

درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية: دراسة ميدانية في جامعة تعز

محمد علي عبدالله الوهابي^{1*}

¹ قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا، تعز، اليمن.

* الباحث الممثل: محمد علي عبدالله الوهابي؛ البريد الإلكتروني: alwhapy448@gmail.com

استلم في: 12 أغسطس 2025 / قبل في: 20 سبتمبر 2025 / نشر في: 30 سبتمبر 2025

المُلخَص

هدف البحث إلى معرفة درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة جامعة تعز، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة جامعة تعز تبعاً لمتغيرات (الموقع الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، التدريب). استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي أجريت على عينة مكونة من (268) فرداً من أعضاء هيئة التدريس الذين يمارسون أعمال إدارية وبعض الموظفين الإداريين في الجامعة، وتوصلت نتائج البحث إلى: أن درجة استجابة أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي كدرجة كلية جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (2.84)، وقد حصل مجال التحليل البيئي في الجامعة على المستوى الأول بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.90)، يليه مجال صياغة الرؤية والذي حصل على المستوى الثاني بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.84)، يليه مجال صياغة الرسالة والذي حصل على المستوى الثالث بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.79)، يليه مجال تحديد الأهداف الاستراتيجية والذي حصل على المستوى الرابع بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.69)، يليه مجال متابعة البرامج التنفيذية والذي حصل على المستوى الخامس بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.37)، يليه مجال تقييم الخطة والذي حصل على المستوى السادس بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.06)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تعز بالمحافظة على مستوى الأداة ككل، تعزى لمتغير الموقع الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تعز بالمحافظة على مستوى الأداة ككل، تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، والتدريب.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة؛ مهارة؛ التخطيط الاستراتيجي؛ قيادة جامعة تعز.

المقدمة:

التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام بالغ في الأدبيات التربوية، على الرغم من تبنيها في هذا المجال جاء متأخراً نسبياً، حيث برز تطبيقه في المؤسسات التربوية مع مطلع تسعينيات القرن الماضي، وعلى الرغم من هذه الفترة لا تؤهل لوصف الحداثة بالمفهوم العلمي الدقيق في حقل العلوم التربوية والنفسية اليوم، إلا أنه لا يزال محطاً للدراسة والتحليل من قبل المتخصصين، الذين قدموا إسهامات نظرية غزيرة عبر عشرات المؤلفات والكتابات، ولهذا عرف التخطيط الاستراتيجي التربوي بأنه منهجية نظامية شاملة تهدف إلى استشراف السيناريوهات المستقبلية للميدان التربوي، والاستعداد لموجهتها، بتشخيص دقيق للإمكانيات المتاحة والموارد المتوقعة، وتصميم خطط واستراتيجيات بديلة مرنة، واتخاذ قرارات رشيدة، مع ضمان المتابعة والتقييم لعمليات التنفيذ (حسين، 2002: 169).

ونظراً لأهمية التعليم العالي في ضمان تخريج كوادر مؤهلة تساهم في سد العجز القائم في سوق العمل، وتطوير مخرجاته دعماً لخطط التنمية، ولإيجاد قناة تساهم في توحيد الخطط الدراسية وتطوير البرامج المعدة لذلك وحل الإشكاليات القائمة في المعاهد العليا المختلفة؛ فإن الحاجة لإعادة هيكلة التعليم العالي أصبح أمراً ضرورياً، الذي من شأنه أن يضمن قيام التعليم العالي على الكفاءة المطلوبة والعدد المناسب وإنتاج الكوادر الفنية المساعدة عالية الجودة في القيام بواجباتها في المرافق التي ستولاه (العقيلي، 2001: 56).

ومع تطور التعليم العالي ودخوله مرحلة مهمة في بناء المجتمعات الإنسانية وتأثره بالتطور التكنولوجي الهائل والمتسارع، ومع بروز تأثير العولمة عليه، أصبح لزاماً مواكبة هذا التعليم للمسيرة العلمية في المحافظة، ولا شك أن نظام التعليم العالي يواجه تحديات ضخمة تتعلق في قدرته على تطوير مصادره البشرية والمادية ومناهجه وأنظمته بما يتناسب والتغيرات الكبيرة الحاصلة في عالمنا المعاصر بما يضمن ارتباط المهارات والمعارف المكونة عند الخريجين بتلك التي سيحتاجون إليها في عالم العمل وفي حياتهم الخاصة (حمدان، 2001: 8).

وقد برز أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات كما ذكر (الشويخ، 2007) في تحقق العديد من الفوائد أهمها: "توحيد جميع الجهود والإدارات داخل الجامعة نحو غايات واحدة، وتحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل الجامعة ككل، مما يؤدي إلى التمييز وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للجامعة على المدى البعيد، ويجعل المديرين باستمرار أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة سواء الداخلية أو الخارجية للجامعة وتغييراتها، وتحديد نقاط قوة وضعف الجامعة، وتوفير فرصة مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط، وهذا له أثر على تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير، ويساعد في توفير كم كبير من المعلومات من خلال تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة، بالإضافة إلى تحديد توجهات الجامعة في المستقبل. إلى أين تتجه؟" (الشويخ، 2007: 30-31).

ولكي تتمكن الجامعات من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته، واستيعاب التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة، فإن عليها أن تخوض عملية تغيير شامل وجذري يتعدى الشكل إلى المضمون، بحيث يحقق الصورة المتناسبة مع متطلبات العصر، وتتطلب عملية التغيير هذه تحديد الأهداف الاستراتيجية، والمبادئ الهادية للمنظومة القومية للتعليم الجامعي، لتكون أساساً ينطلق منه برنامج تطوير التعليم الجامعي والعالي في ضوء الرؤية الواضحة للتحويلات الجذرية والمحلية والإقليمية والعالمية، وتستند استراتيجية التغيير إلى إدراك واقع لطبيعة الدور الخطير الذي يلعبه التعليم الجامعي في نمو الأمم والشعوب (السلمي، 2001: 270).

فالتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية بالمفهوم الاستراتيجي الحديث وليد السنوات الأخيرة، وبالتحديد في عام 2005م، متمثلاً بالاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، ومن خلال استعراض التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية محل الدراسة، فإن الجامعات بدأت في التخطيط الاستراتيجي في مراحل مختلفة، كما أن عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية لم تنتظم وتستمر، ولم تقم بمراجعة خططها الاستراتيجية وإعداد خطة استراتيجية جديدة، كما أن هناك اختلافاً في أساليب التخطيط الاستراتيجي في هذه الجامعات، حيث أن الجامعات الحكومية تركز خططها على المجالات والتركيز أكثر على المجال الأكاديمي على حساب المجالات الأخرى، بينما عدد من الجامعات الأهلية تستخدم منهجية حديثة في التخطيط الاستراتيجي وهي منهجية بطاقة الأداء المتوازن والتي تركز على جميع مجالات العمل في الجامعات (عياض وعمر، 2020: 108).

إن الجامعات اليمنية كمثيلاتها في دول العالم تعاني من مجموعة من التحديات منها: تدني قدرة النظام الجامعي من مجارة التقدم العلمي والتقني، ونقص البيانات الإحصائية للتخطيط الاستراتيجي، ونقص الأفراد المدربين على التخطيط الاستراتيجي، وغياب الهيكلية الإدارية الفاعلة على المستوى المؤسسي، ضعف التمويل، مما يجعل الحالة ملحة إلى ضرورة إعداد خطط استراتيجية لمؤسسات التعليم، تتناسق مع الخطة الاستراتيجية الوطنية للتعليم، وتحديث الخطط الاستراتيجية الموضوعية بشكل دوري، والعمل بأسلوب منهجي أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة واستخدام أسلوب التخطيط بالمشاركة، مع ضرورة اختيار أتباع الخطط الاستراتيجية، وتوفير متطلبات نجاحها، والسعي لأن تكون الخطة الاستراتيجية للجامعات في التعليم العالي واقعية وطموحة في الوقت ذاته، تأخذ بالاعتبار الظروف المحيطة والتغيرات المحتملة، وتسعى لرسم مسار التطور والارتقاء على المدى المنظور (أبو عيشة، 2008) المشار إليه في (المانع، 2020: 49-50).

ومن أجل تطوير بنية التعليم العالي وتحسين نوعيته والارتقاء به، ليكون متميزاً على الصعيد الوطني ومضاهٍ للتعليم العالي في الوطن العربي كان لا بد من إعادة النظر في جميع النواحي الأكاديمية والإدارية وكل ما من شأنه رفع مستوى التعليم وتحسين أدائه، وكي يصبح هذا التعليم ركيزة أساسية من ركائز النظام التعليمي، ويستند إلى عملية قائمة على التفكير والتخطيط والإبداع، فارتباط التعليم العالي بالتخطيط الذي هو جزء من العملية الإدارية المبنية على التخطيط الاستراتيجي له دلالة قاطعة على الاهتمام به والعمل على تطويره، بالفهم السليم والواضح للتخطيط الاستراتيجي من قبل صانعي القرار في مؤسسات التعليم العالي، أصبح ضرورة لنجاح العملية الإدارية لأي عمل أو نشاط أو مهارة، حتى تبقى هذه المؤسسات صامدة أمام تيارات التغيير بأسلوب علمي سليم لممارسة العمليات الإدارية المختلفة كما خطط لها من قبل، ويصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة لا بد من القيام به والعمل ضمن نطاقه في مؤسسات التعليم العالي في المحافظة (حمدان، 2000: 61).

مما سبق يمكن القول أن محافظة تعز ليست بحاجة إلى مؤسسات تعليمية تقليدية بقدر ما هي بحاجة إلى مؤسسات مُنافسة، كما أنها بحاجة إلى رؤية تعليمية متطورة تتمكن من مواكبة التطورات المتسارعة في العالم، والطلاب المتزايد على التعليم في ظل العولمة، وهذا يفرض على قيادة الجامعات أن تقوم بمهمة التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الموارد المالية اللازمة للنهوض بالعملية التعليمية، بما يتوافق مع متطلبات المرحلة، لذا جاء هذا البحث ليتناول درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة الجامعات، وليقف على أهميته وضرورة تطبيقه فيها بمحافظه تعز.

مشكلة البحث:

تبلورت مشكلة البحث من خلال خبرة الباحث الميدانية في حقل التعليم العالي أكثر من خمسة عشر عاماً، وعلى الرغم من النمو الهائل في تطور التعليم العالي وازدهاره، فإنه ما زال هناك حاجة للمزيد من الممارسة والاستثمار لعملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات؛ الأمر الذي يشير إلى أن ثمة مشكلة يتعين دراستها والبحث فيها، لذلك فإن مشكلة البحث تتحدد في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة جامعة تعز.

وينقرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة جامعة تعز ككل وبمجالاته الستة (التحليل البيئي للجامعة، وصياغة الرؤية، وصياغة الرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ومتابعة البرامج التنفيذية للخطة، وتقييم الخطة الاستراتيجية)؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى قيادة جامعة تعز تُعزى لمتغير (الموقع الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، التدريب)؟

أهمية البحث:

- تنبع أهمية هذا البحث من كونه يبحث في أحد المواضيع الإدارية الحديثة وهو التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه، إذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية والتي من ضمنها اليمن، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة، التي يشهدها القطاع التعليمي في اليمن، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة، إضافة إلى أهميته تنبع من الآتي:
1. قد يفيد المسؤولين في وزارة التعليم العالي في تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه داخل الجامعات.
 2. يساعد المسؤولين في جامعة تعز على تحديد الاحتياجات التدريبية لقيادة الجامعة، وإعداد الدورات المناسبة لهم فيما يخص التخطيط الاستراتيجي.
 3. يتوقع أن يستفيد المخططون في الجامعة، ومتخذو القرارات الأكاديمية من هذا البحث في التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
 4. من المتوقع أن يسهم هذا البحث في إثراء المكتبة العربية بشكل عام، واليمنية بشكل خاص، في أدبيات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي.
 5. يفيد هذا البحث الباحثين والمهتمين في الجامعات، وذلك بإجراء دراسات مماثلة بناء على نتائج البحث توصياته.

حدود البحث:

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

مصطلحات البحث:

- مهارة التخطيط (Planning Skill):** هي "عملية تقوم بموجها قيادة الجامعة بصياغة أهدافها مستندة إلى معلومات دقيقة، بهدف التغلب على المشاكل المتوقعة وتطوير أدائها باستمرار" (الدجني، 2012: 9).
- ويعرفها الباحث إجرائياً هي المهام والأنشطة التي تقوم بها قيادة جامعة تعز في المجالات التالية: التحليل البيئي للجامعة، وصياغة الرؤية، والرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ومتابعة البرامج التنفيذية، وتقييم الخطة الاستراتيجية.
- التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning):** هو "دراسة وتحليل وتقييم البيئة، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية" (العريقي، 2017: 33).
- ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه، عملية تنظيمية تعتمد على استشراف المستقبل ورسم سياسة عامة لجامعة تعز، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وبلورة رؤيتها ورسالتها وأهدافها، كي يتم من خلالها توجيه العاملين لتحقيق الأهداف المرسومة لها.
- قيادة الجامعة هم:** أولئك الذين يصنعون النجاح والتأثير في بيئة العمل الأكاديمي الجامعي (Al-Rageb, 2020: 889).
- وتعرف في هذا البحث إجرائياً: هي القيادة المسؤولة عن إدارة الجامعة بشكل مباشر، والتي تصنع النجاح والتأثير في بيئة العمل الأكاديمي الجامعي على مستوى القيادة العليا، وتنفذ أعمالاً إدارية، وأكاديمية، وتربوية ترتبط بالتطورات الداخلية والخارجية.
- درجة الممارسة:** يعرفها الباحث إجرائياً هي: الحد الذي يتوافر فيها التخطيط الاستراتيجي في جامعة تعز، ويعبر عنها إجرائياً بالمتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على أداة البحث عن كل مرحلة من مراحل عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي المدرجة في أداة البحث.

الإطار النظري: التخطيط الاستراتيجي في الجامعات:

تمهيد:

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

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

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

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

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

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

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

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

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

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

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

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

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

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

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

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

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

معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات:

يمكن إبراز معوقات التخطيط الاستراتيجي بالآتي: ضعف الموارد المتاحة، كقلة الموارد، وصعوبة الوصول إليها وإدارتها، واضطراب البيئة الخارجية مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ للتغيير السريع في عناصر البيئة (القانونية والسياسية والاقتصادية) (العتيبي، 2012: 19)، ويضيف (اللوذي، 2000)، إن التخطيط الاستراتيجي في أي جامعة يصطدم كغيره من العمليات الإدارية بعدة مشكلات قد تقف عائقاً دون تحقيق الخطط المطلوبة وهي: مشكلات تنظيمية، ومشكلات بنية، ومشكلات زيادة التكاليف في تبني التخطيط الاستراتيجي، ومشكلات الأفراد المشاركون في وضع الخطط الاستراتيجية وهم غير معنيين بالتنفيذ، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مشاكل على أرض الواقع (اللوذي، 2000: 248)، ويؤكد (المصري، 2011) على بعض المشكلات كنقاط ضعف في الجامعة وهي: غياب الثقافة التنظيمية المشجعة على استخدام التخطيط الاستراتيجي، وندرة وجود معايير عملية يمكن بواسطتها قياس الأداء العلمي والإنتاجية، وضعف القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية، وقصور البرامج التدريبية المقدمة في مواكبة المستجدات العلمية والعملية، وضعف الخلفية المعرفية حول المفاهيم الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي (المصري، 2011: 44).

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

دور قيادة الجامعات في التخطيط الاستراتيجي:

لنجاح التخطيط الاستراتيجي في الجامعات لا بد أن يكون هناك دوراً بارزاً لقيادتها تتفاعل وتتكامل مع عدة عوامل، لأجل الارتقاء بالجامعات والوصول إلى أفضل ما تكون عليه في المستقبل من حيث مستوى التحصيل لدى الطلاب ورفع الكفاءة المهنية لدى العاملين وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية للقيام بالعملية التعليمية التعلمية على أكمل وجه لتحقيق عملية التخطيط الاستراتيجي، والأهداف كما ذكر (الشاعر، 2007)، تتمثل في وضع آليه لترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، ثم جعلها جزءاً من ثقافتها العامة، وإعادة ترتيب دورات تدريبية خاصة بالجامعة حول برنامج التخطيط الاستراتيجي، يقودها متخصصون أكفاء من ذوي الاختصاص، وحصر المفاهيم المتعلقة بهذا النوع من التخطيط ووضعها في دليل خاص وتوزيعها، وتزويد المكتبات بنماذج خطط استراتيجية، ومصادر بيانات، ومراجع حديثة، والتدريب على أهمية اتقان صياغة الأهداف بوضوح وتسخير الخبرات لخدمة الهدف، واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف، وتدريب القيادات على المهارات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية ومستلزمات التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بالتدريب التطبيقي العملي على إعداد الخطة الاستراتيجية وعدم الاقتصار على الجانب الأكاديمي (الشاعر، 2007: 172).

ولكون قيادة الجامعة هم المناط بهم مسؤولية القيام بالتخطيط الاستراتيجي على صعيد الجامعة، هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن تتحلى بها، وتتمثل في تنمية قيم العمل الإيجابي لدى المرؤوسين، وامتلاك رؤية مستقبلية واضحة ومحددة تدفعه للتحدى والسعي وراء كل ما هو جديد، القدرة على شحذ هم المرؤوسين، القدرة على مساعدة المرؤوسين على إعادة النظر في الطرق التقليدية، والبحث عن كل ما فيه ابتكار، دعم المبادرة ومساعدة العاملين على توليد الأفكار الجديدة (زابد، 2003: 160)، ويضيف (الماضي، 2006) مجموعة أخرى من المهارات المطلوبة في القيادي الاستراتيجي وتتمثل في: القدرة على التفكير والابتكار الخلاق، والقدرة على مواجهة وحل المشكلات، القدرة على التحليل المنطقي، فن التعامل مع الآخرين والقدرة على التأثير فيهم، القدرة على حسن الاستفادة من وقته وإدارته بفعالية، والإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل، وقوة الإدارة وشدة العزيمة التي لا تقتر (الماضي، 2006: 69-73).

انطلاقاً مما ذكر سابقاً فإن دور قيادة الجامعات يتمثل من خلال امتلاكهم لمهارات التخطيط الاستراتيجي الجامعي والتي تم بناءها وتصنيفها في هذا البحث بناءً على دراسة الحليمي (2017: 34-35)، ودراسة حسين (2002: 170)، ودراسة المخلافي (2019: 9)، إلى ستة مجالات كالتالي:

1. **التحليل البيئي للجامعة:** ويهدف إلى التعرف على مدى قدرة قيادة الجامعة على تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة/الضعف، الموارد) والخارجية (التحديات/الفرص، تأثير المجتمع)، مع إشراك أعضاء هيئة التدريس.
2. **صياغة رؤية الجامعة:** وتهدف إلى التعرف على مدى قدرة قيادة الجامعة على صياغة رؤية واضحة، طموحة، وقابلة للتنفيذ، تعكس تطلعات العاملين وتدمج المجتمع المحلي.
3. **صياغة رسالة الجامعة:** وتهدف إلى التعرف على مدى قدرة قيادة الجامعة على صياغة رسالة جيدة تراعي الدقة والوضوح لجامعتهم، وارتباطها بقيم المجتمع، وإبراز التميز، مع ضمان مشاركة العاملين في صياغتها.
4. **صياغة الأهداف الاستراتيجية:** تهدف إلى التعرف على مدى قدرة قيادة الجامعة على الالتزام بمواصفات صياغة الأهداف من حيث شمولها واتفاقها مع رسالة الجامعة ورؤيتها، وملاءمتها لإمكانات الجامعة، ودورها في دعم التطوير.
5. **متابعة تنفيذ الاستراتيجية:** وتهدف إلى التعرف على مدى امتلاك قيادة الجامعة المعرفة اللازمة لبناء الخطط التنفيذية التي يتم من خلالها تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة والجدول الزمني لتحقيق أهداف جامعتهم، مع مؤشرات أداء واضحة ومشاركة العاملين.
6. **تقييم الاستراتيجية:** ويهدف إلى التعرف على مدى امتلاك قيادة الجامعة للأدوات المناسبة التي تعمل على التقييم المستمر للأداء، ورصد نقاط القوة والضعف عند التقييم مع وضع مجموعة من معايير الأداء للحكم على مدى تحقق الأهداف، واستخدام التغذية الراجعة للتطوير.

الدراسات السابقة:

1. **دراسة غانم (2024):** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي أجريت على عينة مكونة من (60) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن درجة استجابة عينة الدراسة حول ممارسة التخطيط الاستراتيجي جاءت بشكل عام بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجامع الحديدة تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه، وسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة أعلى من 10 سنوات، وأوصت الدراسة بتفعيل دائرة التخطيط في جميع الكليات والمراكز، عقد دورات تدريبية وورش عمل لقيادات الجامعات في التخطيط الاستراتيجي، والاطلاع على التجارب العالمية في مجال التخطيط الاستراتيجي.
2. **دراسة المانع (2020):** وهدفت إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي أجريت على عينة مكونة من (137) رئيس قسم، وأظهرت النتائج أن ممارسة عملية التخطيط تشكل عنصراً مهماً ومحورياً رئيسياً من محاور الجودة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات السعودية)، وعدم وجود برامج تحفيزية، وعدم مساهمة الخطة الاستراتيجية في تقوية الروح الوطنية لدى رؤساء الأقسام، وأوصت الدراسة بتأهيل رؤساء الأقسام لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي. والإشراف عليهم من جهة يكون لها سلطة رقابية مطلقة، وعقد ندوات وحوارات ومؤتمرات عن ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
3. **دراسة الزعير والضحيك (2019):** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وعلاقة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بأهداف الرؤية (2030)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي أجريت على عينة مكونة من (92) من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية بالجامعات الناشئة جاءت عالية، وموافقة أفراد العينة على اختلاف طبيعة عملهم الإداري حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة، وأوصت الدراسة بأن تحرص الجامعة الناشئة على إشراك العاملين في إعداد الخطط، والمراجعة الدورية لعمليات التخطيط والتنفيذ، وتقوم بالتوعية المستمرة بثقافة التخطيط الاستراتيجي، وإتاحة الفرصة لأعضاء المجتمع المحلي للمساهمة في التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز ممارسته.
4. **دراسة المخلافي (2019):** وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي أجريت على عينة مكونة من (326)، وأظهرت النتائج أن متوسط درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز تحققت بدرجة كبيرة، ووجود فروق دالة احصائية وفقاً لمتغيري التخصص لصالح تخصص العلوم التطبيقية، وعدد سنوات الخدمة لصالح سنوات الخدمة الأكثر، وأوصت الدراسة برفع مهارات التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في الكليات، وتطوير محتوى البرامج التدريبية التي تساعد القيادات الأكاديمية في مجال التخطيط الاستراتيجي، والعمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل الكليات.

5. **دراسة عبدالفتاح (2016)**، وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي بجامعة اليرموك/الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي أجريت على عينة مكونة من (167) من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي جيدة في جميع المجالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير الكلية لصالح الكليات العلمية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس والرتبة الأكاديمية، وأوصت الدراسة بتبني التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات التغيير، ومشاركة المؤسسات العلمية والمجتمع المحلي في عملية التخطيط للتخطيط الاستراتيجي.

6. **دراسة أحمد (2015)**، وهدفت إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية وذلك بالتركيز على جامعة الخرطوم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة بطاقة المقابلة المقننة بهدف التعرف على واقع جودة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وأظهرت النتائج أن هناك قصوراً شديداً في توافر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالسودان، وافقارها للسمات والأسس والمعايير السليمة لتبني الرؤية والرسالة وصياغة الأهداف، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في السودان، ومشاركة كل مكونات الجامعة في وضع الخطط، وعقد ورش عمل وندوات ومحاضرات تثقيفية عن التخطيط الاستراتيجي.

7. **دراسة الكلثم، وبدرانة (2012)**، وهدفت إلى التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي أجريت على عينة مكونة من (45) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى حصلت على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي الروتين والتعقيد الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، والخبرة، وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية متقدمة للقادة الأكاديميين حول التخطيط الاستراتيجي، وضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي.

8. **دراسة الدجني (2006)**، وهدفت إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته في الجامعة الإسلامية في غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة التي أجريت على عينة مكونة من (105) فرد من موظفي الجامعة، وأظهرت النتائج أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح بدرجة مرتفعة لدى إدارة الجامعة، وأن 75% يمارسون التخطيط الاستراتيجي، ووجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف، وأوصت الدراسة بإعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف لتكون أكثر دقة وقابلية للقياس، وإشراك العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، وتعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة الخطة الاستراتيجية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ملخص الدراسات السابقة والتي ترتبط بموضوع البحث الحالي، يرى الباحث أن الدراسات السابقة ركزت مناقشتها على التخطيط الاستراتيجي من أوجه عدة، وهناك جوانب النقاء واختلاف بينها وبين البحث الحالي، فمن حيث الأهداف فقد اتفق البحث الحالي مع دراسة غانم (2024)، ودراسة الزعبي والضحيك (2019)، ودراسة المانع (2020)، ودراسة المخلافي (2019)، ودراسة عبدالفتاح (2016)، ودراسة الدجني (2006)، والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، واختلفت مع دراسة أحمد (2015)، والتي تناولت واقع التخطيط الاستراتيجي، ودراسة الكلثم وبدرانة (2012)، والتي تناولت معوقات التخطيط الاستراتيجي. ومن حيث المنهجية والهدف، فقد اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، وتقييم درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومن حيث العينة فقد اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في العينة أعضاء هيئة التدريس كدراسة غانم (2024)، ودراسة المخلافي (2019)، ودراسة عبدالفتاح (2016)، ودراسة الكلثم وبدرانة (2012)، ودراسة الدجني (2006)، وعينة البعض منها القيادات الأكاديمية كدراسة الزعبي والضحيك (2019)، واتفق البحث الحالي مع دراسة المانع (2020)، في عينة رؤساء الأقسام، ومن حيث أدوات القياس فقد اتفق البحث الحالي مع دراسة غانم (2024)، ودراسة المانع (2020)، ودراسة الزعبي والضحيك (2019)، ودراسة المخلافي (2019)، ودراسة عبدالفتاح (2016)، ودراسة الكلثم وبدرانة، ودراسة الدجني (2006) في استخدام أداة الاستبانة، واختلف مع دراسة أحمد (2015) والتي استخدمت أداة بطاقة المقابلة المقننة للتعرف على واقع جودة التخطيط الاستراتيجي، وقد تميز هذا البحث عن الدراسات السابقة بعينة أوسع، حيث شملت أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة تعز.

منهجية البحث وإجراءاته:

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

منهج البحث:

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

مجتمع البحث وعينتها:

تكون مجتمع البحث من جميع العمداء ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، ومدراء الإدارات بجامعة تعز في الفصل الدراسي الأول من العام 2023 / 2024م، وعددهم (883) فرداً، وبلغ حجم عينة البحث (268) فرداً، وتمثل نسبة (30%) من مجتمع البحث، وتم تطبيق الاستبانة عشوائياً، حيث تم توزيع (400) استبانة، وبعد تطبيق الأداة، بلغ عدد الاستبانات الصحيحة (268) استبانة، وهي التي تم عليها التحليل الإحصائي.

خصائص أفراد عينة البحث:

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

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

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الموقع الوظيفي	عمداء	21	7%
	نواب العمداء	27	10%
	رؤساء الأقسام الأكاديمية	62	23%
	مدراء الإدارات	55	21%
	رؤساء الأقسام الإدارية	103	39%
	الإجمالي	268	100%
الدرجة العلمية	أستاذ	7	3%
	أستاذ مشارك	95	35%
	أستاذ مساعد	8	3%
	ماجستير	8	3%
	بكالوريوس	150	56%
	الإجمالي	268	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	1	1%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	81	30%
	أكثر من 10 سنوات	186	69%
	الإجمالي	268	100%
التدريب	لم أشارك في أي برنامج تدريبي لإعداد الخطة الاستراتيجية	7	3%
	شاركت في برنامج تدريبي واحد لإعداد الخطة الاستراتيجية	46	17%
	شاركت في برنامجين تدريبيين لإعداد الخطة الاستراتيجية	109	41%
	شاركت في ثلاثة برامج تدريبية لإعداد الخطة الاستراتيجية فأكثر	105	39%
	الإجمالي	267	100%

بناء أداة البحث وصدقها وثباتها:

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

أ. صدق الأداة: لقياس الصدق الظاهري، قام الباحث بعرض الأداة (الاستبانة) والتي تكونت من ستة مجالات رئيسة للتخطيط الاستراتيجي يندرج تحت كل مجال عدد من المهارات الفرعية المكونة له على (10) من المحكمين في تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، للحكم على صدق محتواها وبيان رأيهم في صياغة مهارات كل مجال من المجالات الستة، ومدى انتمائها للمجال الذي وردت فيه ومن حيث الوضوح، مع الإشارة إلى إضافة أو حذف أو تعديل ما يرويه مناسبا، وقد بلغت نسبة الاتفاق عليه (80%) من مجموع المحكمين من حيث الحذف والإضافة وبذلك تكون الأداة بصورتها النهائية كما يبينها الجدول التالي:

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

جدول (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة

م	المجال	عدد المهارات	كرونباخ ألفا
1	التحليل البيئي	10	.918

2	صياغة الرؤية	6	.903
3	صياغة الرسالة	7	.937
4	تحديد الأهداف الاستراتيجية	9	.949
5	متابعة البرامج التنفيذية للخطة	7	.953
6	تقييم الخطة	6	.968
	الأداة ككل	45	0.973

يتضح من نتائج الجدول (2) أن أداة البحث تتمتع بمعامل ثبات (0.97) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً، وكذلك معاملات الثبات للمجالات الستة للأداة التي تتراوح بين (0.90: 0.96)، وهي معامل ثبات دال إحصائياً.

الأساليب الإحصائية:

قام الباحث بتحليل نتائج التطبيق الميداني من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، واستخدم معامل الفاكرونباخ، واستخدم الاختبارات الإحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسة، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لحساب الفروق الإحصائية.

نتائج البحث ومناقشتها:

تم استعراض نتائج البحث وفقاً لأسئلة البحث على النحو التالي:

أولاً: عرض ومناقشة نتائج الإجابة على السؤال الأول:

وينص على: ما درجة ممارسة قيادة جامعة تعز لمهارة التخطيط الاستراتيجي ككل وبمجالاتها الستة (التحليل البيئي للجامعة، وصياغة الرؤية، وصياغة الرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ومتابعة البرامج التنفيذية للخطة، وتقييم الخطة الاستراتيجية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات مجالات الاستبانة والتي تحدد درجة ممارسة قيادة جامعة تعز لمهارة التخطيط الاستراتيجي كما يراها العمداء ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، والإدارية، ومدراء الإدارات، حيث تم تقديم العبارات التي تعكس المهام والممارسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في مجالات الستة التحليل البيئي للجامعة، وصياغة الرؤية، وصياغة الرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ومتابعة البرامج التنفيذية للخطة، وتقييم الخطة الاستراتيجية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد العينة على مهارات الاستبانة ككل بمجالاتها الستة مرتبة تنازلياً

م	المجال	عدد المهارات	درجة الممارسة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	التحليل البيئي للجامعة	10	3.90	5.34	مرتفعة
2	صياغة رؤية الجامعة	6	3.84	0.60	مرتفعة
3	صياغة رسالة الجامعة	7	3.79	0.67	مرتفعة
4	تحديد الأهداف الاستراتيجية	9	3.69	6.31	مرتفعة
5	متابعة البرامج التنفيذية للخطة	7	3.37	6.11	متوسطة
6	تقييم الخطة الاستراتيجية	6	3.06	1.04	متوسطة
	المتوسط العام للأداة	45	3.61	2.84	مرتفعة

يتبين من الجدول (3) أن المتوسط العام للأداة (3.61) وهي درجة مرتفعة لممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي، مع وجود تفاوت بين المجالات الأخرى، حيث حقق مجال التحليل البيئي أعلى الممارسات بمتوسط حسابي (3.90)، يليه مجال صياغة الرؤية بمتوسط حسابي (3.84)، ثم مجال صياغة الرسالة بمتوسط حسابي (3.79)، ثم مجال تحديد الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.69) وهذا يشير إلى اهتمام ومشاركة قيادة الجامعة في التحليل البيئي، وصياغة الرؤية، وصياغة الرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، كما حقق مجال متابعة البرامج التنفيذية، وتقييم الخطة درجة متوسطة على التوالي بمتوسط حسابي (2.37، 3.06)، وهذا يشير إلى ضعف المتابعة والتقييم خاصة في توفير الموارد المالية (3.28)، واستخدام أدوات التقييم المناسبة (2.97)، والاستفادة من التغذية الراجعة (2.92)، وقد اتفق هذا البحث مع دراسة الزعير والضحك (2019)، ودراسة المخلافي (2019) واللذان أظهرتا درجة الممارسة لمهارة التخطيط الاستراتيجي مرتفعة، واختلفت مع دراسة غانم (2024) والتي أظهرت نتيجة الممارسة لمهارة التخطيط الاستراتيجي متوسطة، ودراسة أحمد (2015) والتي أظهرت درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ضعيفة جداً.

ثانياً على مستوى كل مجال:

ووفقاً للمهارات التابعة لكل مجال: لمعرفة درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي وفقاً لمجالاتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مهارة من مهارات الاستبانة في كل من مجالات الاستبانة كما يوضح الجدول التالي:

1. مجال التحليل البيئي للجامعة:

حصل هذا المجال على المرتبة الأولى من بين مجالات التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تيز في استجابات أفراد العينة، وقد اشتمل على (10) مهارات ويبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات هذا المجال مرتبة تنازلياً.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مهارات مجال التحليل البيئي للجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	رقم المهارة	نص المهارة	درجة الممارسة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	1	تشارك قيادة الجامعة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بالجامعة	4.03	0.62	مرتفعة
2	2	تشارك قيادة الجامعة في عملية التحليل البيئي للجامعة	3.98	0.67	مرتفعة
3	3	تتعرف على البرامج التكنولوجية المستخدمة في انجاز اعمال الجامعة	3.97	0.72	مرتفعة
4	5	تحدد الموارد البشرية التي يمكن للجامعة الاستفادة منها	3.95	0.69	مرتفعة
5	4	ترصد الامكانات المادية المتاحة للجامعة.	3.88	0.73	مرتفعة
6	7	تحدد التهديدات والمخاطر التي قد تؤثر على عمل الجامعة	3.86	0.72	مرتفعة
7	9	تتعرف على قيم وثقافة المجتمع وتأثيرها على الجامعة	3.86	0.73	مرتفعة
8	6	تقيم كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات الجامعية	3.85	0.71	مرتفعة
9	8	تتعرف على الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية	3.85	0.69	مرتفعة
10	10	تُراعي احتياجات المجتمع عند تحليل البيئة الخارجية	3.81	0.72	مرتفعة
المتوسط العام للمجال			3.90	5.34	مرتفعة

يتبين من الجدول (4) أن درجة الممارسة للمجال الأول التحليل البيئي: حقق أعلى متوسط (3.90) وهي درجة مرتفعة، كما ان المتوسطات الحسابية لمهارات المجال تراوحت ما بين (4.03، 3.81) والتي تبدأ بالمهارة (1) التي تنص على " تشارك قيادة الجامعة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بالجامعة " وجاءت بالرتبة الأولى للمجال وتنتهي بالمهارة (10) التي تنص على " تُراعي احتياجات المجتمع عند تحليل البيئة الخارجية " وجاءت بالمرتبة العاشرة للمجال وهي متوسطات حسابية مرتفعة، وهذا يرجع إلى أن قيادة جامعة تيز تشارك العاملين بالتحليل البيئي في الجامعة وتحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)، وتحدد الموارد البشرية التي يمكن الاستفادة منها.

2. مجال صياغة الرؤية للجامعة:

حصل هذا المجال على المرتبة الثانية من بين مجالات التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تيز في استجابات أفراد العينة، وقد اشتمل على (6) مهارات ويبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات هذا المجال مرتبة تنازلياً.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مهارات مجال صياغة الرؤية للجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	رقم المهارة	نص المهارة	درجة الممارسة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	11	تشارك قيادة الجامعة في صياغة الرؤية	3.95	.68571	مرتفعة
2	12	تُصيغ الرؤية في ضوء متغيرات البيئة المحيطة	3.84	.68975	مرتفعة
3	15	تسعى الى ان تكون طموحة تتطلع للمستقبل	3.82	.74189	مرتفعة
4	14	تضع رؤية تتصف بالوضوح	3.81	.74921	مرتفعة
5	13	تُراعي واقع الجامعة وامكاناتها المتاحة	3.80	.73179	مرتفعة
6	16	تسعى من خلال الرؤية الى الارتقاء بمستوى أداء العاملين	3.79	.79856	مرتفعة
المتوسط العام للمجال			3.84	0.60	مرتفعة

يتبين من الجدول (5) أن درجة الممارسة للمجال الثاني صياغة الرؤية حقق المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.84) وهي درجة مرتفعة، كما أن المتوسطات الحسابية لمهارات المجال تراوحت ما بين (3.95، 3.79) والتي تبدأ بالمهارة (11) التي تنص على "تشارك قيادة الجامعة في صياغة الرؤية" وجاءت بالمرتبة الأولى في المجال، وتنتهي بالمهارة (16) التي تنص على " تسعى من خلال الرؤية إلى الارتقاء بمستوى

أداء العاملين" وجاءت بالمرتبة السادسة للمجال، وهي متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة، وهذا يرجع إلى أن قيادة جامعة تعز تضع رؤية واضحة وطموحة تسعى إلى الارتقاء بالعاملين، وتراعي واقع وامكانيات الجامعة في ضوء متغيرات البيئة المحيطة.

3. مجال صياغة الرسالة للجامعة:

حصل هذا المجال على المرتبة الثالثة من بين مجالات التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تعز في استجابات أفراد العينة، وقد اشتمل على (7) مهارات ويبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات هذا المجال مرتبة تنازلياً.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مهارات مجال صياغة الرسالة للجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	رقم المهارة	نص المهارة	درجة الممارسة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	17	تشارك قيادة الجامعة في صياغة رسالة الجامعة	3.86	.82398	مرتفعة
2	18	تحدد المهمة التي وجدت من أجلها الجامعة عند صياغة الرسالة	3.85	.78525	مرتفعة
3	19	تصاغ رسالة الجامعة بما يتلاءم مع قيم وفلسفة المجتمع	3.82	.79744	مرتفعة
4	20	تضمن الرسالة محاور استراتيجية لضبط العمل الجامعي	3.77	.81997	مرتفعة
5	22	تضمن رسالة الجامعة جوانب التميز التي تسعى الجامعة إلى بلوغها	3.77	.76208	مرتفعة
6	21	تستوحي رسالة الجامعة من الرؤية المستقبلية لها	3.75	.78867	مرتفعة
7	23	تحدد الموقع التنافسي للجامعة من خلال الرسالة	3.70	.79842	مرتفعة
المتوسط العام للمجال			3.79	0.67	مرتفعة

يتبين من الجدول (6) أن درجة الممارسة للمجال الثالث صياغة الرسالة حقق المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.79) وهي درجة مرتفعة، كما أن المتوسطات الحسابية لمهارات المجال تراوحت ما بين (3.70، 3.86) والتي تبدأ بالمهارة (17) والتي تنص على "تشارك قيادة الجامعة في صياغة رسالة الجامعة" وجاءت بالمرتبة الأولى للمجال وتنتهي بالمهارة (23) والتي تنص على "تحدد الموقع التنافسي للجامعة من خلال الرسالة"، وجاءت بالمرتبة السابعة للمجال وهي متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة، وهذا يرجع إلى أن قيادة جامعة تعز تستوحي الرسالة من الرؤية المستقبلية للجامعة وتتضمن محاور استراتيجية لضبط العمل، وتضعها بما يتلاءم مع قيم وفلسفة المجتمع حسب المهمة التي وجدت من أجلها الجامعة، كم تتضمن جوانب التميز وتحدد الموقع التنافسي للجامعة.

4. مجال تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة:

حصل هذا المجال على المرتبة الرابعة من بين مجالات التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تعز في استجابات أفراد العينة، وقد اشتمل على (9) مهارات ويبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات هذا المجال مرتبة تنازلياً.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مهارات مجال تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	رقم المهارة	نص المهارة	درجة الممارسة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	24	تشارك قيادة الجامعة في تحديد الأهداف الاستراتيجية	3.91	0.78726	مرتفعة
2	25	تضع أهدافاً واقعية يمكن قياسها	3.85	0.77088	مرتفعة
3	26	تضع أهدافاً تتسم بالمرونة لمواجهة أية ظروف جديدة.	3.80	0.77164	مرتفعة
4	27	تضع أهدافاً استراتيجية محددة بزمان لتنفيذها	3.70	0.85308	مرتفعة
5	28	تحدد الأولويات الاستراتيجية للأهداف حسب الأهمية	3.68	0.84619	مرتفعة
6	30	تضع أهدافاً شاملة لمجالات الخطة الاستراتيجية	3.62	0.83117	مرتفعة
7	29	تتحقق التوازن بين الامكانيات والمتطلبات عند صياغة الأهداف	3.60	0.86733	مرتفعة
8	31	تضع أهدافاً تتوافق مع التطور المهني لدى أعضاء هيئة التدريس	3.55	0.84418	مرتفعة
9	32	تهتم بالمهارات القيادية كمصدر لتحديد الأهداف	3.51	0.87376	مرتفعة
المتوسط العام للمجال			3.69	6.31	مرتفعة

يتبين من الجدول (7) أن درجة الممارسة للمجال الرابع تحديد الأهداف الاستراتيجية حقق المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.69) وهي درجة مرتفعة، كما أن المتوسطات الحسابية لمهارات المجال تراوحت ما بين (3.51، 3.91) والتي تبدأ بالمهارة (24) والتي تنص على "تشارك قيادة الجامعة في تحديد الأهداف الاستراتيجية" وجاءت بالمرتبة الأولى للمجال وتنتهي بالمهارة (32) والتي تنص على "تهتم بالمهارات القيادية كمصدر لتحديد الأهداف"، وجاءت بالمرتبة التاسعة للمجال وهي متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة، وهذا يرجع إلى أن قيادة جامعة تعز تضع

أهداف استراتيجية تتسم بالمرونة والواقعية والشمولية وتحديد الأولويات وتحقيق التوازن بين الإمكانيات والمتطلبات عند صياغة الأهداف الاستراتيجية.

5. مجال متابعة البرامج التنفيذية:

حصل هذا المجال على المرتبة الخامسة من بين مجالات التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تيز في استجابات أفراد العينة، وقد اشتمل على (7) مهارات ويبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات هذا المجال مرتبة تنازلياً.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مهارات مجال متابعة البرامج التنفيذية للخطوة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	رقم المهارة	نص المهارة	درجة الممارسة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	33	تضع قيادة الجامعة جدولاً زمنياً واضحاً لمتابعة تنفيذ الخطة	3.59	0.95740	مرتفعة
2	34	تعتمد على التعاون المشترك بين العاملين لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.51	0.94936	مرتفعة
3	35	توضح التعليمات والإرشادات الخاصة بعملية تنفيذ الخطة	3.44	0.90148	مرتفعة
4	37	تحرص على تقدير موازنة سنوية لازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.29	1.02923	متوسطة
5	36	توفر لقادة الأنشطة موارد كافية لتنفيذ المهام الموكلة إليهم	3.28	1.00392	متوسطة
6	38	توفر التدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الخطة	3.26	1.06033	متوسطة
7	39	تتابع البرامج التنفيذية في ضوء مؤشرات الأداء	3.22	1.00887	متوسطة
المتوسط العام للمجال			3.37	6.11	متوسطة

يتبين من الجدول (8) أن درجة الممارسة للمجال الخامس متابعة البرامج التنفيذية حقق المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.37) وهي درجة متوسطة، كما أن المتوسطات الحسابية للمهارات التي تراوحت بين (3.44، 3.59)، والتي تبدأ بالمهارة (33) وتنص على "تضع قيادة الجامعة جدولاً زمنياً واضحاً لمتابعة تنفيذ الخطة" وتنتهي بالمهارة (35) وتنص على "توضح التعليمات والإرشادات الخاصة بعملية تنفيذ الخطة" وجاءت بالرتبة (1، 2، 3) للمجال بالترتيب، وهي متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة، وهذا يرجع إلى أن قيادة الجامعة تيز تضع جدولاً زمنياً للتنفيذ وتعتمد على التعاون المشترك بين العاملين وتوضح التعليمات والإرشادات الخاصة بعملية تنفيذ الخطة. أما المتوسطات الحسابية التي تراوحت ما بين (3.22، 3.29) والتي تبدأ بالمهارة (37) والتي تنص على "تحرص على تقدير موازنة سنوية لازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية" وتنتهي بالمهارة (39) والتي تنص على "تتابع البرامج التنفيذية في ضوء مؤشرات الأداء" وهي متوسطات حسابية بدرجة متوسطة، وهذا يرجع إلى أنه يجب على قيادة جامعة تيز أن تعمل على إعداد خطة موازنة سنوية، وتوفر موارد كافية لتنفيذ المهام وإعداد برامج تدريبية مكثفة لتنمية المهارات المطلوبة للتنفيذ، وتعزيز آليات المتابعة في ضوء مؤشرات الأداء.

6. مجال تقييم الخطة:

حصل هذا المجال على المرتبة السادسة من بين مجالات التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تيز في استجابات أفراد العينة، وقد اشتمل على (6) مهارات ويبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات هذا المجال مرتبة تنازلياً.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مهارات مجال تقييم الخطة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	رقم المهارة	نص المهارة	درجة الممارسة		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	40	تضع مجموعة من معايير الأداء للحكم على مدى تحقيق الأهداف	3.25	1.12291	متوسطة
2	41	تعتمد معايير النزاهة والشفافية عند إجراء عملية التقييم	3.12	1.10101	متوسطة
3	42	ترصد نقاط القوة ونقاط الضعف عند تقييم الخطة الاستراتيجية	3.06	1.12940	متوسطة
4	43	تعتمد قيادة الجامعة عملية تقييم مستمرة للأداء الاستراتيجي	3.05	1.11750	متوسطة
5	44	تستخدم أدوات مناسبة عند تقييم الخطة	2.97	1.11214	متوسطة
6	45	تستفيد من التغذية الراجعة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة	2.92	1.16636	متوسطة
المتوسط العام للمجال			3.06	1.04	متوسطة

يتبين من الجدول (9) أن درجة الممارسة للمجال السادس تقييم الخطة حقق المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.06) وهي درجة متوسطة، كما أن المتوسطات الحسابية لمهارات المجال تراوحت ما بين (2.92، 3.25) والتي تبدأ بالمهارة (40) والتي تنص على "تضع مجموعة من معايير الاداء للحكم على مدى تحقيق الأهداف" وجاءت بالرتبة الأولى للمجال وتنتهي بالمهارة (45) والتي تنص على "تستفيد من التغذية الراجعة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للجامعة" وجاءت بالرتبة السادسة للمجال وهي متوسطات حسابية بدرجة متوسطة، وهذا يرجع

إلى أنه يجب على قيادة جامعة تعز أن تضع معايير الأداء وتعتمد على معايير النزاهة والشفافية عند التقييم، وأن يكون التقييم مستمر ترصد نقاط القوة والضعف، وأن تستخدم أدوات مناسبة عند تقييم الخطة، وتستفيد من التغذية الراجعة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة قيادة جامعة تعز لمهارة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات: الموقع الوظيفي، والدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، والتدريب؟

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

1. حسب متغير الموقع الوظيفي:

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

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	الدلالة
التحليل البيئي للجامعة	بين المجموعات	207.216	4	51.804	1.825	.123	غير دالة
	داخل المجموعات	11836.881	417	28.386			
	المجموع الكلي	12044.097	421				
صياغة الرؤية للجامعة	بين المجموعات	1.216	4	.304	.836	.503	غير دالة
	داخل المجموعات	151.696	417	.364			
	المجموع الكلي	152.913	421				
صياغة الرسالة للجامعة	بين المجموعات	.634	4	.158	.341	.850	غير دالة
	داخل المجموعات	193.525	417	.464			
	المجموع الكلي	194.159	421				
تحديد الاهداف_ الاستراتيجية للخطة	بين المجموعات	155.226	4	38.807	.974	.422	غير دالة
	داخل المجموعات	16620.388	417	39.857			
	المجموع الكلي	16775.614	421				
متابعة البرامج التنفيذية للخطة	بين المجموعات	135.022	4	33.755	.901	.463	غير دالة
	داخل المجموعات	15621.244	417	37.461			
	المجموع الكلي	15756.265	421				
تقييم الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	6.575	4	1.644	1.514	.197	غير دالة
	داخل المجموعات	452.718	417	1.086			
	المجموع الكلي	459.294	421				
المقياس الكلي	بين المجموعات	40.786	4	10.196	1.311	.265	غير دالة
	داخل المجموعات	3242.326	417	7.775			
	المجموع الكلي	3283.112	421				

يتبين من الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تعز على مستوى الأداة ككل، تعزى لمتغير الموقع الوظيفي، حيث بلغت قيم (ت) للتخطيط الاستراتيجي ككل (1.311) وبلغت دلالتها الإحصائية (0.265)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على أن الممارسات التخطيطية متشابهة بين القيادات الأكاديمية والإدارية بغض النظر عن مناصبهم.

2. حسب متغير الدرجة العلمية:

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

جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig	الدالة
التحليل البيئي للجامعة	بين المجموعات	570.292	4	142.573	5.182	.000	دالة
	داخل المجموعات	11473.806	417	27.515			
	المجموع الكلي	12044.097	421				
صياغة الرؤية للجامعة	بين المجموعات	3.448	4	.862	2.405	.049	دالة
	داخل المجموعات	149.465	417	.358			
	المجموع الكلي	152.913	421				
صياغة الرسالة للجامعة	بين المجموعات	7.121	4	1.780	3.969	.004	دالة
	داخل المجموعات	187.037	417	.449			
	المجموع الكلي	194.159	421				
تحديد الاهداف_ الاستراتيجية للخطة	بين المجموعات	724.558	4	181.140	4.706	.001	دالة
	داخل المجموعات	16051.056	417	38.492			
	المجموع الكلي	16775.614	421				
متابعة البرامج التنفيذية للخطة	بين المجموعات	1101.172	4	275.293	7.833	.000	دالة
	داخل المجموعات	14655.094	417	35.144			
	المجموع الكلي	15756.265	421				
تقييم الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	28.230	4	7.057	6.827	.000	دالة
	داخل المجموعات	431.064	417	1.034			
	المجموع الكلي	459.294	421				
المقياس الكلي	بين المجموعات	230.502	4	57.625	7.872	.000	دالة
	داخل المجموعات	3052.610	417	7.320			
	المجموع الكلي	3283.112	421				

يتبين من الجدول (11) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تيز على مستوى الأداة ككل، تعزى لمتغير الدرجة العلمية، حيث بلغت قيم (ت) للتخطيط الاستراتيجي ككل (7.872) وبلغت دلالتها الإحصائية (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على أن الأفراد الحاصلون على درجات علمية أعلى (مثل الأستاذية) أظهروا ممارسة أعلى للتخطيط الاستراتيجي مقارنة بمن يحملون درجات علمية أقل، وقد اتفق هذا البحث مع دراسة غانم (2024)، ودراسة المخلافي (2019)، حيث أظهرتا أن الدرجة العلمية تعزز من مهارة التخطيط الاستراتيجي، واختلفت مع دراسة عبدالفتاح (2016) التي لم تظهر فروقاً تعزى للدرجة العلمية.

3. حسب متغير سنوات الخبرة:

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

جدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (T)	مستوى الدلالة Sig	الدالة
التحليل البيئي للجامعة	بين المجموعات	239.665	2	119.832	4.253	.015	دالة
	داخل المجموعات	11804.433	419	28.173			
	المجموع الكلي	12044.097	421				
صياغة الرؤية للجامعة	بين المجموعات	2.700	2	1.350	3.766	.024	دالة
	داخل المجموعات	150.213	419	.359			
	المجموع الكلي	152.913	421				
صياغة الرسالة للجامعة	بين المجموعات	4.344	2	2.172	4.794	.009	دالة
	داخل المجموعات	189.815	419	.453			
	المجموع الكلي	194.159	421				

دالة	.004	5.653	220.398	2	440.796	بين المجموعات	تحديد الاهداف_ الاستراتيجية للخطة
			38.985	419	16334.818	داخل المجموعات	
				421	16775.614	المجموع الكلي	
دالة	.003	5.931	216.903	2	433.805	بين المجموعات	متابعة البرامج التنفيذية للخطة
			36.569	419	15322.460	داخل المجموعات	
				421	15756.265	المجموع الكلي	
دالة	.006	5.169	5.530	2	11.060	بين المجموعات	تقييم الخطة الاستراتيجية
			1.070	419	448.234	داخل المجموعات	
				421	459.294	المجموع الكلي	
دالة	.001	7.400	56.008	2	112.016	بين المجموعات	المقياس الكلي
			7.568	419	3171.096	داخل المجموعات	
				421	3283.112	المجموع الكلي	

يتبين من الجدول (12) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تعز على مستوى الأداة ككل، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيم (ت) للتخطيط الاستراتيجي ككل (7.400) وبلغت دلالتها الإحصائية (0.001)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على أن الأفراد ذوو الخبرة الأطول (أكثر من 10 سنوات) كانت ممارساتهم للتخطيط الاستراتيجي أفضل، وقد اتفق هذا البحث مع دراسة غانم (2024)، ودراسة المخلافي (2019)، والتي أشارتا إلى أن الخبرة الطويلة تعزز فعالية التخطيط الاستراتيجي.

4. حسب متغير التدريب:

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

جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي ككل ومجالاتها وفقاً لمتغير التدريب.

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

يتبين من نتائج الجدول (13) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لقيادة جامعة تعز على مستوى الأداة ككل، تعزّي لمتغير التدريب، حيث بلغت قيم (ت) للتخطيط الاستراتيجي ككل (13.120) وبلغت دلالتها الإحصائية (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على أن الأفراد الذين شاركوا في برامج تدريبية متعددة كانت ممارساتهم للتخطيط الاستراتيجي أفضل. وقد اتفق هذا البحث مع دراسة المانع (2020) التي أكدت على أهمية التدريب ودوره في تعزيز وتحسين الممارسات التخطيطية.

اختلف البحث الحالي مع دراسة الزعبي والضحيك (2019) والتي أشارت إلى أن الجامعات الناشئة تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية بينما أشارت نتائج البحث الحالي إلى أن الجامعات الأقدم هي الأكثر فعالية. كما اختلف مع دراسة الكلثم وبدرانة (2012) والتي أشارت إلى أعلى معوقات التخطيط الاستراتيجي هي الروتين والتعقيد الإداري.

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات.

في ضوء نتائج البحث تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

1. أن درجة استجابة عينة البحث في جامعة تعز لدرجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة كدرجة كلية، كما أن درجة الممارسة في المجالات (التحليل البيئي، وصياغة الرؤية، وصياغة الرسالة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية) جاءت بدرجة مرتفعة.
2. أن درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لمجالي (متابعة البرامج التنفيذية، وتقييم الخطة) جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: التوصيات.

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

1. إعداد برامج التطوير القيادي من خلال تصميم برامج تدريبية مكثفة للقيادات الإدارية في المستويات المتوسطة، والتركيز على مهارات صياغة الأهداف ومتابعتها وتقييمها، واستضافة خبراء في التخطيط الاستراتيجي للجامعات.
2. تعزيز آليات المتابعة من خلال إنشاء وحدة متخصصة لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتطوير نظام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس التقدم، وإجراء تقييمات دورية نصف سنوية للخطط التنفيذية، وإجراء تقييمات دورية نصف سنوية للخطط التنفيذية.
3. تحسين عمليات التقييم من خلال تطوير أدوات تقييم شاملة للخطط الاستراتيجية، وإشراك أصحاب المصلحة في عملية التقييم، وتوثيق الدروس المستفادة ونشر أفضل الممارسات.

ثالثاً: المقترحات.

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

1. دراسة تحليل معوقات التخطيط الاستراتيجي في البيئة اليمنية.
2. دراسة أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية التخطيط الاستراتيجي.
3. تحليل علاقة التخطيط الاستراتيجي بجودة المخرجات التعليمية.
4. بناء نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية.
5. تطوير دليل إجرائي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
6. تصميم نظام إلكتروني لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

المراجع:

- [1] البركي، فتحه علي محمود (2016). دراسة سرديّة لواقع التخطيط الاستراتيجي، مجلة الاقتصاد والإدارة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزيتونة، ليبيا، (9)، 95-110.
- [2] الحليمي، محمد إبراهيم (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية لدى معلمهم. رسالة ماجستير، الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- [3] الدجني، ايباد (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [4] الدجني، ايباد علي (2012). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراة، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، كلية التربية، جامعة دمشق.

- [5] الزعير، إبراهيم والضحيك، نورة (2019). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة وعلاقته بتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030. "دراسة ميدانية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (20)، ج (13)، ص 1-40.
- [6] السلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- [7] الشاعر، عدلي داود محمد (2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة. رسالة لاستكمال متطلب الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية بالجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- [8] الشويخ، عاطف عبد الحميد (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [9] العتيبي، عامر ذاب (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشور، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت.
- [10] العريقي، منصور محمد (2017). الإدارة الاستراتيجية. صنعاء، اليمن: مركز الأمني للنشر والتوزيع.
- [11] العسكر، عبدالعزيز وآخرون (2011). التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة. الرياض: منشورات الإدارة العامة للتخطيط والاستراتيجيات.
- [12] العقيلي، عمر وصفي (2001). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل.
- [13] الكلثم، بدرانة (2012). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (10).
- [14] اللوزي، موسى (2000). التنمية الإدارية المفاهيم. الاسس، التطبيقات، عمان، دار وائل للنشر.
- [15] الماضي، محمد المحمدي (2006). إدارة الاستراتيجية، ط6، جامعة القاهرة، القاهرة.
- [16] المانع، عبدالله بن محمد (2020). مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية. دراسة حالة، جامعة الملك عبدالعزيز في جدة، والملك خالد في أبها والملك فيصل في الاحساء، كلية التربية جامعة الملك عبدالعزيز، مجلة كلية التربية ببنها، العدد (121)، يناير، ج4، جده، السعودية.
- [17] المخلافي، سلطان سعيد عبده (2019). درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني عشر، العدد (42)، 1-29.
- [18] المصري، كمال (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [19] أبو بكر، مصطفى (2000). التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية. الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر.
- [20] أحمد، عماد الدين محمد الحسن (2015). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية (جامعة الخرطوم انموذج تطبيقي). المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثامن، العدد (19)، 1-30.
- [21] حسين، حسن مختار (2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. مجلة التربية، عدد خاص، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر 160-210.
- [22] حسين، محمد عودة وحמיד، احمد مجيد (2009). أثر التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي. دراسة ميدانية لأداء عينة من مدراء فنادق النجف الاشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع74، العراق.
- [23] حمدان، عبد الرحيم (2000). ورقة عمل بعنوان أنماط وأنواع التعليم التقني بمحافظة غزة في ظل السلطة الوطنية – الواقع والطموحات، مقدمة إلى الندوة العربية عن أنماط ونظم التعليم والتدريب التقني والمهني في الوطن العربي والعالم، والمنعقدة في الجماهيرية العظمى. في 26-27 شباط فبراير 2000.
- [24] حمدان، عبد الرحيم (2001). التعليم التقني في فلسطين ودوره في تحقيق التنمية، مجلة رؤية، الهيئة العامة للاستعلامات، فلسطين، غزة، العدد (11).
- [25] خير الدين، غسان مدحت (2013). مدخل الى الفكر الاستراتيجي، الأردن، عمان، دار الراية للنشر، عمان.
- [26] زايد، عادل محمد (2003). الإدارة الاستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ط1، دار النشر كتب عربية.
- [27] عايض، عبد اللطيف مصلح محمد وعمر، عمر حسن محمد، (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية: دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 13 (44)، 101-126، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

[28] عبدالفتاح، إيمان جميل (2016). فعالية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. المجلة التربوية، 29، (114)، 159-202.

[29] عبدالله، نعمان احمد علي (2012). التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية. (أطروحة دكتوراة)، جامعة أسبوط، مصر.

[30] غانم، عبدالجليل (2024). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كلية التربية، جامعة الحديدة، اليمن، مجلة بحوث جامعة تعز، العدد (39)، مارس 2024، ص 213-282.

المراجع الأجنبية:

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

RESEARCH ARTICLE

THE LEVEL OF STRATEGIC-PLANNING SKILL APPLICATION AMONG UNIVERSITY LEADERS: FIELD STUDY AT TAIZ UNIVERSITY

Mohammed Ali Abdullah Alwhabi^{1,*}

¹ Dept. of business management, Faculty of Administrative and Human Sciences, University of Aljanad University of Science & Technology, Taiz, Yemen

* Corresponding author: Mohammed Ali Abdullah Alwhabi; E-mail: alwhapy448@gmail.com

Received: 12 August 2025 / Accepted 20 September 2025 / Published online: 30 September 2025

Abstract

This study examines the extent to which strategic-planning practices are applied by the leaders at the University of Taiz and explores whether these levels differ according to job role, academic qualification, and years of professional experience. It also investigates the impact of participation in training. Using a descriptive-analytical design, the study collected data were collected via a structured questionnaire administered to 268 respondents, including faculty members holding administrative positions as well as key administrative staff. The results indicate a high overall application of strategic-planning skills ($M = 3.61$, $SD = 0.84$ on a 5-point scale). Among the six dimensions assessed, environmental analysis ranked highest ($M = 3.90$), followed by vision development ($M = 3.84$), mission articulation ($M = 3.79$), and strategic-objective setting ($M = 3.69$). Monitoring of program implementation ($M = 3.37$) and plan evaluation ($M = 3.06$) received moderate ratings. Analysis of variance ($\alpha = .05$) revealed no significant differences in overall strategic-planning skill application by job role. However, significant variations were observed for academic qualification, years of experience, and training participation, suggesting that higher credentials, longer tenure, and formal training are associated with greater engagement in strategic-planning practices.

Keywords: Practice level; Skill; Strategic planning; University Taiz leadership.

كيفية الاقتباس من هذا البحث:

الوهابي، م. ع. ع. (2025). "درجة ممارسة مهارة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية: دراسة ميدانية في جامعة تعز". مجلة جامعة عدن الإلكترونية للعلوم الانسانية والاجتماعية، 6(3)، 334-351. <https://doi.org/10.47372/ejua-hs.2025.3.465>

حقوق النشر © 2025 من قبل المؤلفين. المرخص لها EJUA، عدن، اليمن. هذه المقالة عبارة عن مقال مفتوح الوصول يتم توزيعه بموجب شروط وأحكام ترخيص Creative Commons Attribution (CC BY-NC 4.0).

