية في اليمن، ومع دراسة (عبد الحميد أبو ناعم، 1998) التي توصلت إلى أن نقص الكفاءات الإدارية المحترفة كان لها السبب الرئيس في الحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ونسبتها (87.3%)، وكذلك أظهرت دراسة (ليلي الهاشم، 2006) أن من أهم الأسباب التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية هي: عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي.

• هناك فقرات قد احتلت الترتيب السادس، الرابع، الخامس، الثالث، والتي تحمل الأرقام (53)، (55)، (56)، (57) على التوالي حسب ترتيب الفقرات، حيث تراوحت متوسطات استجابة عينة البحث من (2.87 إلى 3.03)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة متوسطة)، ومن خلال تفسير الباحث لهذه الفقرات يرى ظهور عدة معوقات تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الكليات التابعة للجامعات اليمنية الحكومية، ومن بين هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الكفاءات الإدارية التي تتمتع بالقدرة على التفكير الاستراتيجي. ويعزو الباحث ذلك إلى عدة أسباب منها: هجرة العقول الاستراتيجية إلى خارج البلد للتعاقد مع بعض الجامعات العربية وغير العربية، وكذلك عدم تحقيق مبدأ الشفافية في اختيار القيادات ذات الكفاءة الاستراتيجية والخبرات العريقة؛ نظراً لوجود المحسوبية، والمجاملة الشخصية والحزبية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وكذلك عدم إخضاع المتقدمين للمفاضلة أثناء عملية الاختيار وفقاً للمعايير العلمية، واصطفاء أصلح من فيهم للوظيفة العامة، وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية لدراسة (عادل إبراهيم، عبد الهادي النجار، 2007) التي أفضت إلى وجود مشكلات تتعلق باختيار القيادات الجامعية بمصر، ومن أهمها: تدخل بعض الأجهزة السيادية في الاختيار، وغياب نظام الانتخاب، وغياب المعايير الواضحة والموضوعية في اختيارها.

- افتقار القيادات الأكاديمية لمهارات التدريب في ممارسة الإدارة الاستراتيجية، خاصة وأن التدريب يمثل إحدى وسائل إعداد وتنمية العنصر البشري من خلال تزويده بالمعارف والمهارات الفنية الجديدة والحديثة، والسلوكيات العلمية التي يحتاج إليها الفرد في أداء عمله بكفاءة وفاعلية، وهذا ما أوصت به دراسة (موفق الضمور، 2008) التي أوصت بضرورة قيام الجامعات ومراكز التدريب الوطنية في الأردن بدورات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي؛ من أجل ضمان قيامهم بهذه العملية بصورتها الصحيحة وبخطواتها العلمية المنهجية.

- كثرة انشغالهم بالأعمال المنوطة بهم، مما جعل تفكيرهم في التطوير الإداري أمراً صعباً ويحتاج إلى وقت، حيث أكد (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 89) على انشغال كثير من أعضاء هيئة التدريس في أعمال وأنشطة خارج جامعتهم في سياق استهداف رفع مستوى معيشتهم، وذلك عن طريق التدريس في الجامعات الخاصة وإدارتها.

- ضعف الدافعية لدى معظم العاملين للمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية للكلية، مما يؤثر ذلك سلباً على نجاح تنفيذها، باعتبار أن العاملين هم المشاركون الفعليون في تنفيذها.

(3) المجال الرابع: ويشمل هذا المجال على (5) فقرات توضح المعوقات التي تتعلق بالبيئة المحيطة بكليات الجامعة، وقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

عينة البحث على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

م	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
61	ضعف استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية للبلد.	1	3.77	0.48	درجة كبيرة
62	ضعف الدعم المادي والمعنوي المقدم من قبل المجتمع المحلي لمؤسسات التعليم العالي.	2	3.66	0.61	درجة كبيرة
63	قلة التواصل مع الجامعات الأخرى لمعالجة العوائق المحيطة بها.	3	3.64	0.60	درجة كبيرة
64	تغيرات التكنولوجيا الرقمية، وما أفرزته من تحديات تواجه مؤسسات التعليم العالي.	5	3.32	0.78	درجة كبيرة
65	ضعف البعد التحفيزي لمؤسسات التعليم التي تتبع أساليب إدارية حديثة في أداء مهامها من قبل رئاسة الجامعة.	4	3.48	0.63	درجة كبيرة
	المجال ككل	-	3.57	0.48	درجة كبيرة

وتشير نتائج الجدول (31) إلى أن متوسط استجابة عينة البحث على فقرات هذا المجال، تتراوح ما بين (3.32 إلى 3.77) وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.57) وبانحراف معياري (0.48)، وبناءً على سلم الإجابة فإن قيمة هذا المتوسط يعني لفظياً (درجة كبيرة). حيث حصلت جميع فقرات المجال على استجابة (درجة كبيرة)، بينما لم تحصل أي فقرة من فقراته على استجابة (درجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، لا تمثل عائقاً).

وبمناقشة وتفسير أهم فقرات هذا المجال يتضح الآتي:

• أجمعت نسبة عالية من عينة البحث على أن جميع فقرات هذا المجال تمثل عائقاً كبيراً أمام تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في الكليات التابعة للجامعات اليمنية الحكومية، وقد تصدرت الفقرة رقم (61) أولى هذه المعوقات، حيث حصلت على الترتيب الأول حسب ترتيب الفقرات، والتي نصت على " ضعف استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية للبلد"، حيث بلغ



المتوسط الحسابي لها (3.77) وانحراف معياري (0.48)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة كبيرة)، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن من أهم معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الكليات، هو ضعف استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية للبلد، حيث وما زال المجتمع اليمني يعاني من تعقيدات معيشية وسياسية واقتصادية واجتماعية، وما زال يكابدها حتى اليوم، لا سيما في الفترات الأخيرة، وهذا كله أثر وبشكل مباشر على تطوير العملية التعليمية في بلادنا، واتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبده العامري، 2006) التي أكدت على ضعف الاستقرار السياسي والأمني للبلد.

ولذلك فإن هذا العائق الخطير يظل تحدياً واضحاً أمام مؤسسات التعليم الجامعي في اليمن يصعب السيطرة عليه، وقد أدى إلى توقف معظم الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة، وهذا بدوره انعكس على مسار العملية التعليمية ونشر رسالتها العلمية، وهذا ما أكد عليه (نعمان عبد الله، 2012، 195-197)، بأن التغيرات السياسية في البلد كان لها دور بارز ومؤثر في الاتجاه السليبي على كفاءة الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، وكذلك التغيرات الاقتصادية وتبعاتها، حيث أعلنت الحكومة اليمنية عن تخفيض ميزانيتها لعام 2009م بنسبة 50% نتيجة للأزمة الاقتصادية العالمية، مما أثر ذلك على جميع قطاعات الدولة ومنها الجامعات، حيث سعت الحكومة إلى تخفيض موازنات الجامعات اليمنية الحكومية إلى 50% من الموازنة العامة مقارنة بالأعوام السابقة.

• ثم أتت بعدها الفقرة رقم (62) التي احتلت على الترتيب الثاني، والتي نصت على " ضعف الدعم المادي والمعنوي المقدم من قبل المجتمع المحلي لمؤسسات التعليم العالي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.66) وانحراف معياري (0.61)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة كبيرة)، حيث وافقت نسبة كبيرة من عينة البحث على وجود عائقاً تمثل في ضعف الدعم المادي والمعنوي الممنوح للكليات من قبل المجتمع المحلي، ويعزو الباحث ذلك إلى ظهور الفقرة السابقة رقم (61) وهو ضعف الأوضاع السياسية والاقتصادية في الساحة اليمنية الذي انعكس سلباً على دعم المجتمع المحلي، مما ساهم في تفاقم معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، كون مؤسسات التعليم العالي اليوم ليست بمعزل عن المجتمع المحلي، بل هي جزء لا يتجزأ من بيئته وتأثر به وتؤثر فيه، وقد أكد (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 102) على غياب الشراكة بين الجامعات اليمنية ومختلف المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة، وعملية الشراكة تؤكد أن عبء

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

مهمة العملية التعليمية لا يقع على عاتق التعليم الجامعي فقط، إذ لا بد من مساهمة هؤلاء الشركاء بفاعلية في تحقيق أهداف التعليم العالي والمشاركة في تمويله وإدارته.

• كما أن أدنى قيمة حصلت عليها الفقرة رقم (64) حيث احتلت على الترتيب الأخير حسب ترتيب الفقرات، والتي نصت على " تغيرات التكنولوجيا الرقمية، وما أفرزته من تحديات تواجه مؤسسات التعليم العالي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.32) وانحراف معياري (0.78)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة كبيرة)، وعلى الرغم من حصول هذه الفقرة على أدنى نسبة، فهذا لا يعني أنها لا تمثل عائقاً أمام تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أصبحت التغيرات التكنولوجية من أهم القضايا التي تشغل مؤسسات التعليم العالي، بل أن نجاح العملية التعليمية مرهونٌ بمدى استجابتها لتحديات عصر التكنولوجيا الرقمية القائم على التعامل مع أجهزة الحاسوب، وبرامجه، وشبكات الإنترنت، والهاتف، وغيرها، وإذا ما أرادت القيادات الأكاديمية لكلياتها ممارسة أسلوب الإدارة الاستراتيجية، فإنه ينبغي عليها التعامل مع هذه التقنيات الحديثة على أنها من الأصول التعليمية الهامة في كافة الوظائف الإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (محمد مطهر، 2005، 4) أن من بين التحديات الخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية هو تحدي تقنيات الاتصالات والمعلومات.

• ثم أتت الفقرتين رقم (63)، (65) لتحتل على الترتيب الثالث والرابع على التوالي، بمتوسط حسابي بلغ (3.64، 3.48) وانحراف معياري (0.60، 0.63)، وهي الفئة التي تشير إلى أن الاستجابة (بدرجة كبيرة)، وخلاصة تفسير هاتين الفقرتين، هو وجود معوقات ناتجة من البيئة المحيطة بالكليات، وهي: ضعف البعد التحفيزي من قبل رئاسة الجامعات للكليات التي تتبع أساليب إدارية حديثة في أدائها الإداري، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة شدة المنافسة بين مختلف كليات الجامعة، وكذلك قلة التواصل بين الكليات؛ ليم طرح ومناقشة القضايا والمشكلات المتعلقة بها والاستفادة من تبادل الخبرات.

ثالثاً) النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

وينص على (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابة عينة البحث حول مجالات وفقرات الاستبانة تعزى لمتغيرات البحث: الاختلاف المؤسسي، نوع الكلية، المسمى الوظيفي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة في مجال العمل الإداري، الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية؟).

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

وقبل استعراض نتائج الفروق في استجابات عينة البحث، يود الباحث توضيح مستويات المتغيرات المستقلة كما يلي:

- (1) الاختلاف المؤسسي: جامعة صنعاء، جامعة إب، جامعة ذمار، جامعة حجة، جامعة عمران.
- (2) نوع الكلية: إنسانية، تطبيقية.
- (3) المسمى الوظيفي: عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم.
- (4) الرتبة الأكاديمية: أستاذ/أستاذ مشارك، أستاذ مساعد.
- (5) الخبرة في مجال العمل الإداري: أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

(6) الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية: نعم، لا.

ثم استعان الباحث بالاختبار الثنائي (T-test) للمتغيرات الثنائية التالية: نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية، الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية، وكذلك اختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للمتغيرات التالية: الاختلاف المؤسسي، المسمى الوظيفي، الخبرة في مجال العمل الإداري، وللإجابة على هذا السؤال تم تناول متغيرات البحث كما يلي:

أولاً: بالنسبة للمحور الأول

(واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية).

المتغير الأول: الاختلاف المؤسسي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة الفروق بين خمس مجموعات مستقلة، حسب متغير الاختلاف المؤسسي (جامعة صنعاء، جامعة إب، جامعة ذمار، جامعة حجة، جامعة عمران) كما هو موضح في الجدول التالي:

الدالة	مستوى الدلالة	قيمة (F)	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات المحور الأول
دالة	0.000	8.326	3.248	4	12.990	بين المجموعات	المجال الأول: ممارسة عملية التقويم القبلي للبيئة الداخلية والخارجية
			0.390	119	46.413	داخل المجموعات	
				123	59.404	الاجمالي	
دالة			3.056	4	12.222	بين المجموعات	

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

	0.00	3.85	0.793	119	94.373	داخل المجموعات	المجال الثاني: ممارسة عملية صياغة الاستراتيجية
	6	3		123	106.596	الاجمالي	
دالة	0.00	7.27	3.930	4	15.720	بين المجموعات	المجال الثالث: ممارسة عملية تنفيذ الاستراتيجية
			0.540	119	64.247	داخل المجموعات	
				123	79.967	الاجمالي	
دالة	0.00	5.37	3.527	4	14.108	بين المجموعات	المجال الرابع: ممارسة عملية الرقابة وتقييم الاستراتيجية
			0.656	119	78.079	داخل المجموعات	
				123	92.187	الاجمالي	
دالة	0.00	6.91	3.323	4	13.291	بين المجموعات	
			0.481	119	57.207	داخل المجموعات	
				123	70.498	الاجمالي	

الجدول (32) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق لمتغير الاختلاف المؤسسي للمحور الأول

تشير نتائج الجدول (32) إلى أن مجالات المحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة البحث، مما يدل على اختلاف وجهات نظرهم، ولمعرفة اتجاه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه، كما في الجدول التالي:

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البطة

حجة	عمران	إب	ذمار	صنعاء		المجال الأول
					صنعاء	عملية التقويم القبلي للبيئة الداخلية والخارجية
					ذمار	
.72706*	.69607*		.57068*	.88731*	إب	
					عمران	
					حجة	
حجة	عمران	إب	ذمار	صنعاء		المجال الثاني
					صنعاء	عملية صياغة الاستراتيجية
					ذمار	
.65950*	.83964*		.78957*	.78379*	إب	
					عمران	
					حجة	
حجة	عمران	إب	ذمار	صنعاء		المجال الثالث
					صنعاء	عملية تنفيذ الاستراتيجية
					ذمار	
.72993*	.98188*		.86435*	.89075*	إب	
					عمران	
					حجة	
حجة	عمران	إب	ذمار	صنعاء		المجال الرابع
					صنعاء	الرقابة وتقييم الاستراتيجية
					ذمار	
.62265*	.84875*		.63000*	.91198*	إب	
					عمران	
					حجة	
حجة	عمران	إب	ذمار	صنعاء		المجالات الكلية
					صنعاء	ممارسة الإدارة الاستراتيجية
					ذمار	
.68478*	.84158*		.71365*	.86846*	إب	
					عمران	
					حجة	

جدول (33) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين استجابات عينة البحث لمتغير الاختلاف المؤسسي للمحور الأول

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

تبين من الجدول (33) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وكانت الفروق موجبة لصالح جامعة إب في جميع المجالات، ويعزو الباحث ذلك إلى سببين رئيسيين هما: أن القيادات الأكاديمية في الكليات الإنسانية والتطبيقية بجامعة إب تمتلك الحس المعرفي بمدى أهمية ممارسة وتطبيق أسلوب الإدارة الحديثة في مهامها الإدارية، وقد تولد ذلك إما نتيجة التحاقها بدورات تدريبية في مجال تطوير الإدارة وفن التعامل معها، أو من خلال خبرتها العريقة في العمل الأكاديمي والإداري داخل الجامعة، ولذلك سعت جاهدة إلى تحسين نوعية أداؤها من خلال ممارسة أسلوب الإدارة الاستراتيجية، والسبب الآخر هو أن معوقات ممارسة الإدارة الاستراتيجية في جامعة إب أقل حدةً من المعوقات التي تواجه بقية الجامعات، وهذا ما لاحظته الباحث من خلال تحليل نتائج المحور الثاني الذي سيأتي عند مناقشته، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين بقية الجامعات الأخرى.

المتغير الثاني: نوع الكلية

تم استخدام اختبار (T-test) لمعرفة الفروق بين مجموعتين مستقلتين (إنسانية، وتطبيقية) كما هو موضح في الجدول التالي:

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع الكلية	مجالات المحور الأول
دالة	0.01	122	2.49	0.75	2.57	59	إنسانية	المجال الأول:
				0.61	2.26	65	تطبيقية	ممارسة عملية التقويم القبلي للبيئة الداخلية والخارجية
دالة	0.02	122	2.39	0.93	2.65	59	إنسانية	المجال الثاني:
				0.90	2.26	65	تطبيقية	ممارسة عملية صياغة الاستراتيجية
دالة	0.01	122	2.54	0.81	2.61	59	إنسانية	

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

				0.77	2.25	65	تطبيقية	المجال الثالث: ممارسة عملية تنفيذ الاستراتيجية
				0.90	2.46	59	إنسانية	المجال الرابع: ممارسة عملية الرقابة وتقييم الاستراتيجية
دالة	0.01	122	2.66	0.79	2.06	65	تطبيقية	
دالة	0.01	122	2.7 5	0.79 0.68	2.57 2.21	59 65	إنسانية تطبيقية	المجالات الكلية

جدول رقم (34) اختبار (T-test) لدلالة الفروق حسب متغير نوع الكلية للمحور الأول وتشير نتائج الجدول (34) إلى أن قيمة (T) دالة إحصائياً لجميع مجالات المحور الأول، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير نوع الكلية حول مجالات وفقرات المحور الأول للاستبانة، مما يدل على عدم تطابق (اختلاف) وجهات نظر عينة البحث، وكانت الفروق موجبة لصالح الكليات الإنسانية، وكذلك على مستوى المجالات ككل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للكليات الإنسانية (2.57)، وهو أكبر من قيمة المتوسط الحسابي للكليات التطبيقية الذي بلغ (2.21)، وعند محاولة الباحث تفسير هذه النتيجة، يعتقد أن معظم القيادات الأكاديمية في الكليات الإنسانية تحمل مؤهلات علمية في مجال إدارة الأعمال، أو في الإدارة والتخطيط التربوي، بينما معظم القيادات الأكاديمية في الكليات التطبيقية تحمل مؤهلات علمية ليس لها أية علاقة بالأعمال الإدارية، مثل التخصصات الهندسية والطبية، وغيرها، وبالتالي فإن القيادات الأكاديمية في الكليات الإنسانية لديها معرفة أكثر في ممارسة أعمالها الإدارية بأساليب مختلفة، وكيف تستطيع التعامل مع المواقف والأنشطة اليومية، التي تتطلب مهارات قيادية نوعية.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

المتغير الثالث: المسمى الوظيفي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة الفروق بين ثلاث مجموعات مستقلة حسب متغير المسمى الوظيفي (عميد كلية، ونائب عميد، ورئيس قسم) كما هو موضح في الجدول التالي:

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة (F)	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات المحور الأول
غير دالة	0.980	0.020	0.010	2	0.019	بين المجموعات	المجال الأول: ممارسة عملية التقويم القبلي للبيئة الداخلية والخارجية
			0.491	121	59.384	داخل المجموعات	
				123	59.404	الاجمالي	
غير دالة	0.343	1.080	0.935	2	1.869	بين المجموعات	المجال الثاني: ممارسة عملية صياغة الاستراتيجية
			0.866	121	104.726	داخل المجموعات	
				123	106.596	الاجمالي	
غير دالة	0.275	1.303	0.843	2	1.686	بين المجموعات	المجال الثالث: ممارسة عملية تنفيذ الاستراتيجية
			0.647	121	78.281	داخل المجموعات	
				123	79.967	الاجمالي	
غير دالة	0.641	0.446	0.337	2	0.675	بين المجموعات	المجال الرابع: ممارسة عملية الرقابة وتقييم الاستراتيجية
			0.756	121	91.512	داخل المجموعات	
				123	92.187	الاجمالي	
غير دالة	0.536	0.626	0.361	2	0.722	بين المجموعات	المجالات الكلية
			0.577	121	69.776	داخل المجموعات	
				123	70.498	الاجمالي	

جدول (35) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق لمتغير

المسمى الوظيفي للمحور الأول



## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

تشير نتائج الجدول (35) إلى أن جميع مجالات المحور الأول غير دالة إحصائياً، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات مجموعات عينة البحث وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، مما يدل على تطابق وجهات نظرهم على الرغم من اختلاف مواقعهم القيادية والوظيفية، ويعتقد الباحث أن سبب تشابه وجهات نظر أفراد العينة، هو أن معظم القيادات الأكاديمية في كليات الجامعات تشترك جميعاً في إعداد وتنفيذ خطة عمل الكلية، والذي يتولى منصب عميد كلية اليوم غداً يختلف موقعه القيادي فقد يكون نائب عميد أو رئيس قسم، ورئيس القسم قد يكون في فترة من الفترات نائب عميد أو عميد، وهكذا تختلف مواقعهم القيادية والوظيفية بين فترة وأخرى، كما أنهم يمرون بنفس ظروف العمل بسبب تشابه أنظمة ولوائح الكليات التي يقرها مجلس الكلية، ومن زاوية أخرى يرى الباحث أن عميد الكلية يشارك نوابه ورؤساء الأقسام في وضع السياسة العامة لإجراءات الأعمال، وتنفيذها، كما يفوض لهم كثيراً من الأعمال ويشاركهم في عملية اتخاذ القرارات، ولذلك تطابقت استجاباتهم لفقرات هذا المحور.

### المتغير الرابع: الرتبة الأكاديمية

تم استخدام اختبار (T-test) لمعرفة الفروق بين مجموعتين مستقلتين (أستاذ/أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) كما هو موضح في الجدول التالي:

مجموعات المحور الأول	الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المجال الأول: ممارسة عملية التقويم القبلي للبيئة الداخلية والخارجية	أستاذ مشارك	69	2.42	0.73	0.34	122	0.74	غير دالة
	أستاذ مساعد	55	2.38	0.66				
المجال الثاني: ممارسة عملية صياغة الاستراتيجية	أستاذ مشارك	69	2.50	0.98	0.74	122	0.46	غير دالة
	أستاذ مساعد	55	2.38	0.88				

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

المجال الثالث: ممارسة عملية تنفيذ الاستراتيجية	أستاذ مشارك	69	2.48	0.83	0.86	122	0.39	غير دالة
	أستاذ مساعد	55	2.35	0.78				
المجال الرابع: ممارسة عملية الرقابة وتقييم الاستراتيجية	أستاذ مشارك	69	2.28	0.87	0.34	122	0.74	غير دالة
	أستاذ مساعد	55	2.22	0.86				
المجالات الكلية	أستاذ مشارك	69	2.42	0.78	0.63	122	0.53	غير دالة
	أستاذ مساعد	55	2.33	0.73				

جدول رقم (36) اختبار (T-test) لدلالة الفروق حسب متغير الرتبة الأكاديمية للمحور الأول

وتشير نتائج الجدول (36) إلى أن قيمة (T) غير دالة إحصائياً لجميع مجالات المحور الأول، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة البحث تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية حول مجالات وفقرات المحور الأول للاستبانة، مما يدل على تطابق وجهات نظر عينة البحث على الرغم من اختلاف رتبهم الأكاديمية، وقد يكون السبب في ذلك كونهم يعيشون نفس الظروف البيئية، ويمارسون مهامهم الإدارية تقريباً بنفس الإجراءات، فهم يخضعون لجهة رسمية واحدة ترسم لهم السياسات العامة لأداء الأعمال، ومن جهة أخرى يرى الباحث أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية لا تعتمد بالدرجة الأساسية على من يمتلكون الرتبة الأكاديمية الأعلى أو الأدنى، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فاضل حنا، 2011).

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

المتغير الخامس: الخبرة في مجال العمل الإداري

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة الفروق بين ثلاث مجموعات مستقلة حسب متغير الخبرة في مجال العمل الإداري (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) كما هو موضح في الجدول التالي:

الدالة اللفظية	مستوى الدالة	قيمة (F)	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات المحور الأول
غير دالة	.430	.850	.411	2	.823	بين المجموعات	المجال الأول: ممارسة عملية التقويم القبلي للبيئة الداخلية وال خارجية
			.484	121	58.581	داخل المجموعات	
				123	59.404	الاجمالي	
غير دالة	.614	.489	.428	2	.855	بين المجموعات	المجال الثاني: ممارسة عملية صياغة الاستراتيجية
			.874	121	105.740	داخل المجموعات	
				123	106.596	الاجمالي	
غير دالة	.672	.399	.262	2	.524	بين المجموعات	المجال الثالث: ممارسة عملية تنفيذ الاستراتيجية
			.657	121	79.443	داخل المجموعات	
				123	79.967	الاجمالي	
غير دالة	.311	1.180	.882	2	1.764	بين المجموعات	المجال الرابع: ممارسة عملية الرقابة وتقييم الاستراتيجية
			.747	121	90.423	داخل المجموعات	

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

				123	92.187	الاجمالي	
غير دالة	0.596	0.520	.300	2	.600	بين المجموعات	
			.578	121	69.898	داخل المجموعات	
				123	70.498	الاجمالي	

جدول (37) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق لمتغير الخبرة في العمل الإداري للمحور الأول

تشير نتائج الجدول (37) إلى أن جميع مجالات المحور الأول غير دالة إحصائياً، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات مجموعات عينة البحث وفقاً لمتغير الخبرة في مجال العمل الإداري حول مجالات وفقرات المحور الأول للاستبانة، مما يدل على تطابق وجهات نظرهم على الرغم من اختلاف خبراتهم في العمل الإداري. وينظر الباحث إلى هذه النتيجة من زاويتين الأولى: جميع القيادات الأكاديمية في الكليات هي المسؤولة عن وضع برامج العمل وتنفيذها ومراقبتها كل واحد منهم في مجاله بغض النظر عن سنوات خبرته في العمل الإداري فهم المعنيين بذلك، ومن زاوية أخرى يعد منهج الإدارة الاستراتيجية من المناهج الإدارية الحديثة، وبالتالي فإن القدرة على ممارسة هذا المنهج لا يعتمد بشكل أساسي على عدد سنوات الخبرة، وإنما من خلال الدورات التدريبية التي يلتحق بها القائد الأكاديمي، أو من خلال الندوات والمحاضرات وورش العمل التي شارك فيها، لذلك فإن استجابات عينة البحث لفقرات ومجالات استبانة المحور الأول لم تتأثر بعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (فاضل حنا، 2011) حيث توصلت إلى وجود فروق دالة تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة.

المتغير السادس: الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية

تم استخدام اختبار (T-test) لمعرفة الفروق بين مجموعتين مستقلتين (نعم، لا) كما هو موضح في الجدول التالي:

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الدورات	مجالات المحور الأول
دالة	0.03	122	2.13	0.75	2.58	45	نعم	المجال الأول: ممارسة عملية التقويم القبلي للبيئة الداخلية والخارجية
				0.64	2.31	79	لا	
دالة	0.03	122	2.14	0.96	2.68	45	نعم	المجال الثاني: ممارسة عملية صياغة الاستراتيجية
				0.89	2.31	79	لا	
دالة	0.04	122	2.09	0.82	2.62	45	نعم	المجال الثالث: ممارسة عملية تنفيذ الاستراتيجية
				0.78	2.31	79	لا	
غير دالة	0.08	122	1.78	0.91	2.43	45	نعم	المجال الرابع: ممارسة عملية الرقابة وتقييم الاستراتيجية
				0.83	2.15	79	لا	
دالة	0.03	122	2.22	0.80	2.58	45	نعم	المجالات الكلية
				0.71	2.27	79	لا	

جدول (38) اختبار (T-test) لدلالة الفروق حسب متغير الالتحاق بدورات تدريبية في الإدارة الاستراتيجية للمحور الأول

وتشير نتائج الجدول (38) إلى أن قيمة (T) دالة إحصائياً للمجال الأول والثاني والثالث، بينما كانت قيمة (T) غير دالة إحصائياً للمجال الرابع، وبشكل عام كانت الدرجة الكلية لجميع المجالات دالة إحصائياً، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الالتحاق بالدورات التدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية حول مجالات وفقرات المحور الأول للاستبانة، مما يدل على اختلاف وجهات نظر عينة البحث، وكانت الفروق

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

موجبة لصالح الذين التحقوا بدورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية؛ لأن قيم المتوسطات الحسابية للذين التحقوا بالدورات التدريبية أكبر من قيم المتوسطات الحسابية للذين لم يلتحقوا بالدورات التدريبية في الثلاثة المجالات الأولى، وفي الدرجة الكلية، وهي نتيجة متوقعة؛ لأن القيادات الأكاديمية التي التحقت بالدورات التدريبية كان لديها رؤية واضحة عن أهمية ممارسة الإدارة الاستراتيجية، وما هي أهم عناصرها ومراحلها، لذلك فهم أكثر من يمارسها مقارنة بمن لم يلتحقوا بالدورات المتخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وكذلك لاحظ الباحث خلال توزيعه لأداة البحث أن فقراته كانت واضحة ومفهومة لديهم، بعكس ما وجده عند الذين لم يلتحقوا بالدورات التدريبية.

ثانياً: بالنسبة للمحور الثاني

(معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الكليات الإنسانية والتطبيقية في الجامعات اليمنية الحكومية)

المتغير الأول: الاختلاف المؤسسي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة الفروق بين خمس مجموعات مستقلة حسب متغير الاختلاف المؤسسي (جامعة صنعاء، جامعة إب، جامعة ذمار، جامعة حجة، جامعة عمران) كما هو موضح في الجدول التالي:

الدالة اللفظية	مستوى الدالة	قيم (F)	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات المحور الثاني
دالة	0.00	12.42	4.54	4	18.16	بين المجموعات	المجال الأول: معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية
			0.37	119	43.51	داخل المجموعات	
				123	61.67	الاجمالي	
دالة	0.00	5.87	1.32	4	5.27	بين المجموعات	المجال الثاني: معوقات تتعلق بكليات الجامعة
			0.22	119	26.68	داخل المجموعات	
				123	31.95	الاجمالي	
دالة	0.00	18.15	4.98	4	19.92	بين المجموعات	المجال الثالث: معوقات تتعلق بالقادة والعاملين
			0.27	119	32.65	داخل المجموعات	

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

				123	52.56	الاجمالي	
غير دالة	0.80	0.41	0.10	4	0.39	بين المجموعات	المجال الرابع: معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة
			0.24	119	28.20	داخل المجموعات	
				123	28.59	الاجمالي	
دالة	0.00	10.68	1.67	4	6.66	بين المجموعات	المجالات الكلية
			0.16	119	18.57	داخل المجموعات	
				123	25.23	الاجمالي	

جدول (39) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق لمتغير الاختلاف المؤسسي

للمحور الثاني

تشير نتائج الجدول (39) إلى أن المجالات الأول والثاني والثالث دالة إحصائياً، بينما كانت غير دالة إحصائياً للمجال الرابع، أي عدم وجود فروق بين استجابات عينة البحث في مجال المعوقات المتعلقة بالبيئة المحيطة بالكلية، وهذا يعني أن معظم مؤسسات التعليم العالي في الجامعات اليمنية الحكومية تمر تقريباً بنفس ظروف المعوقات الخارجية المحيطة بها من أوضاع سياسية واقتصادية، وضعف في الدعم المادي والمعنوي المقدم من قبل المجتمع المحلي، ومن تغيرات في التكنولوجيا الرقمية. وبشكل عام كانت قيمة مستوى الدلالة للمجالات الكلية دالة إحصائياً، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير الاختلاف المؤسسي، وهذا دليل على اختلاف آراء عينة البحث، ولمعرفة اتجاه الفروق بين استجابات أفراد العينة ولصالح من تكون، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، كما في الجدول التالي:

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البطة

حجة	عمران	اب	ذمار	صنعاء		المجال الأول
-37103*		.79080*			صنعاء	معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية
-42540*		.73643*			ذمار	
-	-				اب	
1.16183*	1.04500*				عمران	
					حجة	
حجة	عمران	اب	ذمار	صنعاء		المجال الثاني
-28126*	-.35552*	.28298*			صنعاء	معوقات تتعلق بكليات الجامعة
		.34122*			ذمار	
-56424*	-.63850*				اب	
					عمران	
					حجة	
حجة	عمران	اب	ذمار	صنعاء		المجال الثالث
-36884*		.84674*	.27022*		صنعاء	معوقات تتعلق بالقيادة والعاملين
-63907*	-.46535*	.57652*			ذمار	
-	-				اب	
1.21559*	1.04188*				عمران	
					حجة	
حجة	عمران	اب	ذمار	صنعاء		المجالات الكلية
-26452*		.44501*			صنعاء	معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية
-32903*	-.26210*	.38050*			ذمار	
-70953*	-.64259*				اب	
					عمران	
					حجة	

جدول (40) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين استجابات عينة البحث لمتغير الاختلاف المؤسسي للمحور الثاني



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

تبين من الجدول السابق (40) أن الفروق موجبة لصالح المجموعات الآتية:

(2) بالنسبة للمجال الثاني	(1) بالنسبة للمجال الأول
- (جامعة صنعاء مع جامعة إب) لصالح جامعة صنعاء	- (جامعة صنعاء مع جامعة إب) لصالح جامعة صنعاء
- (جامعة صنعاء مع جامعة عمران) لصالح جامعة عمران	- (جامعة صنعاء مع جامعة حجة) لصالح جامعة حجة
- (جامعة صنعاء مع جامعة حجة) لصالح جامعة حجة	- (جامعة ذمار مع جامعة إب) لصالح جامعة ذمار
- (جامعة ذمار مع جامعة إب) لصالح جامعة ذمار	- (جامعة ذمار مع جامعة حجة) لصالح جامعة حجة
- (جامعة إب مع جامعة عمران) لصالح جامعة عمران	- (جامعة إب مع جامعة عمران) لصالح جامعة عمران
- (جامعة إب مع جامعة حجة) لصالح جامعة حجة	- (جامعة إب مع جامعة حجة) لصالح جامعة حجة
(4) بالنسبة للمجالات الكلية	(3) بالنسبة للمجال الثالث
- (جامعة صنعاء مع جامعة إب) لصالح جامعة صنعاء	- (جامعة صنعاء مع جامعة ذمار) لصالح جامعة صنعاء
- (جامعة صنعاء مع جامعة حجة) لصالح جامعة حجة	- (جامعة صنعاء مع جامعة إب) لصالح جامعة صنعاء
- (جامعة ذمار مع جامعة إب) لصالح جامعة ذمار	- (جامعة صنعاء مع جامعة حجة) لصالح جامعة حجة
- (جامعة ذمار مع جامعة عمران) لصالح جامعة عمران	- (جامعة ذمار مع جامعة إب) لصالح جامعة ذمار
- (جامعة ذمار مع جامعة حجة) لصالح جامعة حجة	- (جامعة ذمار مع جامعة عمران) لصالح جامعة عمران
- (جامعة إب مع جامعة عمران) لصالح جامعة عمران	- (جامعة ذمار مع جامعة حجة) لصالح جامعة حجة

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلمطة

- (جامعة إب مع جامعة عمران) لصالح جامعة حجة	- (جامعة إب مع جامعة عمران) لصالح عمران - (جامعة إب مع جامعة حجة) لصالح حجة
--	---

وخلاصة تفسير الجدول أعلاه، يرى الباحث أن أكثر معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، كانت في الكليات الإنسانية والتطبيقية التابعة لجامعة حجة، ثم أتت بعدها الكليات التابعة لجامعة عمران، حيث كانت الفروق موجبة لصالحهما مقارنة مع بقية الجامعات (صنعاء، ذمار، إب)، ويفسر الباحث السبب في ذلك إلى حداثة إنشائهما، حيث تم إنشاء جامعة حجة في العام 2010م، بينما كان إنشاء جامعة عمران في العام 2007م، ولهذا السبب فإن البنية الأساسية لهما ما زالت محدودة وضعيفة، وكذلك فإن من يتولى قيادة مؤسساتها التعليمية قد لا يتحلى بالكفاءة الإدارية المحترفة ذات الخبرات الكافية في ممارسة الأعمال الإدارية، إضافة إلى قلة مواردها المادية والمالية المخصصة لها من قبل الجهات المسؤولة، ثم أتت بعدها جامعة صنعاء وجامعة ذمار التي كانت معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليتهما أقل من جامعتي حجة وعمران، مما يعني أنها تمتلك بنية تحتية وموارد بشرية لا بأس بها مقارنة بجامعتي حجة وعمران. وأخيراً أتت جامعة إب في المرتبة الأخيرة من حيث وجود معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليتها مقارنة مع بقية الجامعات، على الرغم من إنشاء جامعتي إب وذمار تقريباً في نفس العام 1996م، ولذلك وجدنا سابقاً من خلال الإجابة على السؤال الأول أن الكليات الإنسانية والتطبيقية في جامعة إب هي أكثر من تمارس عمليات الإدارة الاستراتيجية، وإن كانت عند المستوى غير المطلوب.

المتغير الثاني: نوع الكلية

تم استخدام اختبار (T-test) لمعرفة الفروق بين مجموعتين مستقلتين هما: (الكليات الإنسانية، والكليات التطبيقية) كما هو موضح في الجدول التالي:

مجموعات المحور الثاني	نوع الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المجال الأول: معوقات تتعلق	إنسانية	59	2.47	0.72	-	122	0.15	غير دالة
	تطبيقية	65	2.65	0.69	1.469			

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

بطبيعة الإدارة الاستراتيجية								
غير دالة	0.99	122	0.012	0.59	3.15	59	إنسانية	المجال الثاني:
				0.43	3.14	65	تطبيقية	معوقات تتعلق بكليات الجامعة
غير دالة	0.90	122	-	0.69	2.95	59	إنسانية	المجال الثالث:
				0.63	2.96	65	تطبيقية	معوقات تتعلق بالقادة والعاملين
غير دالة	0.29	122	1.051	0.39	3.62	59	إنسانية	المجال الرابع:
				0.55	3.53	65	تطبيقية	معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة
غير دالة	0.74	122	-	0.46	3.05	59	إنسانية	المجالات الكلية
				0.45	3.07	65	تطبيقية	

جدول رقم (41) اختبار (T-test) لدلالة الفروق حسب متغير نوع الكلية للمحور الثاني وتشير نتائج الجدول (41) إلى أن قيمة (T) غير دالة إحصائياً لجميع مجالات المحور الثاني حسب متغير نوع الكلية، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير نوع الكلية حول مجالات وفقرات المحور الثاني للاستبانة، مما يدل على تشابه وجهات نظر عينة البحث، وهذا يعني أن المعوقات التي تحد من ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الكليات الإنسانية هي نفس تلك المعوقات التي تعاني منها الكليات التطبيقية في الجامعات اليمنية الحكومية.

المتغير الثالث: المسمى الوظيفي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة الفروق بين ثلاث مجموعات مستقلة حسب متغير المسمى الوظيفي (عميد كلية، ونائب عميد، ورئيس قسم) كما هو موضح في الجدول التالي:

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة (F)	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات المحور الثاني
غير دالة	0.324	1.136	0.568	2	1.137	بين المجموعات	المجال الأول: معلومات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية
			0.500	121	60.536	داخل المجموعات	
				123	61.673	الاجمالي	
غير دالة	0.495	0.708	0.185	2	0.369	بين المجموعات	المجال الثاني: معلومات تتعلق بكليات الجامعة
			0.261	121	31.578	داخل المجموعات	
				123	31.947	الاجمالي	
غير دالة	0.789	0.238	0.103	2	0.206	بين المجموعات	المجال الثالث: معلومات تتعلق بالقادة والعاملين
			0.433	121	52.358	داخل المجموعات	
				123	52.564	الاجمالي	
غير دالة	0.578	0.551	0.129	2	0.258	بين المجموعات	المجال الرابع: معلومات تتعلق بالبيئة المحيطة
			0.234	121	28.329	داخل المجموعات	
				123	28.587	الاجمالي	
غير دالة	0.409	0.900	0.185	2	0.370	بين المجموعات	المجالات الكلية
			0.205	121	24.858	داخل المجموعات	
				123	25.228	الاجمالي	

جدول (42) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق لمتغير

المسمى الوظيفي للمحور الثاني

تشير نتائج الجدول (42) إلى أن جميع مجالات المحور الأول غير دالة إحصائياً حسب متغير المسمى الوظيفي، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات مجموعات عينة البحث وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي حول مجالات وفقرات المحور الثاني للاستبانة، مما يدل على تطابق وجهات نظر القيادات الأكاديمية، على الرغم من اختلاف مواقفهم القيادية والوظيفية، ويعزو الباحث ذلك إلى أنهم يمرون تقريباً بنفس ظروف العمل البيئي داخل الكلية، أو خارجها.

المتغير الرابع: الرتبة الأكاديمية

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

تم استخدام اختبار (T-test) لمعرفة الفروق بين مجموعتين مستقلتين هما: (أستاذ/أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) كما هو موضح في الجدول التالي:

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الرتبة الأكاديمية	مجالات المحور الثاني
غير دالة	0.34	122	0.95	0.69	2.63	69	أستاذ مشارك	المجال الأول: معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية
				0.72	2.51	55	أستاذ مساعد	
غير دالة	0.62	122	0.50	0.51	3.17	69	أستاذ مشارك	المجال الثاني: معوقات تتعلق بكليات الجامعة
				0.51	3.12	55	أستاذ مساعد	
غير دالة	0.32	122	1.00	0.63	3.02	69	أستاذ مشارك	المجال الثالث: معوقات تتعلق بالقادة والعاملين
				0.67	2.90	55	أستاذ مساعد	
غير دالة	0.85	122	0.19	0.41	3.58	69	أستاذ مشارك	المجال الرابع: معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة
				0.54	3.57	55	أستاذ مساعد	
غير دالة	0.36	122	0.92	0.45	3.10	69	أستاذ مشارك	المجالات الكلية
				0.46	3.03	55	أستاذ مساعد	

جدول رقم (43) اختبار (T-test) لدلالة الفروق حسب متغير الرتبة الأكاديمية للمحور الثاني

وتشير نتائج الجدول (43) إلى أن قيمة (T) غير دالة إحصائياً لجميع مجالات المحور الثاني حسب متغير الرتبة الأكاديمية، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

الدلالة (0.05) بين استجابات عينة البحث تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية حول مجالات وفقرات المحور الثاني للاستبانة، مما يدل على تطابق وجهات نظر عينة البحث على الرغم من اختلاف رتبهم الأكاديمية.

المتغير الخامس: الخبرة في مجال العمل الإداري

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة الفروق بين ثلاث مجموعات مستقلة حسب متغير الخبرة في مجال العمل الإداري (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) كما هو موضح في الجدول التالي:

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة (F)	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات المحور الثاني
غير دالة	0.37	0.991	0.497	2	0.994	بين المجموعات	المجال الأول: معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية
			0.501	121	60.678	داخل المجموعات	
				123	61.673	الاجمالي	
غير دالة	0.97	0.027	0.007	2	0.014	بين المجموعات	المجال الثاني: معوقات تتعلق بكليات الجامعة
			0.264	121	31.933	داخل المجموعات	
				123	31.947	الاجمالي	
غير دالة	0.70	0.351	0.152	2	0.303	بين المجموعات	المجال الثالث: معوقات تتعلق بالقادة والعاملين في الكلية
			0.432	121	52.261	داخل المجموعات	
				123	52.564	الاجمالي	

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

غير دالة	0.69	0.372	0.087	2	0.175	بين المجموعات	المجال الرابع: معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة بالكلية
			0.235	121	28.412	داخل المجموعات	
				123	28.587	الاجمالي	
غير دالة	0.84	0.175	0.036	2	0.073	بين المجموعات	المجالات الكلية
			0.208	121	25.155	داخل المجموعات	
				123	25.228	الاجمالي	

جدول (44) تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق لمتغير الخبرة

في العمل للمحور الثاني

تشير نتائج الجدول (44) إلى أن جميع مجالات المحور الثاني غير دالة إحصائياً حسب متغير الخبرة في مجال العمل الإداري، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات مجموعات عينة البحث وفقاً لمتغير الخبرة في مجال العمل الإداري، مما يدل على تطابق وجهات نظرهم على الرغم من اختلاف خبراتهم في العمل الإداري، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع القيادات الأكاديمية تواجه نفس المعوقات، بغض النظر عن سنوات الخبرة فهم يشتركون معاً في نفس المؤسسة التعليمية.

المتغير السادس: الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية

تم استخدام اختبار (T-test) لمعرفة الفروق بين مجموعتين مستقلتين هما: (نعم، لا) كما هو موضح في الجدول التالي:

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الدورات	مجالات المحور الثاني
غير دالة	0.20	122		0.68	2.45	45	نعم	

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

			- 1.29	0.72	2.62	79	لا	المجال الأول: معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية
غير دالة	0.98	122	0.02	0.48	3.15	45	نعم	المجال الثاني: معوقات
				0.53	3.14	79	لا	تتعلق بكليات الجامعة
غير دالة	0.69	122	-	0.67	2.93	45	نعم	المجال الثالث: معوقات
				0.65	2.97	79	لا	تتعلق بالقادة والعاملين
غير دالة	0.81	122	0.24	0.47	3.59	45	نعم	المجال الرابع: معوقات
				0.49	3.56	79	لا	تتعلق بالبيئة المحيطة
غير دالة	0.57	122	-	0.43	3.03	45	نعم	المجالات الكلية
				0.47	3.08	79	لا	

جدول (45) اختبار (T-test) لدلالة الفروق حسب متغير الالتحاق بالدورات التدريبية  
للمحور الثاني

وتشير نتائج الجدول (45) إلى أن قيمة (T) غير دالة إحصائياً لجميع مجالات المحور الثاني حسب متغير الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة البحث، ويفسر الباحث هذه النتيجة أنه من الطبيعي عدم وجود فروق بين استجابات عينة البحث في المجالات الثاني، الثالث، الرابع؛ لأن هذه المعوقات قد تواجه القائد الأكاديمي بغض النظر عن التحاقه أو عدم التحاقه بدورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية، فهي لا تعتمد بشكل أساسي على الالتحاق بالدورات التدريبية، لكن العضلة تكمن في المجال الأول الخاص بالمعوقات التي تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية، حيث كان من المتوقع أن تكون هنالك فروق دالة إحصائية لصالح الذين لم يلتحقوا بالدورات التدريبية؛ لأنهم فعلاً من سيواجه معوقات في تطبيق عناصر الإدارة الاستراتيجية، لذا يرى الباحث من وجهة نظره أن الدورات التدريبية التي كان يلتحق بها القيادات الأكاديمية، لم تكن عند المستوى المطلوب لتأهيلهم وصقل مهاراتهم.



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

# الفصل الخامس

## مستخلص نتائج البحث

### والتصور المقترح

### والتوصيات والمقترحات

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

## مستخلص نتائج البحث

من خلال عرض نتائج البحث الميدانية، ومناقشتها وتفسيرها كما جاء في الفصل الرابع، فإن الباحث يقدم في هذا الفصل مستخلصاً لأبرز النتائج التي توصل إليها، وهي كما يلي:  
أولاً) نتائج الإجابة على السؤال الأول: وقد شمل على أربعة مجالات بهدف التعرف على واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية، وهي كالآتي:

المجال الأول: احتوى هذا المجال على (14) فقرة تتعلق بوصف واقع ممارسة عملية التقويم القبلي للبيئة الداخلية والخارجية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث للمجال ككل (2.41) وبانحراف معياري (0.69)، وبالتالي كان ترتيبه الثالث من بين المجالات الأربعة، حيث حصلت (3) فقرات على استجابة (بدرجة متوسطة)، وبنسبة (21.4%)، وحصلت (11) فقرة على استجابة (بدرجة ضعيفة)، وبنسبة (78.6%)، بينما لم تحصل أي فقرة من فقراته على استجابة (بدرجة كبيرة)، أو على استجابة (لا تمارس). وبصورة عامة فإن نتائج هذا المجال كانت بدرجة ضعيفة.

المجال الثاني: احتوى هذا المجال على (7) فقرات تتعلق بوصف واقع ممارسة عملية صياغة الاستراتيجية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث للمجال ككل (2.45) وبانحراف معياري (0.93)، وبالتالي كان ترتيبه الأول من بين المجالات الأربعة، حيث حصلت (2) فقرات على استجابة (بدرجة متوسطة)، وبنسبة (28.6%)، وحصلت (5) فقرات على استجابة (بدرجة ضعيفة)، وبنسبة (71.4%)، بينما لم تحصل أي فقرة من فقراته على استجابة (بدرجة كبيرة)، أو على استجابة (لا تمارس). وبصورة عامة فإن نتائج هذا المجال كانت بدرجة ضعيفة، رغم حصوله على الترتيب الأول.

المجال الثالث: احتوى هذا المجال على (9) فقرات تتعلق بوصف واقع ممارسة عملية تنفيذ الاستراتيجية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث للمجال ككل (2.42) وبانحراف معياري (0.81)، وبالتالي كان ترتيبه الثاني من بين المجالات الأربعة، حيث حصلت فقرتان على استجابة (بدرجة متوسطة)، وبنسبة (22.2%)، وحصلت (7) فقرات على استجابة (بدرجة ضعيفة)، وبنسبة (77.8%)، بينما لم تحصل أي فقرة من فقراته على استجابة (بدرجة كبيرة)، أو على استجابة (لا تمارس). وبصورة عامة فإن نتائج هذا المجال كانت أيضاً بدرجة ضعيفة.

المجال الرابع: احتوى هذا المجال على (8) فقرات تتعلق بوصف واقع ممارسة عملية الرقابة وتقييم الاستراتيجية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث للمجال ككل (2.25) وبانحراف معياري (0.87)، وبالتالي كان ترتيبه الرابع من بين المجالات الأربعة، حيث حصلت جميع فقراته على استجابة (بدرجة ضعيفة)، بينما لم تحصل أي فقرة من فقراته على استجابة (بدرجة كبيرة)، أو على استجابة (بدرجة متوسطة)، أو على استجابة (لا تمارس). وبصورة عامة فإن نتائج المحور الأول كانت بدرجة ضعيفة، وهذا مؤشراً واضحاً على أداءٍ متدنٍ في ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية.

ثانياً) نتائج الإجابة على السؤال الثاني: وقد شمل على أربعة مجالات بهدف التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية، وهي كالآتي:

المجال الأول: احتوى هذا المجال على (9) فقرات تتعلق بوصف المعوقات الخاصة بطبيعة الإدارة الاستراتيجية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث للمجال ككل (2.56) وبانحراف معياري (0.71)، وبالتالي كان ترتيبه الرابع من بين المجالات الأربعة، حيث حصلت (4) فقرات على استجابة (بدرجة متوسطة)، وبنسبة (44.4%)، وحصلت (5) فقرات على استجابة (بدرجة ضعيفة)، وبنسبة (55.6%)، بينما لم تحصل أي فقرة من فقراته على استجابة (بدرجة كبيرة)، أو على استجابة (لا تمثل عائناً).

المجال الثاني: احتوى هذا المجال على (5) فقرات تتعلق بوصف المعوقات الخاصة بالكليات الإنسانية والتطبيقية في الجامعات اليمنية الحكومية، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث للمجال ككل (3.15) وبانحراف معياري (0.51)، وبالتالي كان ترتيبه الثاني من بين المجالات الأربعة، حيث حصلت (2) فقرات على استجابة (بدرجة كبيرة)، وبنسبة (40%)، وحصلت (3) فقرات على استجابة (بدرجة متوسطة)، وبنسبة (60%)، بينما لم تحصل أي فقرة من فقراته على استجابة (بدرجة ضعيفة)، أو على استجابة (لا تمثل عائناً).

المجال الثالث: احتوى هذا المجال على (8) فقرات تتعلق بوصف المعوقات الخاصة بالقادة والعاملين في الكليات، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث للمجال ككل (2.96) وبانحراف معياري (0.65)، وبالتالي كان ترتيبه الثالث من بين المجالات الأربعة، حيث حصلت جميع فقراته على استجابة (بدرجة متوسطة)، بينما لم تحصل أي فقرة من فقرات المجال على استجابة (بدرجة ضعيفة)، أو على استجابة (بدرجة كبيرة)، أو استجابة (لا تمثل عائناً).

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

وبصورة عامة فإن نتائج المجالات الأول والثاني والثالث للمحور الثاني، تشير إلى ظهور معوقات تواجه القيادات الأكاديمية في كليات الجامعات اليمنية الحكومية، وبدرجة متوسطة تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية، وبالقيادة والعاملين فيها، ومعوقات تتعلق بالكليات نفسها.

المجال الرابع: احتوى هذا المجال على (5) فقرات تتعلق بوصف المعوقات الخاصة بالبيئة المحيطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة البحث للمجال ككل (3.57) وبانحراف معياري (0.48)، وبالتالي كان ترتيبه الأول من بين المجالات الأربعة، حيث حصلت جميع فقراته على استجابة (بدرجة كبيرة)، بينما لم تحصل أي فقرة من فقرات المجال على استجابة (بدرجة متوسطة)، أو على استجابة (بدرجة ضعيفة)، أو استجابة (لا تمثل عائقاً)، وهذا دليل واضح على وجود معوقات خطيرة تواجه القيادات الأكاديمية في البيئة الخارجية المحيطة بالكليات التي يعملون فيها، وكانت المعوقات في هذا المجال أكثر حدةً من بين المجالات الأخرى.

ثالثاً) نتائج الإجابة على السؤال الثالث: وهي خاصة بالفروق الإحصائية بين استجابات عينة البحث.

- أ- نتائج الفروق الإحصائية بين استجابات عينة البحث للمحور الأول، وكانت كالاتي:
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات مجموعات عينة البحث وفقاً لمتغير الاختلاف المؤسسي.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير نوع الكلية.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات مجموعات عينة البحث وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة البحث تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات مجموعات عينة البحث وفقاً لمتغير الخبرة في مجال العمل الإداري.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية بالنسبة لفقرات المجال الأول والثاني والثالث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمجال الرابع.
- ب - نتائج الفروق الإحصائية بين استجابات عينة البحث للمحور الثاني، وكانت كالاتي:

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير الاختلاف المؤسسي بالنسبة لفقرات المجال الأول والثاني والثالث، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمجال الرابع.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير نوع الكلية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات مجموعات عينة البحث وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة البحث تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات مجموعات عينة البحث وفقاً لمتغير الخبرة في مجال العمل الإداري.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات عينة البحث وفقاً لمتغير الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

## التصور المقترح لتطوير الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية

تمهيد:

للإجابة على السؤال الرابع الذي نص على (ما سبل تطوير الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية؟)، قام الباحث في هذا الفصل بتقديم تصور مقترح لسبل تطوير الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية، مستنداً على ما تم تناوله في الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة، ونتائج البحث الميدانية، ويذكر محمد زين الدين بأن التصور المقترح عبارة عن تخطيط مستقبلي يبنى على نتائج فعلية ميدانية، ولا يبنى على أفكار الباحث، ولا على قناعاته الشخصية (محمد زين الدين، 2013).

ولبناء التصور المقترح توجد عدة أساليب منهجية مستمدة من أساليب دراسة المستقبل ذات التصنيفات المختلفة، ومن بين هذه التصنيفات اتبع الباحث أسلوب تحليل النظم الذي يتمتع بعدة مزايا في البيئة التعليمية، ويتكون من أربعة عناصر رئيسية، هي: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والتغذية الراجعة.

ويأمل الباحث لفت انتباه أصحاب القرار، والمعنيين للاستفادة من التصور المقترح، بما من شأنه قد يساعد في تطوير الإدارة الاستراتيجية في كليات الجامعات اليمنية الحكومية، الذي لم يعد التعامل مع مدخل الإدارة الاستراتيجية ترفاً فكرياً، وإنما أصبح أمراً لا بد منه في تحسين أداء مؤسسات التعليم الجامعي، ومواجهة التغيرات العالمية في عالمنا المعاصر.  
أهداف التصور المقترح:

هدف التصور الحالي بشكل عام للإجابة على السؤال الرابع من أسئلة البحث، ويسعى كذلك إلى محاولة تحقيق الهدف الخامس من أهداف البحث، وهو تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية.

مبررات التصور المقترح:

يقوم التصور المقترح على مجموعة من المبررات، والتي من أهمها ما يلي:  
1- مواكبة المداخل والأساليب الإدارية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، وما يتعلق بها من إسهامات ونجاحات باهرة في التميز والإبداع الإداري.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

2- غموض مراحل وعمليات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى كثيرٍ من القيادات الأكاديمية في الكليات الخاضعة للجامعات اليمنية الحكومية.

3- التغلب على القصور الإداري في كليات الجامعات اليمنية الحكومية، وضمان رفع مستوى كفاءتها الإدارية، من خلال تبني مدخل الإدارة الاستراتيجية المبني على أساس صياغة الاستراتيجيات المتوافقة مع الموارد البشرية والمادية المتاحة، وتعديلها وفقاً لما تظهره المستجدات والأحداث.

4- شعور معظم القيادات الأكاديمية في كليات الجامعات اليمنية، بأن ممارسة الإدارة التقليدية لم تعد صالحة أو مجدية للوفاء بمتطلبات المجتمع، واحتياجات سوق العمل، مما تولدت لديهم القناعة الراسخة بضرورة تبني نماذج إدارية حديثة تحسّن من أدائهم.

5- صدرت توصيات عديدة من بعض الدراسات السابقة، توصي بضرورة تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية، كأداة هامة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم الجامعي.

متطلبات تطبيق التصور المقترح:

يقوم التصور الحالي على مجموعة من المتطلبات التي ينبغي توافرها لضمان نجاحه، وهي كالآتي:  
1- ضرورة وجود جدية للتوجه نحو تطبيق النموذج الحالي، وتولد القناعة الايجابية لدى جميع العاملين في الجامعات اليمنية بضرورة وأهمية إحداث التغيير في أداء العمل بأسلوب جديد ومتطور.

2- توفير الدعم المالي والمعنوي من قبل المجلس الأعلى للجامعات، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومنظمات المجتمع المدني، وكذلك توفير الاحتياجات البشرية المؤهلة ذات الكفاءة العالية، والمستلزمات المادية الحديثة والمتطورة مثل: أجهزة الحاسوب، ومتطلبات تطبيقها، وشبكات الاتصالات وتقنية المعلومات، وتجهيز قاعات المعامل والمختبرات وأدواتها ووسائلها، وتوفير الأثاث المكتبي المتكامل، وغيرها، بما يغطي متطلبات إعداد الخطة الاستراتيجية.

3- عقد دورات تدريبية وتوعوية للقيادات الأكاديمية والإدارية المسؤولة عن إدارة أعمال الكليات بالجامعات فيما يخص مجال الإدارة الاستراتيجية وفلسفتها.

4- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين ذوي القدرات العالية والمهارات الفنية في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسات والمنظمات المختلفة، مع مراعاة توافق خلفياتهم وقيمهم مع أهداف الكليات.



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

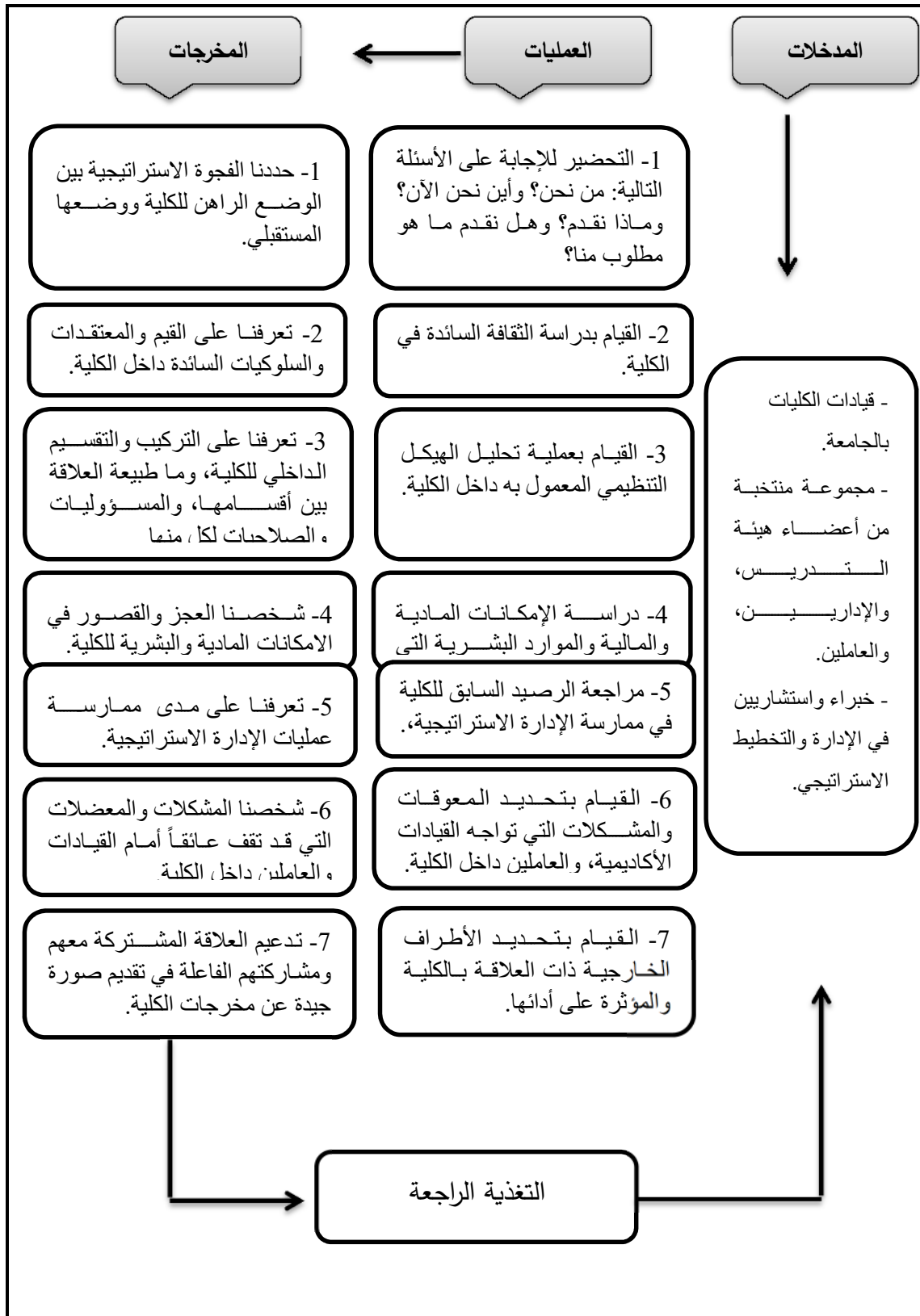
5- مشاركة العاملين في جلسات العصف الذهني للاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم في خطوات تطبيق أنموذج جديد في أعمالهم اليومية.

6- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي السائد في كليات الجامعة، والذي عادة ما يتسم بالهرمية والمركزية، والثقافة التنظيمية المبنية على المعتقدات الخاطئة والمفاهيم الضيقة، والعمل على نشر المفاهيم والقيم المنسجمة مع الاستراتيجية الجديدة.

7- نشر ثقافة العمل بأساليب إدارية حديثة من خلال عقد الندوات واللقاءات مع العاملين داخل الكليات، وتعريفهم بمفهوم الإدارة الاستراتيجية، وأهميتها.  
وصف التصور المقترح:

يتكون التصور من سبعة مراحل متتالية كل مرحلة تمر بعدة عمليات ينتج عنها ما يسمى بمنتجات العملية، وهي كما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة تشخيص الوضع الراهن



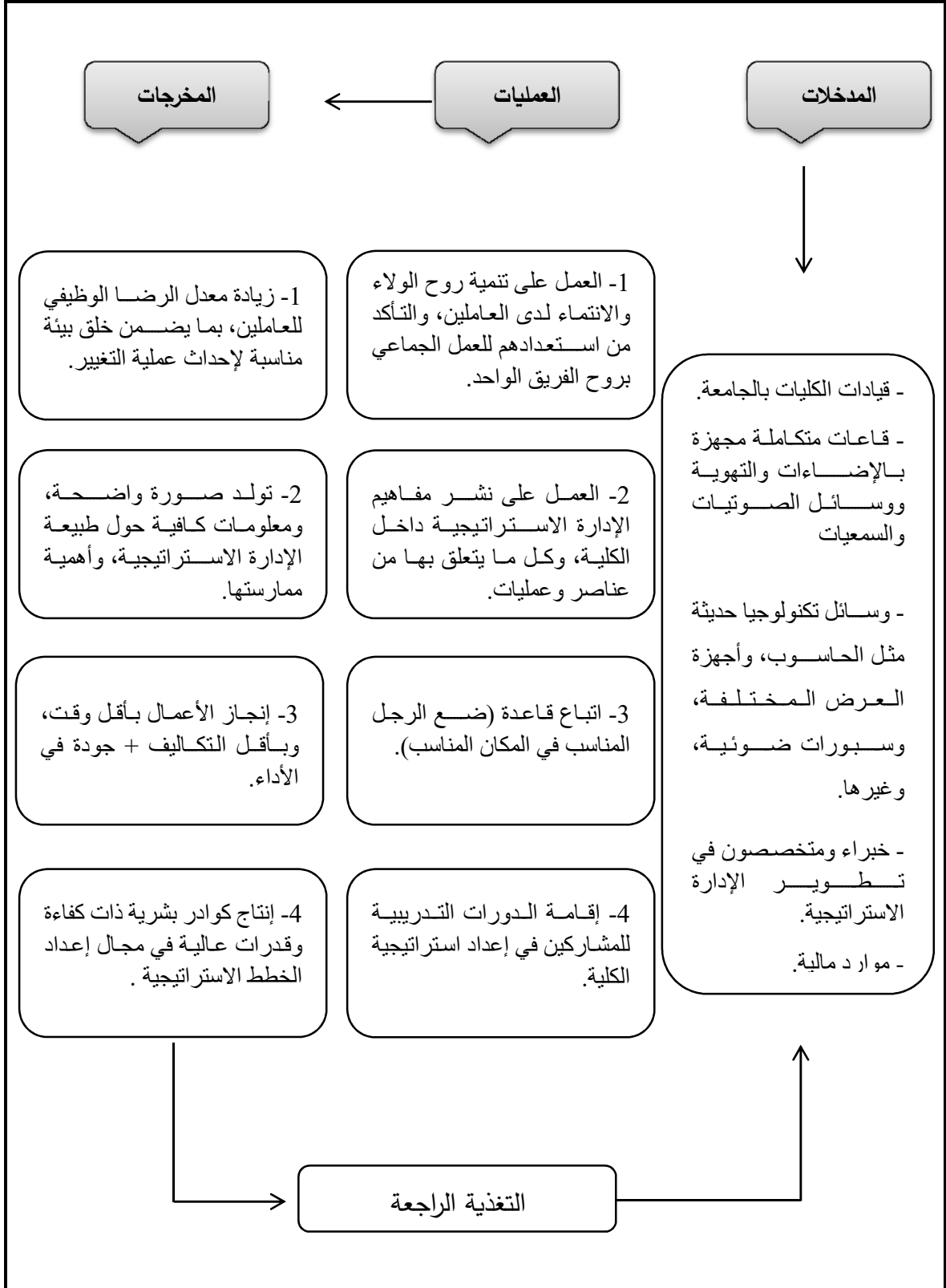
المرحلة الثانية: مرحلة التحلل من القديم



## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

### المرحلة الثالثة: التهيئة والإعداد



المرحلة الرابعة: التحليل البيئي (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية)



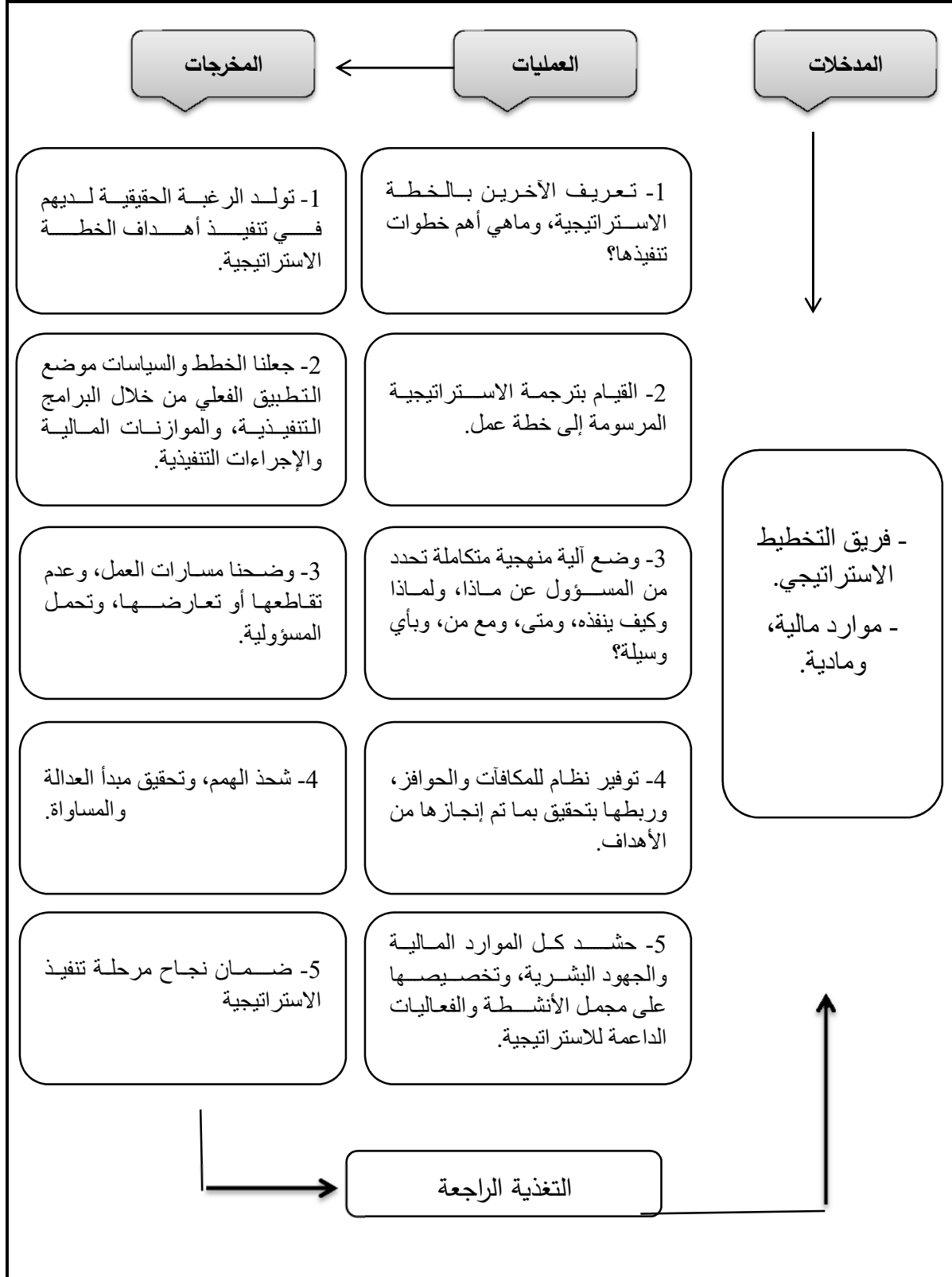
## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

### المرحلة الخامسة: إعداد وصياغة الاستراتيجية

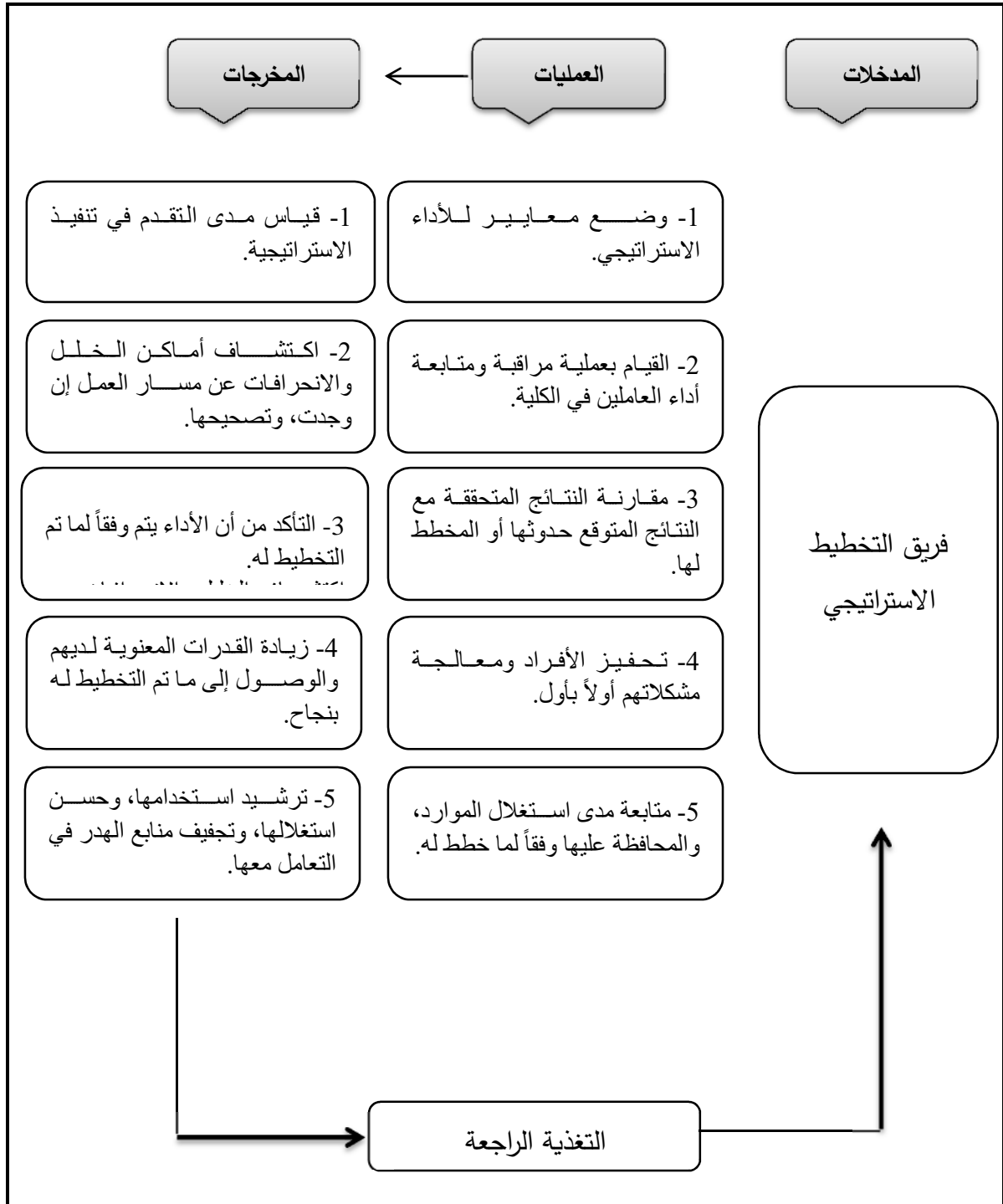


المرحلة السادسة: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

### المرحلة السابعة: مرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحث والاستفادة من المراجع التالية:

- محمد سرحان المخلافي. القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الأولى، 2007.



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- طلال بن عبد الله الشريف. أنموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من عام 1423 - 1430 هـ، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.

معيقات تطبيق التصور المقترح:

يتوقع الباحث مجموعة من المعوقات والصعوبات التي قد تعيق من تطبيق التصور المقترح، إلا أنه يمكن التغلب عليها من خلال تقديم بعض الحلول والمقترحات التي ستأتي في توصيات البحث الحالي، ومن بين تلك المعوقات ما يلي:

1- ضعف اهتمام رئاسة الجامعات بإقامة وتنظيم الدورات والفعاليات في مجال الإدارة الاستراتيجية للعاملين في الكليات التابعة لها، وعلى وجه الخصوص عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام.

2- قلة الموارد المالية والإمكانات المادية، والتجهيزات التكنولوجية الحديثة اللازمة في ممارسة الإدارة الاستراتيجية.

3- تدني مستوى القدرات والمهارات الفنية في مجال إعداد الخطط الاستراتيجية، وتنفيذها.

4- ضعف ثقافة التطوير والتحديث لدى كثير من القيادات الأكاديمية؛ بسبب حرصهم المحافظة على أدائهم بالطرائق الاعتيادية والمعروفة لديهم.

5- صعوبة توفر نظام معلوماتي يشمل كافة البيانات والمعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم الجامعي في اليمن.

6- مقاومة التغيير والتطوير من قبل القيادات الأكاديمية والإدارية داخل الكليات في الجامعة لعدة أسباب، منها: الخوف من تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وتدني مستوى الثقة لديهم في نجاح عملية التطوير، وضعف إدراكهم لمفاهيم وتطبيقات الإدارة الاستراتيجية، إضافة إلى نظرتهم السلبية والتشاؤمية تجاه منهجية التخطيط الاستراتيجي.

7- وجود صعوبات ومعوقات خارجية قد لا تستطيع إدارة الكليات ضبطها والتحكم بها، ومن أهمها: معوقات سياسية وثقافية واجتماعية.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

## التوصيات:

لا يسع الباحث وهو على عتبة نهاية البحث، واستناداً إلى المعطيات النظرية للبحث، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الميدانية، تأتي توصيات البحث بغية تحقيق الهدف الثالث من أهداف البحث الذي هدف إلى تقديم بعض التوصيات للحد من معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الكليات الإنسانية والتطبيقية في الجامعات اليمنية الحكومية، راجياً أن تكون سبباً في نقل الواقع الحالي إلى واقع أفضل منه، ومن أهم التوصيات التي يوصى الباحث بها، ما يلي:

### أولاً: توصيات موجهة إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

1- أن تعمل الوزارة بقدر المستطاع على تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي في البيئة الخارجية المحيطة بالجامعات اليمنية، وبالتعاون مع المجتمع المحلي ومنظماتها، وحثهم على معالجة القضايا والمشكلات السياسية والاجتماعية المؤثرة على بيئة عمل الجامعات، وفتح قنوات الاتصال والتواصل المباشر والمستمر مع المجالس الأعلى للجامعات.

2- تقديم كل ما تستطيع الوزارة من الدعم المادي والمعنوي والمالي والتشريعي، فيما يخص متطلبات تطبيق الإدارة الحديثة، لا سيما الإدارة الاستراتيجية، وتذليل كافة الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام رئاسة الجامعة.

3- أن تقوم الوزارة باستقطاب خبراء متخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية يتجلى دورهم الأساسي في تنظيم دورات تدريبية لقيادات المؤسسات التعليمية، كونهم القادرين على طرح كل ما يتصل بالإدارة الاستراتيجية وعملاتها بأسلوب علمي راقٍ ومبسط.

4- منح الإدارة العليا في الجامعات مزيداً من الصلاحيات الواسعة في إصدار القوانين والتشريعات التي تراها مناسبة في تطوير أداء الكليات التابعة لها.

5- الاطلاع على نتائج الأبحاث العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بواقع الأداء الإداري في مؤسسات التعليم الجامعي، بغية التعرف على نقاط الضعف التي تعاني منها، وجوانب القوة التي تتمتع بها، والأخذ بتوصياتها في معالجة جوانب الضعف.

6- ضرورة إعادة النظر في مصادر تمويل الجامعات، بما يكفل تنوعه وزيادة حجمه، وعدم الاعتماد بشكل كلي على ما تقدمه وزارة المالية، وقد تستفيد مما طرحته الدراسات السابقة التي تناولت مثل هذا المجال وناقشته من جوانب مختلفة.

7- تخصيص مكافآت مادية ومعنوية للجامعات المتميزة في الأداء الاستراتيجي.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلمطة

8- ضرورة التنسيق والتشبيك بين الجامعات اليمنية الحكومية في مختلف المحافظات عن طريق ربطها بنظام معلوماتي موحد يحتوي على كافة البيانات المتعلقة بالجامعة؛ حتى لا تكون منعزلة عن بعضها، وهذا بدوره يعزز من تبادل الخبرات وتقوية جسور التعاون المشترك.

ثانياً: توصيات موجهة إلى المجالس الأعلى للجامعات

1- العمل على عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية مع القيادات الأكاديمية في الكليات التابعة للجامعة للاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم، وطرح المشكلات التي يعانون منها خلال عملية إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومناقشة الحلول المطروحة واختيار أفضل الحلول الممكنة.

2- أن تسعى إلى تعزيز التواصل الاجتماعي مع المجالس المحلية، وقطاع الأعمال ذات العلاقة، وتعميق التعاون المشترك معها، بما يفضي إلى إظهار تجاوب ملهوس من قبلهم تضمن مشاركتهم الفاعلة في تطوير العملية التعليمية وفق آليات واضحة وممنهجة، إضافة إلى تدعيم الشراكة والتواصل بين مختلف مؤسسات التعليم الجامعي على المستويين المحلي والإقليمي.

3- دعم إقامة وتنظيم المؤتمرات العلمية، والندوات، وبشكل دوري ومكثف بما يتيح الاستفادة من التقاء الخبراء وأصحاب التخصص في المجال الاستراتيجي لمناقشة القضايا المتعلقة بالتطوير الاستراتيجي للأداء الإداري، وأن تهتم بتشجيع مثل هذه المؤتمرات وتقديم الدعم لها بصورة مستمرة.

4- العمل على إعداد نظام معلوماتي متكامل عن البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، ويُفضل العمل على إنشاء إدارة مركزية في رئاسة الجامعة يُطلق عليها اسم (إدارة نظم المعلومات الاستراتيجية)، الغرض منها توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة للإدارات العليا في الكليات خلال إعداد الخطط الاستراتيجية.

5- تفعيل برامج تبادل الخبراء الاستراتيجيين على مستوى الكليات والمراكز التابعة للجامعة، من أجل الحصول على خبرات جديدة، واكتساب معارف ومهارات من زوايا مختلفة، وبما يحقق العمل على نشر وترسيخ ثقافة الإدارة الاستراتيجية، وتعميق مفاهيمها وعناصرها في أوساط بيئتها التعليمية، وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة لها.

6- العمل على خلق مناخ تنظيمي في بيئتها التعليمية مُشجع على الإبداع والتميز، والإثارة نحو زيادة معدلات الرضى والانتماء الوظيفي، وتوزيع المكافآت وشهادات الشكر والتقدير للكليات والمراكز المتميزة في الأداء الاستراتيجي.

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- 7- ضرورة التوجيه بعقد دورات تدريبية لقيادات الكليات في مجال الإدارة الاستراتيجية، لا سيما في مجال إعداد الخطط الاستراتيجية التي تُعد العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية، ورفدها بخبرات وتجارب المؤسسات التعليمية التي حققت نجاحاً باهراً في ممارستها وتطبيقها.
- 8- اتباع سياسة واضحة وشفافة وعادلة في حالة التعيينات والترقيات في مناصب (عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم)، بحيث يتم وضع الشروط والمواصفات الواجب توافرها في شاغلي تلك المناصب بناءً على معايير تتبعها معظم الجامعات الرائدة.
- 9- التخفيف من الأعباء الملقاة على عاتق القيادات الأكاديمية في الكليات، بغرض التفرغ للعمل الإداري وتطوير أساليبه، والتعرف على احتياجاتهم وتلبية رغبتهم.
- 10- وضع نظام فعال وعادل للرقابة ومتابعة التقدم في الأداء على مختلف الكليات والمراكز التابعة للجامعة، وتقديم الاستشارات المتعلقة بالسياسات وخطط العمل والبرامج والنصح، بما يضمن تقويم الأخطاء أولاً بأول.

### ثالثاً: توصيات موجهة إلى القيادات الأكاديمية في الكليات

- 1- يجب على القيادات الأكاديمية التعرف على كيفية إزالة أسباب مقاومة التغيير، عندما تريد الانتقال إلى تأدية الأعمال بطرائق جديدة، وتحويل القوى المعيقة إلى قوى داعمة لعملية التغيير.
- 2- ضرورة الاستفادة القصوى من كل إمكانيات وموارد الكلية المادية والبشرية، واستغلالها الأمثل والمحافظة عليها، وترشيد النفقات المالية المخصصة لها.
- 3- تعميق استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في مختلف الأنشطة العملية بما يواكب الاتجاهات المعاصرة مع الأخذ في عين الاعتبار ثقافة الإتيقان والتميز، واستغلالها في تنظيم وتوثيق قاعدة البيانات والمعلومات ذات المصدر القيمي بحيث تغطي جميع أنشطة وبرامج الكلية، بطريقة إلكترونية يسهل الحصول عليها عند الحاجة وفي الوقت المناسب.
- 4- ضرورة اطلاعهم على كل ما يستجد من تغيرات وأحداث في موضوع الإدارة الاستراتيجية للاستفادة منها، والاستعانة بخبرات الجهات المتخصصة في مجال تطويرها، والعمل على تصميم هياكل تنظيمية مناسبة للكلية التي يعملون فيها، بحيث تتلاءم مع عمليات الإدارة الاستراتيجية.
- 5- إحياء مبدأ المشاركة مع العاملين في حالة إعداد استراتيجية الكلية، وتعريفهم بالخطوة الاستراتيجية وأهدافها، والأخذ بوجهات نظر كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، وعلى وجه الخصوص أعضاء هيئة التدريس ليُدلي كل بدلوه وبفكرته، ويُفضل استخدام أسلوب العصف الذهني، بما يعزز من توطيد جسور الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

6- إعادة النظر في الأساليب الإدارية المتبعة، واعتماد أساليب إدارية معاصرة تتلاءم مع فلسفة ومبادئ الإدارة الاستراتيجية من خلال تنظيم وإقامة دورات تدريبية متخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية للفريق المكلف بإعداد الخطة الاستراتيجية للكلية، وعقد ورش عمل مع كافة المعنيين داخل الكلية، والعمل على تشجيع الأفكار والخطط البناءة.

7- تشكيل فريق متخصص في إعداد الخطة الاستراتيجية داخل الكلية، وحثه على تجهيز خطط استراتيجية بديلة في حالة تعثر الخطة الاستراتيجية المرسومة.

المقترحات:

وفي نهاية البحث يقدم الباحث عدداً من الموضوعات التي تستحق الدراسة والبحث، بما يُمكن من تطوير وتحسين الأداء الإداري في الجامعات اليمنية بشكل عام، ومن بين هذه الموضوعات ما يلي:

- 1) أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية على فعالية الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية.
- 2) إجراء دراسة مقارنة بين أداء الجامعات التي تبنت الإدارة الاستراتيجية، وبين الجامعات التي لم تبناها.
- 3) الكفايات اللازمة لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية.
- 4) العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية.
- 5) إجراء بحث مماثل في الجامعات اليمنية الحكومية التي لم يشملها البحث الحالي، ودراسة متغيرات أخرى غفل عنها الباحث.
- 6) إجراء بحث مماثل في الجامعات اليمنية الأهلية والخاصة.

والله الهادي إلى طريق الرشاد،،،

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

## المصادر والمراجع

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

## المراجع العربية

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: السنة النبوية

ثانياً: التقارير والوثائق والقوانين

- 1- البنك الدولي. وضع التعليم في الجمهورية اليمنية - التحديات والفرص. تم النشر بمعرفة منطقة منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مطبوعة مشتركة بين البنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي والجمهورية اليمنية، 2010.
- 2- المركز الوطني للمعلومات. مادة معلوماتية عن التعليم الجامعي. الجمهورية اليمنية صنعاء، 2006.
- 3- المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية. التقرير الاستراتيجي اليمني. الجمهورية اليمنية، 2010.
- 4- دليل التعليم العالي في الجمهورية اليمنية (2015/2014م). دار جامعة صنعاء للطباعة والنشر، جامعة صنعاء، اليمن، 2016.
- 5- سيلان العبيدي. تفعيل دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية. منشور على موقع الأمانة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم في اليمن، 2003.
- 6- مؤتمرات التعليم في الجمهورية اليمنية، مراحل أنواعه (2008/2007). المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية، 2009.
- 7- مؤتمرات التعليم في الجمهورية اليمنية، مراحل أنواعه (2011/2010). المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية، 2012.
- 8- مؤتمرات التعليم في الجمهورية اليمنية، مراحل أنواعه (2013/2012). المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية، 2014.
- 9- مؤتمرات التعليم في الجمهورية اليمنية، مراحل وأنواعه (2006/2005). المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية، 2007.
- 10- وزارة التخطيط والتعاون الدولي. ملخص رئاسي عن التعليم الجامعي وسوق العمل. الجمهورية اليمنية، صنعاء، 2007.
- 11- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية، الجمهورية اليمنية، 2006.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

12- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. الخطة الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية (2006 - 2010). مطبوعات مشروع تطوير التعليم العالي، الجمهورية اليمنية، 2005.

13- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. دليل الدراسات العليا. الجمهورية اليمنية، 2008.

14- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وثيقة الخطة الاستراتيجية للأعوام (2011 - 2013). الجمهورية اليمنية، 2011.

15- وزارة الشؤون القانونية. المادة الخامسة من القانون رقم (30) لسنة 1997م. الجريدة الرسمية، العدد 7، صنعاء، 1997.

16- وزارة الشؤون القانونية. قانون الجامعات اليمنية رقم (18) لسنة 1995م. مكتبة خالد بن الوليد، الجمهورية اليمنية، صنعاء، 1995.

ثالثاً: الكتب

17- أحمد إبراهيم أحمد. الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2001.

18- أحمد علي الحاج. اقتصاديات التعليم في اليمن من النظرية إلى التطبيق. مؤسسة أبرار للنشر والتوزيع، صنعاء، الطبعة الثانية، 2008.

19- أحمد السيد كردي. إدارة السلوك التنظيمي. (ب.ن)، 2011.

20- أحمد علي الحاج، عبد الله مبارك الغيثي. التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الفكر والتطبيق. مركز المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء، 2010.

21- أحمد علي الحاج. التخطيط المدرسي الاستراتيجي قاعدة انطلاق التنمية البشرية المستدامة. دار الروافد للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء اليمن، الطبعة الأولى، 2007.

22- أسامة محمد علي. التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده. دار العلم والإيمان للنشر، كفر الشيخ، الطبعة الأولى، 2009.

23- إسماعيل محمد السيد. الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية. المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2012.

24- إسماعيل محمد السيد. الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية. المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 1993.



- واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة
- 25- إسماعيل محمود السيد. الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، الطبعة الثانية، 1998.
- 26- بدر سعيد الأغبري. نظام التعليم وتاريخه في الجمهورية اليمنية. شركة النور للطباعة والمنتجات الورقية، صنعاء، الطبعة الأولى، 2002.
- 27- بشار الوليد. التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة. دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 28- تومسون وستريكلان. الإدارة الاستراتيجية - المفاهيم والحالات العملية. مكتبة لبنان للنشر، بيروت، الطبعة الأولى، 2006.
- 29- ثابت إدريس، وجمال الدين المرسي. الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية. الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 30- ثروت مشهور. استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 31- حمود عبد الله عقلان. إدارة الموارد البشرية مدخل قيمي. الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الطبعة الثانية، 2009.
- 32- خضر مصباح الطيبي. الإدارة الاستراتيجية. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 33- ديفيد هاريسون. الإدارة الاستراتيجية. ترجمة: علاء الدين ناظورية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 34- ريتشارد هيوز، كاثرين كولا وآخرون. كيف تصبح قائداً استراتيجياً؟ دورك في نجاح مؤسستك الدائم. ترجمة: معين الأمام، مكتبة العبيكان بالتعاون مع جون وايلي وأولاده، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية الرياض، الطبعة الأولى، 2006.
- 35- زكريا مطلق الدوري، وأحمد علي صالح. إدارة الأعمال الدولية - منظور سلوكي واستراتيجي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 36- زكريا مطلق الدوري. الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2005.
- 37- زينب الجبر. الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الإمارات المتحدة، الطبعة الأولى، 2002.

- واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة
- 38- سعد برونوطي. أساسيات إدارة الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2003.
- 39- سعد غالب ياسين. الإدارة الاستراتيجية. دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 40- سعد غالب ياسين. الإدارة الاستراتيجية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2010.
- 41- شاكر محمد فتحي. إدارة المنظمات التعليمية - رؤية معاصرة للأصول العامة. دار المعارف، القاهرة، 1997.
- 42- شوقي ناجي جواد. المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 43- صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب. الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي. دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 44- صباح حسين العجيلي. مدخل إلى القياس والتقويم التربوي. مركز التربية للطباعة والنشر، صنعاء، 2005.
- 45- صلاح مراد، وفوزية هادي. طرائق البحث العملي - تعميماتها وإجراءاتها. دار الكتاب الحديث للنشر، الكويت، 2002.
- 46- عادل ثابت. سيكولوجيا الإدارة المعاصرة. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 47- عبد الباري إبراهيم درة، وناصر محمد جرادات. الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
- 48- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين. مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2006.
- 49- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية. البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، الطبعة الأولى، 2004.
- 50- عبد الرحمن توفيق. التخطيط الاستراتيجي. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003.
- 51- عبد العزيز الحر. أدوات مدرسة المستقبل - التخطيط الاستراتيجي. مكتب التربية العربي لدول الخليج للطباعة والنشر، الرياض، الطبعة الثانية، 2009.

- واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة
- 52- عبد العزيز صالح بن حبتور. الإدارة الاستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
- 53- علي السلي. خواطر الإدارة المعاصرة. دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- 54- علي هود باعباد. التعليم في الجمهورية اليمنية، ماضيه - حاضره - مستقبله. مكتبة الإرشاد، صنعاء، الطبعة السابعة، 2003.
- 55- فاتن محمد عزازي. الإدارة الاستراتيجية بين النظرية والتطبيق. دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الأولى، 2003.
- 56- فيليب سادلر. الإدارة الاستراتيجية. ترجمة: علاء أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 57- مجيد الكرخي. التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي. دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 58- محمد الصيرفي. الإدارة الاستراتيجية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- 59- محمد سرحان الخلافي. القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الأولى، 2007.
- 60- محمود حسنين. سلسلة تبسيط الإدارة - الإدارة الاستراتيجية. دار البراء لنشر وتوزيع الكتب العلمية، الإسكندرية، 2011.
- 61- محمود سلهان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2002.
- 62- مدحت محمد أبو النصر. مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 2015.
- 63- مدحت محمد أبو النصر. مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.
- 64- مصطفى محمود أبو بكر. المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2010.
- 65- منصور محمد العريقي. إدارة الأعمال الدولية. الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، 2014.

- واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة
- 66- منصور محمد العريقي. السلوك التنظيمي. الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الطبعة الثالثة، 2013.
- 67- موفق الحمداني وآخرون. مناهج البحث العلمي. جامعة عمان العربية للدراسات العليا للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- 68- نادية العارف. الإدارة الاستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة. الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2000.
- 69- نادية العارف. التخطيط الاستراتيجي والعولة. الدار الجامعية للطبع والنشر، مصر، 2010.
- 70- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية - المفهوم - الأهمية - التحديات. عالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 71- هاني خلف الطراونة. نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 72- هشام عبد الله الغريبي. الإدارة الاستراتيجية. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الأولى، 2010.
- رابعاً: الدوريات والمجلات العلمية
- 73- أحمد القطامين. التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 18، العدد 2، ص ص 37 - 74، 2002.
- 74- الهلالي الشريبي الهلالي، وعبد العظيم السعيد مصطفى. مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة. مجلة بحوث التربية النوعية، مصر، يناير، العدد 11، ص ص 2- 82، 2008.
- 75- إيمان فتحي الحماصي. تأثير ثقافة المنظمة على فعالية ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد، مصر، العدد 2، ص ص 307 - 329، 2008.
- 76- حسن حسين. تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. مجلة التربية، عدد خاص، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ص ص 160 - 210، 2002.
- 77- صالح سعيد بامطرف. الجامعات اليمنية والنهوض بتطوير أوضاعها. مجلة الوسط، 20 سبتمبر، 2006.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

78- عادل مرابطي، وعائشة نحوي. العينة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات. جامعة غرداية، العدد 4، ص ص 94 - 108، 2009.

79- عبد الحميد عبد الحميد أبو ناعم. المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، مصر، المجلد 12، العدد 1، ص ص 225-280، 1998.

80- عبد الحميد أبو ناعم. ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات المصرية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 46، ص ص 1-74، 1994.

81- عبد الله البريدي. الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي مدخل وصفي تحليلي لدراسة الإشكالية الثقافية. المجلة العربية للإدارة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، العدد 2، المجلد 27، ديسمبر، 2007.

82- فاضل حنا. متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية). مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 2، 2011.

83- محمود الوادي، وإسماعيل ياسين. تكامل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 5، العدد 10، 2012.

84- محمود عبد المجيد عساف. برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية الفلسطينية في مجال الإدارة الاستراتيجية. مجلة القراءة والمعرفة، القاهرة، العدد 109، ص ص 13 - 165، 2010.

85- منصور محمد العريقي. دور مجلس الإدارة في الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المديرين، دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي الخاص في اليمن. مجلة الدراسات الاجتماعية، اليمن، المجلد 8، العدد 16، ص ص 195 - 221، يوليو - ديسمبر، 2003.

86- منى كامل مصطفى دياب. مدخل تقييم الأداء المتوازن في إطار مفهوم الإدارة الاستراتيجية " دراسة تطبيقية على المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعات المصرية الحكومية " . المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، المجلد 23، العدد 1، ص ص 337 - 344، 2009.

خامساً: الندوات والورش والمؤتمرات العلمية

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

- 87- رفيقة إبراهيم بامدهف، وبدر سعيد الأغبري. تجارب عالمية في ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، دراسة مقارنة ونموذج مقترح للتعليم الجامعي اليمني. المؤتمر الثالث للتعليم العالي، تحديات جودة التعليم العالي والاعتماد الأكاديمي، 11 خلال الفترة - 13، صنعاء، 2009.
- 88- سيلان جبران العبيدي. الجامعات الخاصة والأهلية في الجمهورية اليمنية - التحديات والرهانات. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني للتعليم العالي "مخرجات التعليم العالي وسوق العمل"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء خلال الفترة، 12 - 13 مارس، 2008م.
- 89- شهاب عبد الكريم المقدم. تحديث الأنظمة واللوائح والإجراءات الإدارية بما يتفق مع المتطلبات المستجدة لتحسين الأداء الحكومي في الجمهورية اليمنية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، خلال الفترة 1 - 4 نوفمبر، 2009.
- 90- عادل رجب إبراهيم، وعبد الهادي مبروك النجار. برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، المؤتمر الخامس عشر، مركز تطوير التعليم الجامعي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، 2007.
- 91- عادل رزق. الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة. ورقة عمل مقدمة في ندوة تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجية، القاهرة، يونيو، 2007.
- 92- عبد الباقي عبدالغني بابكر. رؤى مستقبلية واعدة نحو جامعة رسالية صاعده، ندوة الرؤية والرسالة. جامعة إفريقيا العالمية، جمهورية السودان، 10 إبريل، 2014.
- 93- محمد المحمدي الماضي. إدارة الاستراتيجية. ورشة عمل الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المغرب، ص ص 1 - 56، 2009.
- 94- محمد بن محمد مطهر. التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية الواقع والرؤية المستقبلية. ورقة عمل مقدمة إلى المركز الوطني للمعلومات، الجمهورية اليمنية، إبريل، 2005.
- سادساً: الرسائل العلمية
- 95- أحمد محمد برقعان. تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت. رسالة دكتوراه، جامعة أسيوط، القاهرة، 2001.
- 96- إسماعيل نعمان عز الدين. تصور مقترح لتقييم أداء الجامعات اليمنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. رسالة دكتوراه، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2014.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

97- العزي علي البرعي. تمويل التعليم العالي في اليمن الواقع وإمكانات التطوير. رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، السعودية، 2007.

98- آمال محمود أبو عامر. واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويرها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

99- إياد علي الدجني. دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2011.

100- إياد علي الدجني. واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

101- رحمة زعيبي. أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية " من منظور بطاقة الأداء المتوازن ". رسالة ماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة، جمهورية الجزائر، 2014.

102- زمزم صالح الخولاني. نموذج مقترح لتمويل البحث العلمي في الجامعات اليمنية. رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2012.

103- سوما علي سليطين. الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ". دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري" ، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2006.

104- صفوان يحي صالح غشام. الكفايات الإدارية اللازمة لمدراء عموم مكاتب التربية بالمحافظات في اليمن في ضوء الإدارة الاستراتيجية. رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2010.

105- طلال بن عبد الله الشريف. نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من عام 1423 - 1430هـ، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.

106- عبد الخالق هادي طواف. نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي في جامعة صنعاء. رسالة دكتوراه، جامعة حلب، سوريا، 2009.

107- عبد الغني محمد العديني. تطوير أداء إدارة الجامعات البحثية في اليمن من منظور إعادة الهندسة. رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، القاهرة، 2013.

- واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة
- 109- عبده أحمد علي العامري، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في تطوير الأداء في البنوك الإسلامية في اليمن. رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، جمهورية السودان، 2006.
- 110- علاء حاسم سلمان. دور معلومات إدارة التكلفة الاستراتيجية في تقويم الأداء - دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية. رسالة دكتوراه، بغداد، 2003.
- 111- علي شوقي عرجاش. تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، 2009.
- 112- غازي رسمي أبو قاعد. دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي في الأردن. رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، مصر، 2006.
- 113- فيصل بن محمد القحطاني. الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير، الجامعة البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.
- 114- ليلي بنت سعد الهاشم. واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2006.
- 115- مبروك صالح السوداني. تقويم كفاءة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات اليمنية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، 2011.
- 116- محمد حسين بنحيت العوض. الإدارة الاستراتيجية وأثرها في كفاءة وفعالية الأداء في المصارف السودانية " دراسة حالة بنك البركة السوداني". رسالة ماجستير، جامعة النيلين، جمهورية السودان، 2011.
- 117- محمد حنفي تبدي. أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء " دراسة قطاع الاتصالات السودانية". رسالة دكتوراه، جامعة الخرطوم، جمهورية السودان، 2010.
- 118- موفق محمد الضمور. واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع في الأردن. رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
- 119- نعمان أحمد عبد الله. التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية. رسالة دكتوراه، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية، 2012.



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

120- يوسف سلمان الريمي، الفساد الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية (أنماطه وعوامله).  
رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، صنعاء، 2010.

## المراجع الأجنبية

### **First: Books (الكتب)**

121- Glueck، W& Jauch، L. **Strategic Management and Business Policy**.  
McGraw Hill Publishing، New York، 5<sup>th</sup> ed، 1998.

122- Hill .L. Charles & Jones .R. Gareth. "**Strategic Management An  
integrated approach**"، by Houghton Mifflin Company، 4<sup>th</sup> ed، USA،  
1998.

123- Hunger، et، al. "**Strategic Management**"، Addison Wesley Longman،  
2000.

124- Johnson، G.،& Scholes، K، "**Exploring Corporate Strategy**. Prentice  
– Hall Europe، " 4<sup>th</sup> ed، 1997.

125- Stephen ، et، al. **Management Arab World Edition**. Pearson  
Education Limited، Essex، England، 2001.

126- Thompson، A & Strickland، A. **Strategic Management**، Irwin،  
Megraw – Hill، Bostan، 1998.

### **Secondly: Articles and Journals Scientific (الدوريات والمجلات العلمية)**

127- Ben Tummaia & Pell Tang. **The Effectiveness of The Strategic  
Management And Its Impact On The Strategic Quality And Strategic  
Planning**. Irwin Inc، USA، 5<sup>th</sup> ed، 1995.

128- Sabbagh Ashar، Vaid Ganesh. **SWOT Analysis and Theory of  
constraint in Information Technology**. Information Systems Education  
Journal، Vol (2) ، No. 23، April، p 125، 2004 .

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

129- Stadhams, K.S. **Strategic Management Competencies Among Chief Human Resource Officers in Texas public Community Colleges. Dissertation Abstract, Vo.67, No.11/ May, P.4075, 2007.**

(الرسائل العلمية) **Scientific Messages : Thirdly**

130- Krishnamacharyulu, C.S & Lalitha, R. **Strategic Management. Master of Business Administration, Pondicherry University, For Private Circulation Only, Karaikal, India, 2005.**

131- Mulimbika Mcedward. **Influence of Strategic Management Practices on the Entrepreneurial Orientation of South African firms in the Financial and Business Services Sector. Wits Business School, Faculty of Commerce, 2011.**

132- Norlund William. **Developing and Practicing Models of Strategic Management in Private Colleges in U.S.A. 1990.**

133- Richards, C. **New Paradigm: Strategies for Succession Planning in higher education. Phd dissertation, USA, 2009.**

### المواقع الإلكترونية

134- ضياء عويد العرنوسي. **المهارات السلوكية للقيادة الإدارية،**

2013.

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=11&depid=3&cid=34334>

135- محمد مجاهد زين الدين. **أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية. جامعة أم**

**القرى، المملكة العربية السعودية، 2013.**

Khalil-alhadri.com

136- [www.qualityconf.com/presentations/day1/session1/3.ppt](http://www.qualityconf.com/presentations/day1/session1/3.ppt)

137 - [www.univ-ghardaia.dz/index.php/dz/component/content/article?id](http://www.univ-ghardaia.dz/index.php/dz/component/content/article?id)

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

[138http://ksu.edu.sa/sites/KSUArabic/aboutUs/Pages/MISSIONAnd  
VISION.aspx](http://ksu.edu.sa/sites/KSUArabic/aboutUs/Pages/MISSIONAndVISION.aspx)

<http://neelain.edu.sd/sites/colleges/8/vision139-> -

[140http://www.iu.edu.sa/AboutIU/Pages/vision.aspx-](http://www.iu.edu.sa/AboutIU/Pages/vision.aspx-)

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

### ملحق رقم (1)

## الاستبانة في صورتها الأولية التي عرضت على لجنة التحكيم



جمهورية السودان  
جامعة النيلين  
كلية الدراسات العليا  
السنة الثانية

### طلب تحكيم إستبانة

..... سعادة البروفيسور  
الأكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة بصورتها الأولية الذي تعد أداة هامة من أدوات البحث الميداني، حيث يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان (واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها) للحصول على درجة الدكتوراه، تخصص إدارة وتخطيط تربوي بكلية التربية جامعة النيلين، ونظراً لخبرتكم العلمية ارجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على الأداة، وتحكيمها من خلال إبداء آرائكم، ومقترحاتكم بما ترونه حول فقراتها حذفاً أو إضافة، ومدى ملائمتها ووضوحها لموضوع البحث، راجياً أن تحظى بعنايتكم واهتمامكم. وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

### معلومات أولية

الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل

الباحث: مجاهد سعد أحمد البلطة

تلفون الباحث:.....

### أولاً: البيانات الأولية

1- الاسم ( اختياري ) :

.....

2- اسم الجامعة التي يعمل فيها المستجيب:

.....

3- المسمى الوظيفي:  عميد كلية  نائب عميد كلية  رئيس

قسم  
4- رتبته الأكاديمية:  أستاذ  أستاذ مشارك  أستاذ

مساعد

5- خبرته في مجال العمل الإداري: أقل من 5 سنوات  من 5  10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

6- هل سبق له الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية:  نعم  لا

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

### ثانياً: محاور ومجالات الإستبانة

المحور الأول: يهدف إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية.

الرقم	الفقرة	ملاءمة الفقرة		مدى وضوح الفقرة		الصيغة المقترحة
		ملاءمة	غير ملاءمة	واضح	غير واضح	
المجال الأول: ممارسة عملية التقييم القبلي للبيئة الداخلية والخارجية						
1	يتم تحديد التهديدات في البيئة الخارجية التي تنذر بالخطر وتستلزم قرارات مناسبة لمعالجتها.					
2	يتم تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية التي يمكن الاستفادة منها.					
3	القيام برصد اتجاهات التغير في السياسة العامة للبلد، وتغيرات السياسة التعليمية من حيث القوانين والتشريعات المنظمة للعمل.					

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

					تشخيص وتحليل التكوين الاجتماعي للسكان، من حيث: النمو، مستوى الدخل، حجم الأمية، البطالة.	4
					يتم رصد اتجاهات النمو الاقتصادي، وانعكاسه على زيادة مخصصات التعليم.	5
					يتم دراسة التغيرات الحالية، والمستقبلية في تقنيات المعلومات والاتصالات، ومدى الاستفادة منها.	6
					يتم دراسة التغيرات الحاصلة في الاحتياجات التعليمية للطلبة، وأولياء الأمور، وسوق العمل.	7
					يتم تحديد المؤسسات التعليمية المنافسة المحلية منها والأجنبية.	8
					تُجرى المقابلات الشخصية مع العاملين للوقوف على آرائهم بشأن مؤثرات البيئة الخارجية والداخلية.	9
					يتم دراسة مدى استعداد الشركات والمؤسسات العامة والخاصة، ومنظمات المجتمع	10

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

					المدني للمساهمة في دعم المؤسسة التعليمية.
				11	يتم تحديد نقاط القوة التي تساعد في وضع الخطط الاستراتيجية.
				12	يتم تحديد مواطن الضعف والقصور في إمكانات وقدرات الكلية .
				13	يتم مراجعة الهيكل التنظيمي والتحقق من مدى ملائمة لتطبيق الاستراتيجية المتبعة.
				14	يتم دراسة الثقافة التنظيمية السائدة ومراجعتها بما يخدم تنفيذ الاستراتيجيات.
				15	يتم تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتنفيذ الخطة المرسومة.
				16	يتم تهيئة البنية التحتية، والوسائل التعليمية المناسبة بما يخدم جودة التعليم ومخرجاته.
				17	يتم تشخيص وتقويم سياسات وقواعد العمل وتأثيرها على مهارات الإبداع والابتكار لدى العاملين.



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

					18	يتم تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة على مختلف المستويات.
المجال الثاني: ممارسة عملية صياغة الاستراتيجية						
					19	يتم وضع رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة للجميع، بما يخدم الارتقاء بمستوى العملية التعليمية.
					20	يتم بناء الرؤية الاستراتيجية على أساس القيم والثقافة والفلسفة التي ينبغي أن تنسجم مع عادات المجتمع.
					21	يتم تحديد الرسالة بصورة واضحة ومكتوبة، بحيث تكون قابلة لتحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
					22	يتم وضع الأهداف الاستراتيجية بمشاركة جميع العاملين.
					23	يتم وضع الرؤية والأهداف الاستراتيجية وفقاً للإمكانيات المتاحة.
					24	يتم وضع الأهداف الاستراتيجية بصورة قابلة للقياس.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

					تتم الأهداف المرسومة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	25
					تصاغ الاستراتيجية بما يحقق التناسق بين الإمكانيات الداخلية والمتغيرات الخارجية.	26
					يتم وضع البدائل الاستراتيجية المناسبة حسب القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى العاملين.	27
المجال الثالث: ممارسة عملية تنفيذ (تطبيق) الاستراتيجية						
					يتم تهيئة البيئة المناسبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	28
					يتم وضع السياسات والإجراءات التنفيذية للخطة الاستراتيجية.	29
					يتم تحديد الشروط والضوابط العامة التي تيسر وتدعم عملية التنفيذ.	30
					تخصص ميزانية كافية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	31
					تلتزم الإدارة بوضع البرامج والجدول الزمني لعملية التنفيذ.	32

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

					33	يتم توفير الموارد البشرية والمادية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية.
					34	تقوم الكلية بتدريب القيادة المعنيين على مهام تنفيذ الاستراتيجية.
					35	يتم تحديد المهام والصلاحيات الموكلة بين العاملين والمسؤولين كلاً بحسب تخصصه ومجاله لتنفيذ الاستراتيجية.
					36	عند تنفيذ الاستراتيجية يتم التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية الموضوعة.
					37	تنظم قنوات الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الوحدات الإدارية المختلفة.
المجال الرابع: ممارسة عملية رقابة وتقييم الاستراتيجية						
					38	يتم تحديد نظام رسمي للرقابة على الأداء أثناء تنفيذ الاستراتيجية.
					39	يتم مراجعة الهيكل التنظيمي والصلاحيات للتأكد من مدى ملاءمتها للخطة وعملية التنفيذ.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

					40	يتم مراقبة عملية التنفيذ بصورة مستمرة، للوقوف عند نقاط القصور لمعالجتها.
					41	يزود نظام الرقابة الاستراتيجية متخذي القرار بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.
					42	يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات واضحة بين الأداء الفعلي والمخطط له.
					43	يتم مراجعة المخطط المرسومة أو تعديلها وفقاً لمتغيرات الظروف المحيطة.
					44	يتم وضع خطط استراتيجية بديلة لاستخدامها في حالة تعثر المخطط الاستراتيجية التي سبق إعدادها.
					45	وضع مقاييس ومعايير واضحة يتم من خلالها قياس مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة.
					46	يُفعّل عنصر التغذية الراجعة من خلال المراجعة المستمرة للأهداف الاستراتيجية.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

المحور الثاني: يهدف إلى التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في  
الجامعات اليمنية الحكومية.

الرقم	الفقرة	ملاءمة الفقرة		مدى وضوح الفقرة		الصيغة المقترحة
		ملاءمة	غير ملاءمة	واضحة	غير واضحة	
المجال الأول: معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية						
47	غموض بعض المفاهيم المستخدمة في الإدارة الاستراتيجية.					
48	وجود نماذج متعددة للإدارة الاستراتيجية، وتطبيقات مختلفة.					
49	صعوبة استخدام اسلوب سوات في دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية.					
50	صعوبة وضع رؤية استراتيجية تصف ملامح المستقبل.					
51	صعوبة ترجمة الرسالة وتحويلها إلى محاور عمل.					
52	وجود تعقيدات في إعداد الأهداف الاستراتيجية، وجعلها منسجمة مع بعضها.					
53	قصور أساليب ووسائل التنبؤ بالمستقبل.					

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

					54	صعوبة توفير قاعدة بيانات ومعلومات تبني عليها الاستراتيجيات.
					55	ظهور تعقيدات في المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل الاستراتيجي المناسب.
					56	تعقيدات مرحلة الرقابة والتقييم على تنفيذ الاستراتيجية.
المجال الثاني: معوقات تتعلق بالكلية						
					57	تقادم المستلزمات المادية المعمول بها.
					58	عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للكلية لتطبيقات الإدارة الاستراتيجية.
					59	عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
					60	نقص الموارد والإمكانات المتاحة.
					61	عدم إشراك العاملين مع القيادات في وضع الخطط الاستراتيجية.
المجال الثالث: معوقات تتعلق بالقيادات الأكاديمية والعاملين						
					62	غياب الكفاءات الإدارية المحترفة التي تتمتع بالقدرة على التفكير الاستراتيجي.
					63	غياب القدرات والمهارات اللازمة في إعداد الخطط الاستراتيجية.
					64	افتقار القادة لمهارات التدريب في أساليب الإدارة الحديثة.

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

					كثرة انشغال القيادات بالأعمال المنوطة بهم.	65
					ضعف الدافعية لدى العاملين للمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية.	66
					مقاومة التغيير من قبل العاملين خوفاً من الفشل في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	67
					عدم اهتمام العاملين بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية باعتبارها مضيعة للوقت.	68
					تدني مستوى الرضا الوظيفي والمهني لدى كثير من العاملين.	69
المجال الرابع: معوقات تتعلق برئاسة الجامعة						
					افتقارها إلى الخبراء والتخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية.	70
					ضعف إيمانها بأهمية العمل الاستراتيجي والخوف من المجهول.	71
					قلة اهتمامها بعمليات التنبؤ بالمستقبل واعداد الدراسات الاستراتيجية.	72
					عدم متابعتها للخطط الاستراتيجية المعدة من قبل كليات ومراكز الجامعة.	73
					عدم تخصيص ميزانية كافية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في كليات ومراكز الجامعة.	74

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

					75	ضعف اهتمامها بالدورات التدريبية الخاصة للقيادات في ممارسة الإدارة الاستراتيجية.
					76	ضعف البعد التحفيزي وتشجيع الكليات والمراكز التي تنهج أساليب إدارية حديثة.
المجال الخامس: معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة بالكلية						
					77	حدة المنافسة الشديدة مع بعض الجامعات المحلية والاقليمية.
					78	عدم استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
					79	غياب شبه كامل لدعم المجتمع المحلي المادي والمعنوي لمؤسسات التعليم.
					80	عدم ملاءمة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لبيئتها المحيطة.
					81	ضعف التواصل بين مؤسسات المجتمع المحلي ومؤسسات التعليم العالي لمعالجة عوائق الخطط الاستراتيجية الموضوعية.
					82	تغيرات التكنولوجيا الرقمية، وما أفرزته تحديات العولمة.



واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

ملحق رقم (2)  
قائمة بأسماء لجنة التحكيم

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

الاسم	التخصص	جهة العمل
أ. د. أحمد علي الحاج	تخطيط تربوي	كلية التربية - جامعة صنعاء
أ. د. أزهار محمد غليون	مناهج وطرائق تدريس العلوم	كلية التربية - جامعة صنعاء
د. إسماعيل نعمان عز الدين	إدارة وتخطيط تربوي	مدرب لدى وزارة التربية والتعليم
د. بدرالدين هاشم الشرفي	لغة عربية (نحو و صرف)	وزارة التربية والتعليم
د. بكيل قائد أحمد الغولي	إدارة عامة	خبير تطوير إداري - أستاذ بجامعة العلوم والتكنولوجيا
د. سلوى عبدالله الحاج	علم نفس	رئيس قسم علم النفس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
أ. د. صالح الحماسي	إدارة أعمال	كلية التجارة - جامعة صنعاء
أ. د. صالح علي محمد النهاري	مناهج اللغة العربية	نائب عميد كلية التربية لشؤون الطلاب بجامعة صنعاء
أ. د. صباح الحاج محمد حامد	إدارة تربوية	عميد كلية التربية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
أ. د. صلاح نوري سمرمد	إدارة تربوية	كلية التربية - جامعة صنعاء
د. طارق الشيخ أبو بكر	مناهج	رئيس قسم العلوم التربوية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

رئيس قسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية - جامعة صنعاء	إدارة وتخطيط تربوي	أ.د. عبد الجبار الطيب
كلية التربية - جامعة صنعاء	إدارة وتخطيط تربوي	أ.د. عبد الخالق محمد الدعيس
رئيس قسم العلوم الإدارية بالأكاديمية اليمنية للدراسات العليا	إدارة أعمال	أ.د. عبده نعمان الشريف
عميد جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية بالخرطوم	تربية	أ.د. عثمان محمد حامد العالم
رئيس قسم إدارة الأعمال بجامعة سبأ	إدارة أعمال	أ.د. عمبرود الراجحي
كلية التجارة - جامعة صنعاء	إدارة أعمال	أ.د. فضل محمد المحمودي
كلية التربية - جامعة النيلين	المناهج والتخطيط التربوي	أ. د. محمد زايد بركات

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

### محلّق رقم (3)

خطاب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى الجامعات اليمنية

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

REPUBLIC OF YEMEN  
Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
Minister's office



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
مكتب الوزير

Ref.:-

Date:-

Attach:-

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الإدارة العامة لتسجيلات والسجلات  
المسافر العام  
٩٩١٠  
٧  
١٦٧  
١٦٧

المحترمون  
المحترمون  
المحترمون

المرجع :-

التاريخ :-

المرفقات :-

الأخوة / رؤساء الجامعات الحكومية  
الأخوة / رؤساء الجامعات الأهلية  
الأخوة / عمداء الكليات الأهلية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع : تسهيل مهمة الباحث/مجاهد سعد أحمد البلطة

تهديكم وزارة التعليم العالي و البحث العلمي أطيب التحايا ،،، بالإشارة إلى الموضوع أعلاه ، وعطفاً على الطلب المقدم من الباحث/ مجاهد سعد أحمد البلطة والذي مفادها أن المذكور أحد الطلبة المقيدين بجامعة النيلين ببرنامج الدكتوراه وهو بصدد النزول الميداني لتطبيق أداة البحث في الجامعات اليمنية .

وعلية :-

نرجو التكرم بتسهيل مهمة الباحث أعلاه بغرض تحقيق البحث.

وتقبلوا خالص التحية والتقدير ،،،

د. عبد الكريم الروضي

وكيل قطاع البعثات

القائم بأعمال وزير التعليم العالي والبحث العلمي

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلمطة

#### ملحق رقم (4)

#### الاستبانة في صورتها النهائية



جمهورية السودان  
جامعة النيلين  
كلية الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم الإدارة والتخطيط التربوي

القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية الحكومية: الأفاضل

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بإجراء بحث ميداني بعنوان (واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها) استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه - تخصص إدارة وتخطيط تربوي بكلية التربية - جامعة النيلين.

ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بإعداد إستبانة مكونة من ثلاثة محاور كالتالي:

المحور الأول: يهدف إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية.

المحور الثاني: يهدف إلى التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية.

المحور الثالث: يهدف إلى وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية.

وبحكم مسؤوليتكم وخبرتكم العلمية، والعملية في الكليات، والمراكز التابعة للجامعة أضع بين أيديكم هذه الأداة، آملاً من سعادتكم التعاون الصادق والموضوعي بتحديد وجهة نظركم إزاء كل فقرة ، وذلك بوضع علامة (√) أمام كل فقرة تحت البديل المناسب، وثقوا بأن استجاباتكم ستكون في سرية تامة، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط

كما أنني على استعداد تام لإرسال ملخص لنتائج البحث لكم في حالة رغبتكم في ذلك، من خلال كتابة عنوان بريدك الإلكتروني في المربع أدناه.

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

شاكراً سلفاً تعاونكم

الباحث: مجاهد سعد أحمد البلطة جوال: 777644523

البريد الإلكتروني: MUJAHEDSAD@GMAIL.COM

### أولاً: البيانات الأساسية

6- اسم الجامعة التي تعمل فيها:

.....

7- نوع الكلية:  إنسانية  تطبيقية

8- مسمى الوظيفة:  عميد كلية  نائب عميد  رئيس قسم

9- الرتبة الأكاديمية:  أستاذ  أستاذ مشارك  أستاذ مساعد

10- الخبرة في مجال العمل الإداري: أقل من 5 سنوات  من 5 - 10

سنوات  أكثر من 10 سنوات

11- هل سبق لك الالتحاق بدورات تدريبية في مجال الإدارة الاستراتيجية؟  نعم  لا

لا

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها  
إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

### تعريف لأهم المصطلحات الواردة في الاستبانة

(1) الإدارة الاستراتيجية: هي عملية إدارية متكاملة تهدف إلى وضع خطة استراتيجية (طويلة الأجل) لأي منظمة وفق عدة مراحل متتالية، تبدأ بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (تحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتحديات)، ثم تليها مرحلة صياغة الاستراتيجية المناسبة ومرحلة تنفيذها، وتنتهي بمرحلة الرقابة والتقويم الاستراتيجي للتأكد من صحة ما تم التخطيط له مسبقاً.

(2) الهيكل التنظيمي: وهو نظام يوضح كافة الوظائف الرئيسية للوحدات الإدارية والعلاقات ببعضها، كما يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة وخطوط السلطة والمسؤولية والصلاحيات لكل فرد داخل المنظمة.

(3) الثقافة التنظيمية: ويقصد بها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة التي تميز الأفراد في تنظيم ما، والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.

(4) الرؤية الاستراتيجية: هي صورة المنظمة وطموحاتها للمستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الامكانيات الحالية، وهي القوة النافذة التي تملأ وتستحوذ على وجدان وعقل أفراد المنظمة، وتشحن مواهبهم وتفجر طاقاتهم لتمنحهم الإرادة والتحدي والانتصار في تحقيق احلامهم.

(5) الرسالة الاستراتيجية: هي الغاية النهائية التي من أجلها وجدت المنظمة، ومن أجلها تبقى وتستمر، وتمثل الرسالة الطابع الخاص الذي تفرد به المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة، ومن خلالها يتم تحديد المجال الذي تعمل فيه وما هو منتجها ومن هم عملائها وسوقها، ومن خلالها يتضح كيف ستحقق المنظمة رؤيتها.

(6) اسلوب سوات (SWOT): وهو أداة من الأدوات العملية التي تستخدم في تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمختلف المنظمات، لتحديد جوانب القوة (S) والضعف (W) للبيئة الداخلية، والفرص (O) والتهديدات (T) للبيئة الخارجية.

### ثانياً : محاور ومجالات الإستبانة

المحور الأول: ويهدف إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الكلية التي تعمل فيها.



## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

الرقم	الفقرة	مدى الممارسة		
		لا تمارس	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة
المجال الأول: ممارسة التقييم القبلي (المسبق) للبيئة الداخلية والخارجية للكلية				
1	تُرصد اتجاهات التغيير في السياسة التعليمية للبلد من حيث القوانين والتشريعات المنظمة للعمل.			
2	القيام بعملية تحليل التكوين الاجتماعي للسكان.			
3	تُرصد اتجاهات النمو الاقتصادي، وانعكاسه على زيادة مخصصات التعليم.			
4	تُدرس التغييرات الحاصلة في تقنيات المعلومات والاتصالات.			
5	تُدرس التغييرات المناسبة لمتطلبات سوق العمل.			
6	تُحدد المؤسسات التعليمية المنافسة المحلية منها والأجنبية.			
7	دراسة مدى استعداد الشركات والمؤسسات العامة والخاصة، ومنظمات المجتمع المدني للمساهمة في دعم المؤسسة التعليمية.			
8	يُراجع الهيكل التنظيمي والتحقق من مدى ملاءمته لتطبيق الاستراتيجية المتبعة.			
9	تُدرس الثقافة التنظيمية السائدة ومراجعتها بما يخدم تنفيذ الاستراتيجية المتبعة.			
10	تُحدد التغييرات الحاصلة في الاحتياجات التعليمية للطلبة.			
11	تُجرى المقابلات الشخصية مع العاملين للوقوف على آرائهم بشأن مؤثرات البيئة الخارجية والداخلية.			

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

				تُدرس البنية التحتية ومتطلباتها بما يخدم جودة التعليم ومخرجاته.	12
				يتم تشخيص سياسات وقواعد العمل المؤثرة على مهارات الإبداع والابتكار لدى العاملين.	13
				تُحدد الاحتياجات البشرية على مختلف المستويات والقطاعات الإدارية.	14
المجال الثاني: ممارسة عملية صياغة الاستراتيجية للكلية					
				يتم وضع رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة للجميع، بما يخدم الارتقاء بمستوى العملية التعليمية.	15
				تُبنى الرؤية الاستراتيجية على أساس القيم والثقافة الاجتماعية للبلد.	16
				تُصاغ الرسالة بصورة قابلة لتحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.	17
				توضع الأهداف الاستراتيجية بمشاركة جميع العاملين.	18
				توضع الأهداف الاستراتيجية بطريقة قابلة للقياس.	19
				تُصاغ الاستراتيجية بما يحقق التناسق بين الإمكانيات المتاحة والمتغيرات الخارجية.	20
				تُحدد البدائل الاستراتيجية حسب نتائج التقييم القبلي للبيئة الداخلية والخارجية للكلية.	21
المجال الثالث: ممارسة عملية تنفيذ الاستراتيجية					
				يتم تهيئة البيئة المناسبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	22
				تُرصَد السياسات والإجراءات التنفيذية للخطة الاستراتيجية.	23

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

24	توضيح الشروط والضوابط العامة الداعمة لعملية التنفيذ.
25	تُخصّص ميزانية كافية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
26	تلتزم الإدارة بوضع البرامج والجدول الزمني لعملية التنفيذ.
27	تعمل إدارة الكلية على توفير الموارد البشرية والمادية الكافية لتنفيذ الاستراتيجية.
28	تُحدد المهام والصلاحيات الموكلة بين العاملين والمسؤولين كلاً بحسب تخصصه ومجاله لتنفيذ الاستراتيجية.
29	يتم التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية الموضوعية.
30	تنظم قنوات الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الوحدات الإدارية المختلفة.
المجال الرابع: ممارسة عملية الرقابة وتقييم الاستراتيجية	
31	يوضع نظام رسمي للرقابة على الأداء أثناء تنفيذ الاستراتيجية.
32	تتم مراجعة الهيكل التنظيمي للتأكد من مدى ملاءمته للخطة وعملية التنفيذ.
33	يتم مراقبة عملية التنفيذ بصورة مستمرة للوقوف عند نقاط القصور ومعالجتها.
34	تُتخذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط له.
35	تُراجع الخطط المرسومة وتعدل وفقاً لمتغيرات الظروف المحيطة.
36	تُوضع خطط استراتيجية بديلة لاستخدامها في حالة تعثر الخطط الاستراتيجية التي سبق إعدادها.

## واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

				توضع مقاييس ومعايير واضحة يتم من خلالها قياس مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة.	37
				يُفعل عنصر التغذية الراجعة من خلال المراجعة المستمرة للأهداف الاستراتيجية.	38

المحور الثاني: ويهدف إلى التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الكلية التي تعمل فيها.

درجة المعوق				الفقرة	رقم
لا تمثل عائقاً	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة		
المجال الأول: معوقات تتعلق بطبيعة الإدارة الاستراتيجية					
				غموض بعض المفاهيم المستخدمة في الإدارة الاستراتيجية.	39
				وجود نماذج متعددة للإدارة الاستراتيجية وتطبيقات مختلفة.	40
				صعوبة استخدام اسلوب سوات في دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية.	41
				صعوبة وضع رؤية استراتيجية تصف ملامح المستقبل.	42
				صعوبة ترجمة الرسالة وتحويلها إلى محاور عمل.	43

• من وجهة نظرك ما أهم الحلول والمقترحات للحد من تلك المعوقات؟

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

				وجود تعقيدات في إعداد الأهداف الاستراتيجية، وجعلها منسجمة مع بعضها.	44
				صعوبة توفير قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة تبني عليها الاستراتيجية.	45
				ظهور تعقيدات في المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل الإستراتيجي المناسب.	46
				تعقيدات مرحلة الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها.	47
المجال الثاني: معوقات تتعلق بالكلية					
				غموض النظم الإدارية المتبعة في تسيير شؤون العمل.	48
				تقادم المستلزمات المادية المعمول بها.	49
				صعوبة تطبيق الهيكل التنظيمي الحالي في ممارسة الإدارة الاستراتيجية.	50
				عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	51
				نقص الموارد والإمكانات المتاحة.	52
المجال الثالث: معوقات تتعلق بالقيادة الأكاديمية والعاملين في الكلية					
				غياب الكفاءات الإدارية المحترفة التي تتمتع بالقدرة على التفكير الاستراتيجي.	53

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

				غياب القدرات والمهارات اللازمة في إعداد الخطط الاستراتيجية.	54
				افتقار القيادات لمهارات التدريب في ممارسة الإدارة الاستراتيجية.	55
				كثرة انشغال القيادات بالأعمال المنوطة بهم.	56
				ضعف الدافعية لدى العاملين للمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية.	57
				تدني مستوى الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المتميزين في أدائهم الوظيفي.	58
				خوف العاملين من الفشل في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.	59
				تدني مستوى الرضا الوظيفي والمهني لدى كثير من العاملين.	60
<b>المجال الرابع: معوقات تتعلق بالبيئة المحيطة بالكلية</b>					
				ضعف استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية للبلد.	61
				ضعف الدعم المادي والمعنوي المقدم من قبل المجتمع المحلي لمؤسسات التعليم العالي	62
				قلة التواصل مع الجامعات الأخرى لمعالجة العوائق المحيطة بها.	63

واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها

إعداد الدكتور: مجاهد سعد أحمد البلطة

				تغيرات التكنولوجيا الرقمية، وما أفرزته من تحديات تواجه مؤسسات التعليم العالي.	64
				ضعف البعد التحفيزي لمؤسسات التعليم التي تتبع أساليب إدارية حديثة في أداء مهامها من قبل رئاسة الجامعة.	65

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

منشورات  
المركز الديمقراطي العربي  
للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية والسياسية  
برلين - ألمانيا

كل الحقوق محفوظة للناسر  
المركز الديمقراطي العربي - برلين - ألمانيا

© Democratic Arabic Center

Berlin 10315 Gensingerstr. 112

Tel : 0049-code Germany

54884375-030

91499898-030

86450098-030

book@democratica.de