



الجمهورية اليمنية

جامعة حجة

نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية التربية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم التربوية والنفسية

## أنموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية

رسالة ماجستير مقدمة

لقسم العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية والعلوم الإنسانية، جامعة حجة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وتخطيط تربوي

إعداد /

رجاء محمد أحمد نصار

تحت إشراف /

الدكتور / محمد عبدالله حسن حميد

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي المشارك، بقسم العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية والعلوم الإنسانية، جامعة حجة.

1443هـ - 2022 م

Republic of Yemen  
Hajjah University  
Graduate Studies and Scientific Research  
Faculty of Education and Humanities  
Department of Educational and Psychological  
Sciences



***A Proposed Model for Developing Hajjah University's  
Performance in the Light of Strategic Management***

*A Thesis submitted for the Partial Requirements for the Master's Degree in  
Education (Management and Educational Planning)*

*By:*

***Raja Mohammad Ahmad Nassar***

*Supervisor*

***Dr. Mohammed Abdullah Hassan Humaid***

*Associate Professor of Management and Strategic Planning, Dept. of Educational and  
Psychological Sciences, Faculty of Education and Humanities, Hajjah University.*

2022 AD -1443 H

## ملخص البحث

هدف البحث إلى بناء أنموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد البحث المنهج الوصفي بشقيه المسحي، والتطويري لوصف الواقع الحالي لجامعة حجة، وتحليل البيئة الداخلية، والخارجية باستخدام أسلوب سوات (SOWT Analysis) وبناء الأنموذج المقترح، وكانت الأداة المستخدمة في البحث استبانيتين؛ بعد التأكد من صدقهما، وثباتهما، تم تطبيقهما؛ الأولى لتشخيص واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية على عينة عشوائية طبقية من قيادات أكاديمية، وإدارية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة حجة، والذي بلغ عددهم (90) فرداً، والاستبانة الثانية تم تطبيقها وفق أسلوب دلفي المعدل على عينة قصدية، وهم خبراء في مجال الإدارة وقيادات أكاديمية حيث بلغ عددهم (25) خبيراً.

وفي ضوء ذلك توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها ما يأتي:

- بيّنت نتائج تشخيص واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية أنّ درجة موافقة أفراد العينة على ممارسة الجامعة لمراحل، وعمليات الإدارة الاستراتيجية تُعد درجة متوسطة بمتوسط (2.47) وانحراف معياري (0.70).
- أظهرت نتائج تحليل سوات (SOWT) أنّ قوة تأثير البيئة الداخلية على أداء جامعة حجة يساوي (68.90) أما قوة تأثير البيئة الخارجية على أداء جامعة حجة فيساوي (77.59) لذا على الجامعة التركيز على معالجة نقاط الضعف، وبذل الجهود لتلافي القصور، والحد من تأثير نقاط الضعف على أداء الجامعة، واستثمار جوانب القوة في البيئة الداخلية، والفرص المتاحة في البيئة الخارجية لمواجهة التهديدات والحد من تأثيرها السلبي على أداء الجامعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغير (النوع \_ سنوات الخبرة \_ الوظيفة)
- خلّصت نتائج تطبيق أسلوب دلفي المعدل إلى أن مستوى موافقة الخبراء المشاركين على مراحل، وعمليات الأنموذج المقترح من قبل الباحثة كان عالياً جداً بوسط مرجح (4.79) ووزن مؤوي (95.8%).

وفي ضوء النتائج السابقة انتهى البحث بوصف الأنموذج المقترح بشكله النهائي لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية؛ كما أوصت الباحثة بضرورة تبني جامعة حجة ذلك الأنموذج المقترح.

## ABSTRACT

The purpose of this research was to construct a proposed model for developing Hajjah University's performance in the light of the strategic management. To achieve this objective, the research followed the descriptive approach, in its both survey and developed types. This approach was used to describe the present conditions of Hajjah University and to analyze its internal and external environments using SOWT Analysis to form the required model. Two questionnaires were the research instrument which was applied, after its reliability and validity had been verified. The first questionnaire was to identify Hajjah University's current performance in the light of strategic management. It was administered to a stratified random sample consisting of (97) participants (academic, administrative, and teaching staffs) at Hajjah University. However, the second questionnaire was applied by using Delphi Modified Style on a judgement sample which comprises (37) experts in administration and members of the academic staffs at different Yemeni universities.

The research reached a number of results. The more considerable ones are as follows:

- The findings regarding the identification of Hajjah University's present conditions in the light of the strategic management reveal that the sample participants' degree of agreement on Hajjah University's practicing the strategic management phases and processes was moderate with mean of (2.47), and standard deviation of (0.70)
- The findings of SOWT Analysis show the degree of influence of the internal environment on Hajjah University's performance was (68.90), however the degree of influence of the external environment was (77.59). Hence, Hajjah University is recommended to focus more on how handling the weak points, sparing no effort to avoid default, limiting the influence of such weak points on the university performance, and investing in the aspects of strength of the internal environment as well as the external environment's available opportunities to meet threats and limit their negative effects on the university's performance
- There were no significant differences at the level of (0.05) with regarded the participants' point of views about Hajjah University's current performance in the light of the strategic management concerning the variables of gender, faculty, experience years, and occupation.
- The findings of applying Delphi Modified Style reveal that the level of agreement of the participated experts on the proposed model's phases and processes was very high. The weighted arithmetic mean and percentage weight were (4.79), and (%95.8) respectively.

Thus, the proposed model for developing Hajjah University's performance in the light of the strategic management is badly needed. Therefore, the present research recommends that Hajjah University should adopt such a model.

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	ملخص البحث.
ح	فهرس الموضوعات
م	فهرس الجداول
ع	فهرس الأشكال
ف	فهرس الملاحق
20-2	الفصل الأول الإطار العام و الدراسات السابقة
9-2	المبحث الأول: الإطار العام للبحث
2	مقدمة
4	مشكلة البحث
6	أهداف البحث
6	أهمية البحث
7	حدود البحث
7	مصطلحات البحث
20 - 10	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
10	عرض الدراسات السابقة،
18	التعقيب على الدراسات السابقة.
20	الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والبحث الحالي.
96-22	الفصل الثاني الإطار النظري الأداء والإدارة الاستراتيجية
32-22	المبحث الأول: الأداء في الجامعات
22	مفهوم الأداء الجامعي
23	أهمية الأداء في الجامعات

24	أبعاد الأداء الجامعي
26	متطلبات تحسين الأداء الجامعي
31	العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الجامعي.
70-33	المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية
33	نشأة وتطور الإدارة الاستراتيجية
38	مفهوم الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.
40	أهمية الإدارة الاستراتيجية.
42	أهداف الإدارة الاستراتيجية.
44	مستويات الإدارة الاستراتيجية.
46	عمليات الإدارة الاستراتيجية.
67	متطلبات الإدارة الاستراتيجية.
669	معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
96-71	المبحث الثالث: نماذج وتجارب عالمية:
73-71	أولاً. الأطر النظرية للأنموذج.
71	مفهوم الأنموذج
71	أهمية النماذج
72	أنواع النماذج
73	مراحل بناء الأنموذج
78-74	ثانياً. نماذج تطبيق الإدارة الاستراتيجية
74	١- أنواع النماذج
74	نماذج معيارية
75	نماذج واقعية
76	نماذج متوازنة
78	نماذج تستخدم الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات وتركز على رسالة المؤسسة والبيئة معاً.
85 -78	٢- نماذج أجنبية
78	١- أنموذج جامعة هارفارد
80	٢- أنموذج جويس و وودز Joyce & Woods

81	٣- أنموذج بيرس وروبينسون Pearce & Robinsn
82	٤- أنموذج تومسون و سترايكلاند Thompson & Strickland
83	٥- أنموذج ديفيد David
91-85	٣- نماذج عربية
85	١- أنموذج حسين وعباس
87	٢- أنموذج الجنابي
88	٣- أنموذج عبدالرحيم
89	٤- أنموذج القطامين.
96-91	ثالثاً. بعض التجارب العربية والعالمية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات
91	تجربة جامعة قطر
93	تجربة جامعة عين شمس
94	تجربة جامعة كورنيل
<b>134-98</b>	<b>الفصل الثالث</b> <b>التحليل البيئي للإدارة الاستراتيجية بجامعة حجة</b>
105-98	أولاً. البنية الاستراتيجية للجامعة.
98	الرؤية
99	الرسالة
99	القيم
100	الأهداف الاستراتيجية
116-106	ثانياً. البيئة الداخلية للجامعة.
106	نشأة وتطور جامعة حجة
107	الموارد البشرية
109	الموارد المالية
110	وظائف جامعة حجة
121-116	ثالثاً. البيئة الخارجية للجامعة.
116	التغيرات الاقتصادية
117	التغيرات السياسية
118	التغيرات الثقافية والاجتماعية

119	التغيرات التكنولوجية
134-121	رابعاً. الهيكل التنظيمي والإداري للجامعة.
<b>150-137</b>	<b>الفصل الرابع منهج البحث وإجراءاته</b>
137	أولاً. منهج البحث.
137	ثانياً. مجتمع البحث
139	ثالثاً. عينة البحث
141	رابعاً. أدوات البحث
146	خامساً. إجراءات تطبيق أدوات البحث
149	سادساً. المعالجات الإحصائية
<b>199-152</b>	<b>الفصل الخامس عرض نتائج البحث ومناقشتها</b>
152	نتائج السؤال الأول ومناقشتها.
167	نتائج السؤال الثاني ومناقشتها.
184	نتائج السؤال الثالث ومناقشتها.
188	نتائج السؤال الرابع ومناقشتها.
199	نتائج السؤال الخامس ومناقشتها.
<b>218-201</b>	<b>الفصل السادس نتائج البحث والأنموذج المقترح</b>
201	أولاً: نتائج البحث.
2020	ثانياً: الاستنتاجات.
217-204	ثالثاً: الأنموذج المقترح
204	مصادر الأنموذج المقترح
204	مبررات الأنموذج المقترح.
205	منطلقات الأنموذج المقترح
206	أهداف الأنموذج المقترح.
207	العناصر الأساسية في الأنموذج المقترح.
209	مراحل تنفيذ الأنموذج المقترح.



215	متطلبات تطبيق الأنموذج المقترح.
216	المعوقات المتوقعة أمام تنفيذ الأنموذج المقترح.
216	تاسعاً: حلول مقترحة للتغلب على معوقات تنفيذ الأنموذج المقترح.
218	التوصيات
218	المقترحات
<b>235-220</b>	<b>المراجع</b>
220	أولاً. المراجع العربية
233	ثانياً. المراجع الأجنبية
235	ثالثاً: المواقع الإلكترونية
A	ملخص البحث باللغة الإنجليزية

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية.	1
38	تعريف الإدارة الاستراتيجية في مدارس الفكر الاستراتيجي.	2
60	مقارنة بين الرسالة والرؤية والأهداف والخطة الاستراتيجية.	3
103	الأهداف الاستراتيجية لجامعة حجة المشتقة من الأهداف الاستراتيجية لرؤية الوطنية.	4
107	توزيع الموارد البشرية في المنشآت التابعة لجامعة حجة.	5
110	أنظمة التعليم بجامعة حجة.	6
111	البرامج بجامعة حجة للعام (2020-2021) م	7
112	إحصائية بعدد الطلاب المستجدين خلال الأعوام الثلاثة 2018 إلى 2020 م	8
113	إحصائية بعدد الطلاب الخريجين خلال الأعوام الثلاثة 2018 إلى 2020 م	9
115	المراكز الفاعلة بجامعة حجة.	10
135	تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لجامعة حجة.	11
138	توزيع مجتمع البحث	12
139	توزيع العينة العشوائية بجامعة حجة.	13
140	توزيع الخبراء حسب الجامعة والدرجة العلمية.	14
143	الصدق الظاهري لأداتي البحث	15
145	صدق الاتساق الداخلي لأداتي البحث	16

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
145	معامل الثبات لأداتي البحث .	17
146	عدد الاستبانات الموزعة والعائد والمستبعد والصالح والنسبة المئوية للصالح منها بجامعة حجة.	18
146	توزيع أفراد العينة وفق متغيرات البحث.	19
149	الحدود الحقيقية لبدائل المقياس للاستبانة الثانية	20
152	الترتيب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمراحل الإدارة الاستراتيجية	21
154	التكرارات والمتوسطات و الانحرافات المعيارية لاستجابات آراء العينة للمحور الأول صياغة الاستراتيجية.	22
158	التكرارات والمتوسطات و الانحرافات المعيارية لاستجابات آراء العينة للمحور الثاني تنفيذ الاستراتيجية.	23
164	التكرارات والمتوسطات و الانحرافات المعيارية لاستجابات آراء العينة للمحور الثالث الرقابة والمتابعة الاستراتيجية.	24
168	التكرارات والمتوسطات و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات آراء العينة للمحور الرابع التحليل البيئي المجال البيئة الداخلية(نقاط القوة) وترتيبها.	25
171	التكرارات والمتوسطات و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات آراء العينة للمحور الرابع التحليل البيئي المجال البيئة الداخلية(نقاط الضعف) وترتيبها.	26
174	قوة عناصر البيئة الداخلية في ضوء تحليل(SOWT)	27
174	التكرارات والمتوسطات و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات آراء العينة للمحور الرابع التحليل البيئي المجال البيئة الخارجية(الفرص) وترتيبها.	28
177	التكرارات والمتوسطات و الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات آراء العينة للمحور الرابع التحليل البيئي المجال البيئة الخارجية(التهديدات) وترتيبها.	29

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
179	قوة عناصر البيئة الخارجية في ضوء تحليل (SOWT)	30
180	مصفوفة (TOWS) للدمج الرباعي	31
184	اختبار كولمرجروف سمرنوف لعينة واحدة	32
185	نتائج اختبار (ت) (T-Test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجة تقدير القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة حجة تبعاً لمتغير النوع.	33
186	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة.	34
187	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمتغير نوع الوظيفة.	35
188	الوسط المرجح العام والنسب المئوية لآراء الخبراء العام حول بناء الأنموذج المقترح	36
190	الوسط المرجح العام والنسب المئوية لآراء الخبراء حول إجراءات وعمليات مرحلة الإعداد والتهيئة في الأنموذج المقترح.	37
192	الوسط المرجح العام والنسب المئوية لآراء الخبراء حول إجراءات وعمليات مرحلة صياغة الاستراتيجية في الأنموذج المقترح.	38
195	الوسط المرجح العام والنسب المئوية لآراء الخبراء حول إجراءات وعمليات مرحلة تنفيذ الاستراتيجية في الأنموذج المقترح.	39
197	الوسط المرجح العام والنسب المئوية لآراء الخبراء حول إجراءات وعمليات مرحلة الرقابة والمتابعة الاستراتيجية في الأنموذج المقترح.	40

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
20	الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة، والبحث الحالي.	1
39	مفهوم الاستراتيجية.	2
48	عمليات الإدارة الاستراتيجية.	3
58	تحليل سوات.	4
75	النماذج المعيارية.	5
76	النماذج الواقعية.	6
77	النماذج المتوازنة.	7
80	أنموذج جامعة هارفارد.	8
80	أنموذج جويس، وودز " Woods & Joyce ".	9
81	أنموذج بيرس و روبنسون "Pearce & Robinson".	10
83	أنموذج تومسون و سترايكلاند " Thompson & Strickland ".	11
85	أنموذج ديفيد " David ".	12
86	أنموذج حسين، وعباس	13
87	أنموذج الجنابي.	14
89	أنموذج عبدالرحيم.	15
90	أنموذج القطامين.	16
102	الأهداف الاستراتيجية بجامعة حجة في ضوء الرؤية الوطنية.	17
112	رسم بياني لأعداد الطلاب المستجدين بجامعة حجة من عام 2018م إلى 2020م.	18
113	رسم بياني لأعداد الطلاب الخريجين بجامعة حجة من عام 2018م إلى 2020م.	19
126	مخطط الهيكل التنظيمي لنيابة الشؤون الأكاديمية بجامعة حجة	20
128	مخطط الهيكل التنظيمي لنيابة شؤون الطلاب بجامعة حجة	21
130	مخطط الهيكل التنظيمي لنيابة الدراسات العليا بجامعة حجة	22
133	الهيكل التنظيمي لجامعة حجة.	23
208	الأنموذج المقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية.	24

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
237	الاستبانة الأولى واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية بصورتها الأولى.	1
247	الاستبانة الأولى واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية بصورتها النهائية.	2
252	أعضاء لجنة التسيير.	3
252	أسماء السادة المحكمين للاستبانة الأولى.	4
253	استبانة بناء أنموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية بصورتها النهائية.	5
259	أسماء السادة المحكمين للاستبانة الثانية.	6
260	قائمة أسماء الخبراء المشاركين.	7

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث والدراسات السابقة.

المبحث الأول : الإطار العام للبحث.

أولاً : مقدمة البحث.

ثانياً : مشكلة البحث.

ثالثاً : أهداف البحث.

رابعاً : أهمية البحث.

خامساً : حدود البحث.

سادساً : مصطلحات البحث.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

أولاً : عرض الدراسات.

ثانياً : التعقيب على الدراسات السابقة.

ثالثاً : الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والبحث الحالي.

## الفصل الأول الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

يتضمن الفصل الحالي مبحثين؛ المبحث الأول الإطار العام للبحث، ويتناول عرضاً لمقدمة البحث، والمشكلة، والأهداف، والأهمية، وحدود، ومصطلحات البحث، والمبحث الثاني يتناول عرضاً للدراسات السابقة، ومناقشتها، وتوضيح جوانب الاستفادة منها، وسوف يتم عرض ذلك على النحو الآتي:

### المبحث الأول: الإطار العام للبحث

#### مقدمة :

تلعب الإدارة دوراً كبيراً في إنجاز المؤسسات لمهامها، وتحقيق أهدافها حيث يتم قياس فشل المؤسسة، ونجاحها من خلال ما يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، ومدى قدرتهم على إنجاز المهمات، والأدوار الموكلة لهم، وتأثيرهم على الآخرين لتحقيق أهداف تلك المؤسسات، وعظم هذا الدور نتيجة للتغيرات، والتحولات الذي يشهده العصر الحالي.

وقد سعى علماء الإدارة في السنوات الأخيرة للبحث عن أساليب إدارية حديثة تتناسب مع العصر، ومتطلباته، وتساعد في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، والتي تسهم في إعداد أفراد قادرين على التكيف مع مجتمعهم منتجين محافظين على الهوية الوطنية، ومن هذه الأساليب الإدارة الاستراتيجية التي تعمل على توجيه الأداء صوب معايير، ومستويات تنافسية قادرة على التعامل مع معطيات العصر، ومتغيراته نظراً لما تملكه من قدرة على تشخيص جوانب القوة، والضعف، والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية، والخارجية (المعلا، 2017:25).

وتتبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من حقيقة مفادها أنّ الجامعات تحرص على تحسين، وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتميز، وأن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها، وبالتالي أصبحت الإدارة الاستراتيجية إحدى السبل التي يمكن أن تتبعها الجامعة لزيادة قدرتها التنافسية، وتطوير أدائها، ولبقائها (القحطاني، 2010:7).



كما أن تحديد التوجهات، والرؤى المستقبلية للجامعة، وتحليل الأحداث والاتجاهات في بيئتها من أجل صياغة، وتنفيذ الاستراتيجية يضمن للجامعة التكيف مع بيئة سريعة التغير في العالم المعاصر واستمرارها في الأسواق الاقتصادية (Snowden.2002: 30)

وشغل الأداء الباحثين، والمسؤولين لما له من تأثير في حياة الفرد، والمجتمع؛ حيث أصبح الفكر الإداري يحتوي من المفاهيم، والمداخل التي تبحث عن الأداء الفعال للوصول إلى الأهداف المرجوة، ومن هذه المفاهيم تطوير الأداء المؤسسي، ويقصد به رفع مستوى الإنجاز الفعلي لـ (وزارة- جامعة- مؤسسه- دائرة- منظمة - وحدة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي) حيث يشكل الأداء المؤسسي حلقة وصل تربط بين أداء الفرد، والذي يعد أدنى مستوى أداء، وبين أعلى مستوى في الأداء (الإدارة العليا) فمن خلال تقييمه نستطيع فهم العلاقة التي تربط بين تلك المستويات للوصول إلى مستوى عالٍ من الكفاءة، والفاعلية في تنفيذ الأنشطة في الجامعات؛ لذا تسعى الجامعات في العصر الحالي جاهدة على تحسين أدائها الإداري في شتى المستويات الإدارية لتعزيز الكفاءة والفعالية من خلال دمج المعرفة والنظريات، والخبرات والتصورات، والاستراتيجيات في بوتقة الأداء الجامعي للوصول إلى التميز في الأداء، والارتقاء محلياً، وإقليمياً، وعالمياً (المرجوشي،2008:71-69).

كما أن للإدارة الاستراتيجية أثراً واضحاً على الأداء حيث تساعد على زيادة أداء العاملين في المؤسسات التربوية (الرياشي،2018: 1) وأكدت دراسة حمزة (2013) على أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يساعد في رفع جودة الأداء الإداري بالجامعة، وزيادة الرضا الوظيفي؛ كما تعمل أيضاً على زيادة الكفاءة، وتساعد الجامعة للحصول على الميزة التنافسية (الدهدار2006) ودراسة عساف (2005) رأت ضرورة تبني ممارسة الإدارة الاستراتيجية لما لها من انعكاسات إيجابية على النظام الإداري.

وقد بيّنت دراسة القرشي (2008) أن الجامعات نظم ديناميكية حية تتناسب، ويتوافق معها أسلوب الأداء الاستراتيجي، وهذا يلزم الجامعة على تبني رؤية مستقبلية تقوم على الميزة التنافسية لتحقيق أفضل أداء للجامعة، وإنجاز مهامها، وتحقيق أهدافها.

كما أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات تعتبر إحدى الطرق لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعة حيث تُسهم في تطوير الهياكل التنظيمية المبعوث (2003:115) وأوصت دراسة وهبه (2008) على ضرورة سعي المسؤولين في التعليم العالي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم

الجامعي لمعالجة قضاياها ومشكلاته، ومواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهه، والتوعية بأهمية ممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية، وتقنياتها لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي.

ودراسة قزة (2018: 152) أكدت على ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية، والروتينية في إدارات الجامعات، ووضع استراتيجيات، وخطط، ونماذج لتطبيق الإدارة الاستراتيجية وتوفير المناخ المناسب في إدارات الجامعات لهذا التطبيق، كما أكدت دراسة سايبيرت (Seibert,2004) على أن للإدارة الاستراتيجية أثراً واضحاً في تطوير الأداء.

وفي ضوء ذلك سعت كثير الجامعات إلى تبني نظم إدارية حديثة منها اليمن حيث سعت الحكومات اليمنية المتعاقبة فيها إلى إيجاد استراتيجيات لعملية الإصلاح المالي، والإداري في جميع مؤسسات الدولة، ومنها الجامعات، وذلك من خلال تبني استراتيجية لتطوير التعليم العالي 2006-2010م (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2007: 3-7) كما اعتمدت وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية أكثر من (35) مشروعاً ومبادرة لتنفيذها في إطار المرحلة الأولى للرؤية الوطنية لبناء الدولة المدنية الحديثة (2020م) والتي تسعى لتطوير، وتحسين الأداء في الجامعات (<http://www.yemen.gov>).

لذا أتى هذا البحث الحالي كمحاولة علمية لتطوير أداء جامعة حجة من خلال تقديم نموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، والاستفادة منه للوصول إلى إدارة قادرة على تحقيق الجودة، والتميز في العمل التربوي.

## مشكلة البحث :

تزايدت في الفترة الأخيرة أهمية الارتقاء بتطوير التعليم الجامعي، وزادت الحاجة إلى تضافر الجهود لتعزيز جودة التعليم الجامعي، وتطوير أدائه لمواجهة التحديات، والمخاطر التي تواجه التعليم الجامعي، وإدارته.

فالأنظمة الإدارية في الجامعات اليمنية لديها أوجه قصور انعكس سلباً على الأداء الكلي للجامعات منها المركزية، وضعف تطبيق القوانين واللوائح، والأعراف الأكاديمية (وزارة التعليم العالي، 2007: 5).

حيث أكدت دراسة البعداني (2012) ودراسة الشوافي (2017) أن واقع الجامعات اليمنية يعاني الكثير من المشكلات منها المشكلات الإدارية، وما تعانيه من قصور، واختلالات في

ممارستها، ويتمثل ذلك بالإجراءات الروتينية، وغياب المفاهيم الإدارية الحديثة، واعتماد المركزية في اتخاذ القرارات مما يجعلها عاجزة عن إنجاز أعمالها بكفاءة، وأشارت دراسة حميد (2019:887) إلى وجود تحديات اقتصادية، واجتماعية تواجه جامعة حجة في عملية التخطيط الاستراتيجي تحد من ضمان جودة أداء الجامعة، كما تعاني الجامعة أيضاً من ضعف الميزانية المالية.

وكون جامعة حجة من الجامعات الناشئة حيث تم إصدار قرار إنشائها عام (2008م) بقرار جمهوري رقم (119) فهي بحاجة لصياغة رؤية مستقبلية واضحة لتطوير العمل الإداري، وبعدها استراتيجي لإدارة شؤون الجامعة، والتوظيف الجيد للمستحدثات التكنولوجية، وتلبية احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وأثناء دراسة الباحثة تمهيدي ماجستير بجامعة حجة لاحظت اقتصار العملية التعليمية على أساليب تدريس تقليدية، وضعف التطبيق العملي، وتقدم أساليب العمل الإداري، وغياب برامج التأهيل للعاملين الإداريين فيها، ووجود مشكلات التمويل، ومحدودية الموارد المتاحة، وضعف قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية نتيجة لضعف ميزانيتها مما يجعلها تخطو بخطوات بطيئة لفتح برامج جديدة تواكب العصر؛ كما لاحظت غياب الدراسات التي تتناول تطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية لذلك وجدت الباحثة نفسها في دائرة الاهتمام بهذا الموضوع.

وعليه أتى البحث الحالي للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي :

**س: كيف يمكن تطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية ؟**

و ينفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية :

١- ما واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات

الإدارية، والأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس ؟

٢- ما درجة موافقة القيادات الأكاديمية، والإدارية، وأعضاء هيئة التدريس على مؤشرات البيئة

الداخلية (نقاط القوة والضعف)، ومؤشرات البيئة الخارجية (الفرص، والتهديدات) بجامعة

حجة؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء عينة البحث حول واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية وفق المتغيرات الآتية (النوع - سنوات الخبرة- نوع الوظيفة)؟

٤- ما آراء الخبراء المشاركين حول الأ نموذج المقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية؟

٥- ما الأ نموذج المقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية ؟

### أهداف البحث :

سعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية :

١- تشخيص واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية، والأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس.

٢- معرفة درجة موافقة أفراد العينة على مؤشرات البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) ومؤشرات البيئة الخارجية (الفرص، والتهديدات) بجامعة حجة.

٣- معرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء عينة البحث حول واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية وفق المتغيرات التالية (النوع - سنوات الخبرة - نوع الوظيفة).

٤- التعرف على آراء الخبراء المشاركين حول الأ نموذج المقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

٥- وضع أنموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

### أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في الآتي:

- أتى البحث الحالي استجابة للتوجهات العالمية المتسارعة لمؤسسات التعليم العالي نحو المنافسة، والريادة، وجودة الأداء.

- يسهم البحث في الإثراء المعرفي لمفهوم الإدارة الاستراتيجية، ويوضح أهميتها بالنسبة للجامعات.

- يُعد البحث من أوائل الأبحاث -على حد علم الباحثة- في الجامعات اليمنية لبناء أنموذج لتطوير أداء الجامعة في ضوء الإدارة الاستراتيجية.
- تناول البحث الإدارة الاستراتيجية، وهي من المواضيع الحديثة التي تأخذ مكانة، واهتمام كبير في السنوات الأخيرة، والذي سوف ينعكس أثره على القيادات الأكاديمية، والإدارية وبالتالي تطوير كلياتهم من خلال زيادة معارفهم، وتنمية مهاراتهم، ووعيهم بثقافة الإدارة الاستراتيجية.
- يُنتظر أن تستفيد من نتائج هذا البحث القيادات الأكاديمية، والإدارية، وصانعي القرار بجامعة حجة، والجامعات اليمنية الأخرى، وذلك من خلال تقديم أنموذج مقترح للإدارة الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعة.

### حدود البحث:

اقتصر البحث على الحدود التالية :

- أولاً: الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على وضع أنموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية
- ثانياً: الحدود البشرية : اقتصر البحث على القيادات الأكاديمية، والإدارية، والهيئة التدريسية بجامعة حجة، وعلى خبراء متخصصين في الإدارة، وممارسين لها من الجامعات اليمنية.
- ثالثاً: الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث الحالي خلال العام الجامعي (2020-2021م).
- رابعاً: الحدود المكانية للبحث الحالي : اقتصر تطبيق البحث على جامعة حجة.

### مصطلحات البحث :

تناول البحث المصطلحات الآتية :

#### • الأنموذج:

هناك العديد من التعريفات للأنموذج منها:

- بناء مفاهيمي يعطي صورة دقيقة للواقع الذي يمثله (3: 1991, Glaserfeld & Steffe).
  - هو "تقديم صورة عامة تسعى إلى توضيح العلاقة بين العناصر المختلفة المكونة للواقع، عن طريق إظهار الأدوار الرئيسية التي تقوم بها العناصر المختلفة التي تكون هذا الواقع"
- (نصرالله، 2010:130).

- "بناء نظري يحاكي من خلاله آلية عمل نسق واقعي معين، وتجسد من خلاله خصائصه البنوية أي أن الأنموذج هو تمثيل ذهني لشيء ما، وكيفية عمله" (الهرمزي، 2016: 75).

ويُعرف الأنموذج إجرائياً : هو مجموعة من الخطوات الإجرائية المقترحة التي سيتم صياغتها في البحث الحالي، والمبنية على الإطار النظري، ونتائج البحث والتي تُسهم في تطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

#### • الأداء:

- درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد، والجودة، والنوعية المحققة مع العمل، و تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.(كلادة، 2014:242).

- يلخص بيسكوس، و ميندوزا مفهوم الأداء في المنظمة في بعدين هما: كل ما يسهم في تحسين الثنائية (القيمة - التكلفة) معاً، فليس من الضرورة حسب رأيهما أن نسمي الأداء ما يسهم في تخفيض التكلفة فقط أو زيادة القيمة فقط (Mendoza & Beescos, 1994:219).

- الأداء المؤسسي: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية، والخارجية"(الدوري، 2005:67)

- الأداء المؤسسي في الإدارة هو إدارة الموارد (بشرية- مادية - مالية ) لتحقيق أهداف المنظمة، ورسالتها (Klingner.D & et al, 2016:88).

ويُعرف الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه: مجموعة الأنشطة، والفعاليات، والجهود والعمليات التي تقوم بها جامعة حجة لتحقيق أهدافها المنشودة، وذلك من خلال توظيف مواردها في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية، والخارجية لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة، وفاعلية.

#### • الإدارة الاستراتيجية :

- عملية تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقات بينها، وبين البيئة التي تعمل فيها (القيسي والطائي 2014: 42).

- تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها، وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص، والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة، والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد، ومراجعتها، وتقويمها(المغربي، 2006 : 35).

- هي التي تهتم بإيجاد توافق ملائم بين البيئة الداخلية، والخارجية للمنظمة، وذلك من خلال وجود معلومات كافية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة مما يسهم في تقويم المخرجات، وإعادة التخطيط بما يناسب البيئة الخارجية (حسين، 2003: 23).

وتُعرِّف الإدارة الاستراتيجية إجرائياً : مجموعة القرارات، والممارسات الإدارية التي تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لجامعة حجة، وذلك من خلال الاهتمام بالمشاركة الجماعية في إعداد، وبناء استراتيجية مناسبة، ودراسة، وتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة، والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص، والتهديدات) بما يضمن التكيف مع الاتجاهات، والتغيرات الخارجية ثم تنفيذ تلك الاستراتيجية، ومراقبة خطوات التنفيذ.

حيث سيتم قياسها من خلال استجابات أفراد عينة البحث على فقرات الأداة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يتضمن هذا المبحث عدداً من الدراسات، والأبحاث التي تمكنت الباحثة من الاطلاع عليها، والتي تناولت مواضيع ذات صلة مباشرة، وغير مباشرة بموضوع البحث، وتوزعت بين دراسات محلية، وعربية، وأجنبية بغية إثراء البحث الحالي، والاستفادة المثلى منها، وتوزعت الدراسات السابقة بين (4) دراسات محلية، و(10) دراسات عربية، و(3) دراسات أجنبية، وسيقوم البحث بمناقشتها من حيث أوجه الاتفاق، والاختلاف، ومدى استفادة البحث الحالي منها، وما تميز به هذا البحث عن الدراسات السابقة، ويمكن عرضها من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

### ١- دراسة السريحي (2019) بعنوان نموذج مقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء الجامعة المنتجة.

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء الجامعة المنتجة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي؛ كما اعتمدت الدراسة على أسلوب دلفي (Delphi) وتكونت عينة الدراسة من (41) خبيراً منهم (27) متخصص في الإدارة، والتخطيط الاستراتيجي، واقتصاديات التعليم، وأصول التربية، واعتمدت الباحثة على الاستبانة المغلقة كأداة لجمع البيانات، والمعلومات، وتكون النموذج من مصادر، ومنطلقات، وخصائص، وأهداف، ومكونات النموذج، وآلياته، والمتطلبات والمعوقات، والضمانات اللازمة لنجاح النموذج.

### ٢- دراسة سعيد (2018) بعنوان تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة إب.

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة إب، وذلك من خلال معرفة واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة إب وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، وهم القيادات الأكاديمية، والإدارية، وكذلك معرفة درجة أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر الخبراء المشاركين في البحث، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، والتطويري أما عينة البحث فقد تكونت من عینتين، هما: عينة الواقع، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بلغ عددهم (82) فرداً، والأخرى عينة الخبراء بلغ عددهم (20) خبيراً من أساتذة أكاديميين متخصصين يعملون في الجامعات اليمنية تم اختيارهم بطريقة قصدية، وفقاً لأسلوب دلفي المعدل أما أداة البحث



فقد كانت الاستبانة، وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج منها أن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة إِب كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث على المستوى العام لكل المجالات بدرجة (ضعيفة) بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.31) ونسبة مئوية بلغت (46%) وتوصلت الباحثة إلى جملة من التوصيات أهمها: تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة إِب.

### ٣-دراسة قفه (2018) بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والأداة المستخدمة هي الاستبانة، وكان مجتمع الدراسة جميع العاملين في الكليات الجامعية عدا موظفي الخدمات، والبالغ عددهم (435) موظف، والعينة كانت عشوائية طبقية (240) موظف، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الإدارة الاستراتيجية، وأداء الكليات الجامعية، كما يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $a \leq 0,05$  ) للإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية، ومرادها وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية التحليل البيئي، لزيادة الوعي بالإدارة الاستراتيجية من خلال الندوات، وورش العمل، والاستعانة بمستشارين متخصصين في تحليل، وتقييم المتغيرات في البيئة، واستثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم لضمان الوصول إلى تحسين، وتطوير الأداء في الكليات الجامعية باستخدام أسلوب التعزيز، والتحفيز، والمكافأة للعاملين، وتضمن ذلك في أنظمة تلك الكليات.

### ٤-دراسة البلطة (2017) بعنوان واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية، وسبل تطويرها، لتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمعلومات، والمقابلات الشخصية، شملت الأداة (65) فقرة موزعة على محورين شمل كل محور أربعة مجالات، وكان مجتمع البحث جميع القيادات الأكاديمية في

الكليات الانسانية، والتطبيقية لخمس جامعات صنعاء، وإب، وذمار، وحجة وعمران، بلغ العدد الكلي(353)، واستخدم الباحث العينة العشوائية الطبقيه موزعة بين رئيس قسم (87) ونائب عميد الكلية(36) وعميد الكلية (18) وتوصل إلى نتائج منها أنّ واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية بشكل عام ضعيف، كما قدم الباحث تصوراً مقترحاً لتطوير الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية.

#### ٥-دراسة الضبعان(2016) بعنوان استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى بناء استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي، وأستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين (وكلاء جامعة، وعمداء، ورؤساء أقسام) عددهم (875) قائداً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (270) قائداً، وأستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت من ستة أبعاد اشتملت (83) عبارة، وفي ضوء النتائج تم وضع استراتيجية مقترحة تساعد الجامعات الناشئة على تطوير أدائها في ضوء النماذج العالمية للتميز المؤسسي، وأوصت الدراسة الجامعات السعودية الناشئة بتطبيق الاستراتيجية، والنموذج المقترح لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي مع التركيز على أبعاد القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، والعمليات، والشراكات، وإدارة الموارد، ونتائج الأداء.

#### ٦-دراسة يوسف(2016) بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الأداء في التعليم العالي بالسودان بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالسودان: دراسة حالة جامعة أم درمان الأهلية.

هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات النظرية للإدارة الاستراتيجية، والاستفادة منها في بناء النسق المعرفي، والوقوف على الوضع الحالي في الجامعات السودانية الخاصة، وتبينها للإدارة الاستراتيجية كأداة لتفعيل دورها في تطوير التعليم، وتحديد الفجوة التي يجب ملئها للوصول إلى التطور المنشود، وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، وكان مجتمع الدراسة جامعة أم درمان الأهلية، وحجم العينة(100) والأداة المستخدمة الاستبانة، والمقابلة الشخصية.

توصلت الدراسة إلى وجود قصور في مدى معرفة الإدارة الاستراتيجية، وأهميتها لدى العاملين بالجامعة، كما أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية قد يؤدي إلى تغيير الاتجاهات السلبية لبعض العاملين نحو العمل، وأكدت على ضرورة وجود رسالة، ورؤية واضحة تسعى من خلالها الجامعة لتحقيق أهدافها، وعمل دورات تدريبية للعاملين حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في مجال التعليم العالي.

٧-دراسة ستوكولينا(Stukalina 2014) بعنوان الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى تعريف، ومناقشة بعض المبادئ الأساسية لوضع استراتيجية في الجامعة شاملة مواكبة لتغيرات العصر تلبي احتياجات العملاء؛ كما قدمت الدراسة تحليل عميق للعوامل الداخلية، والتي تشمل بيئة المؤسسة التعليمية المعقدة في مؤسسات التعليم العالي، والتي حالت دون تطوير، وتنفيذ عدد من الاستراتيجيات؛ كما أكدت الدراسة على ضرورة تمييز المديرين بين الأهداف الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، والأهداف الاستراتيجية الوظيفية الخاصة بمجالات التطوير الاستراتيجي للجامعة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت على التحليل على الأدب النظري، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات الأكاديمية في صنع الاستراتيجية، والتي تعد من أهم وظائف الإدارة المعاصرة؛ كما أعتمد التحليل على مهنة المؤلفة، وخبرتها في مجال التعليم والإدارة، ونتائج البحوث، والمناقشة، ومراجعة الأدبيات الأكاديمية، واستعراض الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية.

٨-دراسة فولوشينا (Voloshina 2014) بعنوان أدوات الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن جوهر الإدارة الاستراتيجية، وأدواتها، ومن ثم وضع أنموذج مقترح لتوزيع، وتصنيف الأدوات الاستراتيجية، والتي يمكن أن تستخدمها مؤسسات التعليم العالي وفقاً لمراحل الإدارة الاستراتيجية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي للتحقق من أدوات الإدارة الاستراتيجية، وتعريفها، وتصنيفها، وفي ضوء ذلك تم وضع الأنموذج وفقاً لمراحل الإدارة الاستراتيجية .

٩- دراسة بني عامر (2014) بعنوان متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة مؤتة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة مؤتة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة البحث جميع الأكاديميين الذين يحملون رتبة أكاديمية (أستاذ- أستاذ مشارك - أستاذ مساعد) والبالغ عددهم (371) فرداً أما الأداة المستخدمة فقد كانت الاستبانة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن درجة متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية درجة متوسطة، وأكدت الدراسة على ضرورة سعي الجامعة إلى تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية في عملها، واستحداث وحدات إدارية جديدة تُعنى بعمليات الإدارة الاستراتيجية، وإعداد برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية بصورة عامة.

١٠- دراسة الألفي (2013) بعنوان تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية .

هدفت الدراسة الوصول إلى تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية مستخدمه المنهج الوصفي، وأسلوب تحليل النظم، والتحليل الاستراتيجي الرباعي، والأدوات التي استخدمها الباحث في بحثه هي المقابلات الشخصية والاستبانة واستمارة الملاحظة، وعينة الدراسة قصدية عددها (171) موزعة بين قيادات جامعية ورؤساء أقسام، وأعضاء هيئة تدريس في جامعة القاهرة، و(6) أكتوبر، توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن واقع الجامعة، وإدارتها تشير إلى وجود ضعف، وقصور؛ كما أنها تواجه العديد من التحديات، وفي سبيل ذلك تم وضع تصور مقترح لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي.

١١- دراسة حميد (2013) بعنوان تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الراهن للأداء البحثي في الجامعات اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، والتي تكونت من (86) فقرة، وكانت العينة المستخدمة عشوائية طبقية بلغ عددها (325) عضو هيئة تدريس موزعة بين أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، وكانت أهم النتائج ضعف الإنتاج العلمي في الجامعات اليمنية، وتحديد

عوامل القوة، والضعف في البيئة الداخلية، والفرص، والتحديات للبيئة الخارجية، وتم التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية .

## ١٢- دراسة المقطوف (2013) بعنوان واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الليبية وسبل تطويرها: دراسة حالة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الليبية، وسبل تطويرها، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، والعينة كانت عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة تدريس، وإداريين بلغ عددهم (400) فرداً، وأداة البحث كانت الاستبانة، وقد خلصت نتائج البحث إلى أن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الليبية جاء بمستوى متوسط، وقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a=0.05$ ) تُعزى لمتغير الجنس في معايير تقويم الاستراتيجية، وفي الدرجة الكلية لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a=0.05$ ) تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مجال تنفيذ الاستراتيجية لصالح عضو هيئة التدريس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a=0.05$ ) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في معايير تحديد الأهداف الاستراتيجية لصالح بكالوريوس فأقل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a=0.05$ ) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة جاءت الفروق لصالح فئة أقل من خمس سنوات وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بتبني معايير الإدارة الاستراتيجية في الإدارات الجامعية للارتقاء بالمستوى الأكاديمي، والإداري في الجامعة، والاستفادة من مجموعة المقترحات التي توصلت لها الدراسة لتفعيل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

## ١٣- دراسة عطية (2012) بعنوان تطوير أداء الجامعات الأهلية اليمنية في ضوء مبادئ الإدارة الاستراتيجية بالتطبيق على جامعة الأندلس للعلوم التقنية وكحالة دراسية.

هدفت الدراسة إلى شرح، وتحليل مفهوم الأداء في العملية التعليمية، ومبادئ الإدارة الاستراتيجية، وبيان الحاجة إلى تطبيقها في الجامعات الأهلية، وتشخيص ممارستها الفعلية في واقع الجامعات الأهلية اليمنية، وانتهى بتقديم تصور مقترح يجسد التطبيق العملي لها على الحالة الدراسية جامعة الأندلس الأهلية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومجتمع الدراسة (11) جامعة أهلية اشتملت على (830) فرداً من الإداريين، والأكاديميين، وأعضاء هيئة التدريس، وتم اختيار العينة العشوائية الطبقية بتقسيم

المجتمع إلى ثلاث طبقات هي: الإدارة العليا، والوسطى، والتنفيذية، واشتملت الاستبانة على (72) فقرة موزعة على سبعة محاور شملت كافة مبادئ الإدارة الاستراتيجية، وزعت الاستبانة على (116) فرداً، وتم اعتماد (113) استبانة، وخلصت الدراسة إلى انحصار مستويات تطبيق كافة فقرات الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية اليمينية بمحاورها السبعة في المستوى العالي، والمتوسط إضافة إلى أن مستوى التطبيق الكلي لمحاور الإدارة الاستراتيجية وقع في المستوى العالي، وخلصت أراء بعض أفراد العينة، إلى ممارسة الجامعات لأنشطة كثيرة تقع ضمن الإجراءات العملية لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، ورغم أن هذه الممارسات حصلت على نتائج مرتفعة في مستوى التطبيق، إلا أنها لم تكن منطلقة من رؤية استراتيجية شاملة.

#### ١٤- دراسة الشريف (2010) بعنوان نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من عام 1424-1430هـ

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والتعرف على أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الناشئة، ومتطلبات تطبيقها، ومعوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ومن ثم وضع أنموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الناشئة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة كان القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة (1424-1430هـ) و عددهم (862) موزعين على (16) جامعة؛ كما أن الأداة المستخدمة كانت الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية واضح؛ كما أنهم يدركون أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات بدرجة عالية، وقدمت الدراسة أنموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الناشئة خلال الفترة (1424-1430هـ) باستخدام مدخل النظم الذي يساعد في تحسين أداء الجامعات لوظائفها المختلفة كما أوصى الباحث على ضرورة تبني وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والجامعات الناشئة لأنموذج المقترح.

١٥- دراسة وهبة (2008) بعنوان واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، وأثر المتغيرات الديموغرافية (سنوات الخدمة- الدرجة العلمية - التخصص- الاختلاف المؤسسي) على هذا الواقع، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وكانت العينة جميع رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، والأداة المستخدمة استبانة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن درجة ممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية بالجامعات الفلسطينية فوق المتوسط حيث بلغت (70%) كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارات الجامعية بآليات تنفيذ الاستراتيجيات، وتطوير نظام فاعل للتقييم، والرقابة الاستراتيجية.

١٦- دراسة الهنائي (2004) بعنوان الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس: تصور مقترح.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مراحل تطور الممارسات الإدارية لكلية التربية بجامعة السلطان قابوس في ضوء نموذج مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية، وتحديد مدى توافر متطلبات الإدارة الاستراتيجية فيها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم وضع تصور مقترح لإجراءات الإدارة الاستراتيجية في الكلية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، والمقابلة، وعينة الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية، والبالغ عددهم (103) وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع تصور مقترح للإدارة الاستراتيجية بكلية التربية بجامعة قابوس ضم أربع مراحل هي: التخطيط للتخطيط، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقويم الاستراتيجية.

١٧- دراسة واتسن وكروسلي (2001, Watson & CrossLey) بعنوان ما وراء حيثيات عملية الإدارة الاستراتيجية والتغير الثقافي في مؤسسات التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى تتبع عمليات الإدارة الاستراتيجية في كلية وستشاير ( Westshire College) البريطانية خلال خمس سنوات، استخدم الباحثان دراسة حالة طولية، كما تم توظيف عدة أدوات استبانتيين تم تطبيقها على جميع أفراد الكلية بفارق زمني خلال ثلاث سنوات، ومقابلة مع (20) من أعضاء هيئة التدريس، والملاحظة لأعضاء الإدارة العليا في الكلية وعددهم (10)

أفراد، وقد توصلت الدراسة إلى أن الكلية تستخدم الأسلوب العقلاني في عمليات التخطيط الاستراتيجي، لذلك واجهت الكلية مشكلات نتيجة نظر الأكاديميين لتسلسل الاتصال من أعلى إلى أسفل كتعدي على مكانتهم المهنية، كما أن ثقتهم بقدراتهم، وخبراتهم تجعلهم يقاومون التغييرات التي تتطلبها الخطة الاستراتيجية، ويتمسكون بالأسلوب التقليدي في العمل وممارسة التخطيط الاستراتيجي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن الإدارة الاستراتيجية في الكليات تتطلب درجة عالية من المرونة، والمشاركة، والنظر إلى الإدارة الاستراتيجية كونه عملية تغيير اجتماعي، وثقافي تتخطى حدود العقلانية، وتدعم القيم التربوية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

اهتمت معظم الدراسات السابقة بدراسة تطوير الأداء، وأكدت على ضرورة السعي للتطوير أداء الجامعات، وخصوصاً الجامعات الناشئة بالاستفادة من نماذج، وتجارب الجامعات العالمية الرائدة، وأكدت على ضرورة توحيد الجهود نحو هذا الهدف، وذلك من خلال الاهتمام بالتحسين المستمر، ويمكن للباحثة تحديد أوجه الاتفاق، والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة على النحو الآتي:

- من حيث المنهج والأساليب المستخدمة: تشابهت الدراسات السابقة مع البحث الحالي كونها استخدمت المنهج الوصفي، وأسلوب التحليل البيئي كما في دراسة الألفي؛ كما استخدم كمدخل للبحوث المستقبلية أسلوب دلفي كما في دراسة السريحي، ودراسة سعيد بينما اختلفت دراسة الألفي، والشريف حيث استخدمت أسلوب تحليل النظم، وقد اختلف البحث الحالي مع دراسة واتسن، وكروسلي حيث استخدمت الدراسة دراسة طولية؛ كما استخدم البحث الحالي أسلوب دلفي، والتحليل البيئي تحليل سوات.
- من حيث الأدوات المستخدمة: تنوعت الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة؛ حيث اعتمدت دراسة ستوكولينا لمعالجة المشكلة تحليل الأدب النظري، ومهنة الباحثة، وخبرتها في مجال التعليم والإدارة، والبعض استخدم المعالجة الميدانية في دراسته مستخدماً الاستبانة كدراسة السريحي، وسعيد، وقفة، والضبعان وعطية، والشريف، وحُميد، والمقطوف، ووهبة، وبنّي عامر أو الاستبانة، والمقابلة كدراسة البلطة، ويوسف، والهنائي أو الاستبانة، والمقابلة واستمارة الملاحظة كدراسة الألفي، ودراسة واتسن وكروسلي أما الأدوات التي استخدمها البحث الحالي فقد كانت استبانتين استبانة لتشخيص واقع أداء الجامعة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، واستبانة



أخرى لمعرفة درجة موافقة الخبراء حول الأنموذج المقدم من قبل الباحثة لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

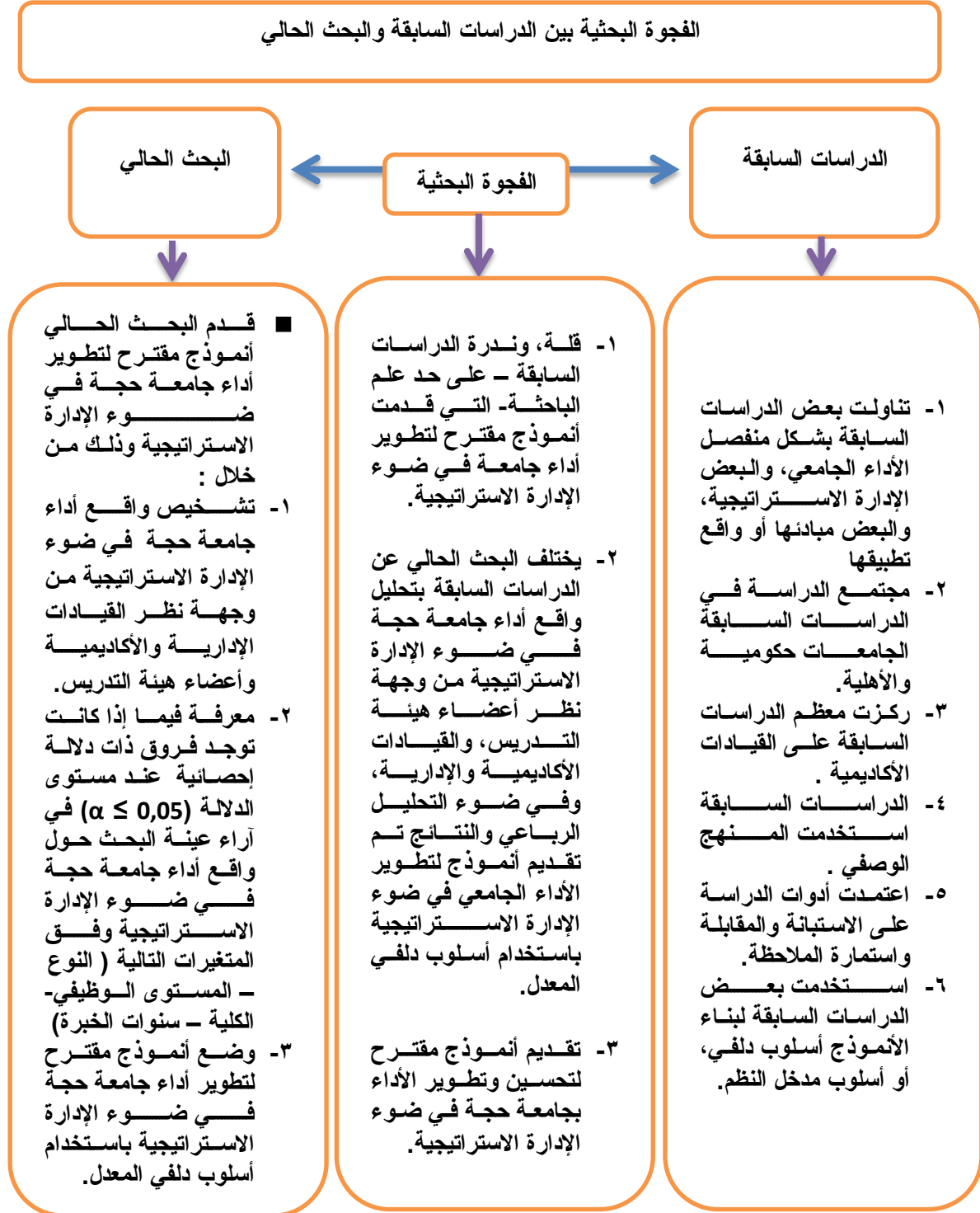
- **من حيث العينة:** إن العينة في الدراسات السابقة تنوعت بين قيادات أكاديمية، ورؤساء أقسام، وأعضاء هيئة التدريس، وموظفين، وخبراء، وبين عينة قصدية كدراسة الألفي، ودراسة السريحي، والهنائي، والبلطة، وواتسن وكروسلي، وعشوائية طبقية كدراسة قفة، والضبعان وعطية، والشريف، وتشابه البحث الحالي مع دراسة سعيد في استخدام عينتين عشوائية طبقية وقصدية حيث استخدم عينة عشوائية طبقية في تشخيص واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وقصدية في بناء الأنموذج المقترح.

إنَّ معظم الدراسات تتفق مع البحث الحالي من حيث الاهتمام بالجامعات، وإدارتها كاتجاه يؤثر على العملية التعليمية على كافة المستويات، وأهمية الإدارة الاستراتيجية كعنصر فاعل لجودة الأداء الجامعي بينما اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة كونه تفرد بتحليل واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة حجة من وجهة نظر القيادات الإدارية، والأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس ثم تقديم أنموذج مقترح لتطوير، وتحسين أداء الجامعة في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة فوائدها عديدة يمكن حصرها فيما يأتي :

- وضع تصور عام لموضوعات الإطار النظري.
  - البحث عن الإضافة في الدراسات السابقة وتجنب تكرار ما ورد فيها.
  - استفاد من المراجع العلمية والمصادر المذكورة في الدراسات السابقة.
  - استفاد من التوصيات والمقترحات المذكورة فيها.
  - استفاد من الأدوات المتبعة في تلك الدراسات .
  - استفاد من النماذج في الدراسات السابقة في كيفية وضع الأنموذج المقترح.
- ويمكن تلخيص الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والبحث الحالي من خلال الشكل رقم(1) الآتي:

شكل رقم ( 1 )



الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والبحث الحالي (تصميم الباحثة)

## **الفصل الثاني**

### **الإطار النظري**

### **الأداء الجامعي والإدارة الاستراتيجية.**

المبحث الأول : الأداء في الجامعات

المبحث الثاني : الإدارة الاستراتيجية في الجامعات.

المبحث الثالث: نماذج وتجارب عالمية.

## المبحث الأول: الأداء في الجامعات

يُعد الأداء أحد العناصر المهمة للمنظمات، حيث يُعتبر القاسم المشترك الذي نال اهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية، والعنصر الأساسي لجميع حقوق المعرفة الإدارية، ويتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه (الغالبى وآخرون، 2007:476). كما يُعبر الأداء على تحقيق أهداف المنظمة، وينعكس في الإنجاز أو النتيجة، حيث يتم مقارنة الانجاز بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال مجموعة من المؤشرات كمية أو غير كمية (نبيل، 2017:355).

وكون الجامعات تهتم بالكادر البشري، والذي يُعتبر العمود الفقري للتنمية بمختلف جوانبها الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والاقتصادية، وهو الثروة الحقيقية للأمم وأساس قوتها، فالأمة القوية هي التي تمتلك العنصر البشري الذي يمتلك المعارف، والمهارات التي تساعده ليكون أكثر كفاءة، وفاعلية، وقادر على التكيف مع التغيرات البيئية، والعلمية (حميد، 2016:161) فهي جديرة بأن تهتم بعملية تحسين، وتطوير الأداء لتحقيق احتياجات المجتمع وتطلعاته.

### 1 - مفهوم الأداء الجامعي:

يُعد الأداء من المفاهيم الواسعة الانتشار في مختلف العلوم، وقد أُجريت العديد من الدراسات، والأبحاث حوله، وبالرغم من ذلك لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم الأداء بشكل محدد، ودقيق، يرجع ذلك إلى تباين وجهة نظر الباحثين، والمهتمين، وأهداف هذا المصطلح، والمعايير، والمقاييس التي تستخدم في دراسة الأداء، وقياسه، وطبيعة المنظمة، وأهدافها (الزطمة، 2011:64).

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد، والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لجميع الأنشطة التي تم تنفيذها بالمنظمة سواء كانت هذه الأنشطة على مستوى الفرد أو المنظمة (أحمد، 2018:16) ومن الباحثين من يرى الأداء من منظور الفاعلية، ومنهم من يراه من منظور الكفاءة، ومنهم من منظور العمليات.

ويتفق أغلب الباحثين على أن الأداء ليس انعكاساً للمعايير المالية، والاقتصادية فحسب، وإنما هو مفهوم واسع يشمل معايير نوعية داخلية، وخارجية تعكس قدرة المنظمة على تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف تجاه أطراف عدة : كالعاملين، والمساهمين، والزبائن، والإدارة، والمجتمع (الدليمي، 1998: 83-84) ويرى الجبوري (2005: 47) أنّ النظر إلى الأداء يتم من زاويتين هما: الموقف الخارجي، والداخلي للمنظمة، أي أن تكون ذات نظرة شمولية على العكس من وجهات النظر الأخرى للأداء التي تركز على جوانب محددة ؛ كالأداء المالي الذي يركز على الموقف الداخلي فقط، ويرى براون، وهارفي (Brown & Harvey.2006) بأن الأداء محصلة النتائج لوظيفة ما أو عمل ما، أو نشاط ما، ويرى ديفيد (David.2011) بأن الأداء مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة التي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة، أمّا السعيد (2005:41) فرأت أنّ الأداء يحقق بناء معرفي تراكمي يعكس مستوى نجاح إدارة المنظمة، وقدرتها على التكيف مع البيئة، والنمو، وتمثله مقاييس، ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، وسبق أن تم تعريف الأداء إجرائياً بأنه الأنشطة، والفعاليات والجهود، والعمليات التي تقوم بها الجامعة لتحقيق أهدافها المنشودة، وذلك من خلال توظيف مواردها في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية، والخارجية لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة، وفاعلية.

## 2 - أهمية الأداء في الجامعات:

إنّ أهمية الأداء تبرز من خلال ثلاثة أبعاد نظرية، وتجريبية، وإدارية، فمن الناحية النظرية يمثل مركز الإدارة لاستراتيجية حيث يشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها، ومن الناحية التجريبية يقوم الأداء على اختيار الاستراتيجيات المختلفة، ومن الناحية الإدارية تظهر أهمية الأداء من خلال الاهتمام المتزايد من قبل الإدارات، والتعديلات التي يتم إجرائها في الاستراتيجيات اعتماداً على نتائج الأداء (الحسيني.1998:119)، ويرى أحمد (2001:44) أنّ أهمية الأداء تكمن في كونه يرتبط مباشرة بتحقيق أهداف أطراف متعددة، سواء كانت تلك الأهداف مشتركة أم مستقلة، إذ يرتبط أداء الجامعة بتحقيق أهداف المجتمع التي تحدد طبقاً لثلاثة أسس (الأساس الاقتصادي - الأساس القانوني - والأساس الأخلاقي) ويرتبط أداء الجامعة

بأهداف أصحاب المصالح، ويمكن تحديد أهمية الأداء في الجامعات من خلال الآتي (أحمد  
:2001:44):

- ✓ يُعدّ الأداء من المواضيع التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي، ومن المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية في الجامعات.
- ✓ يعكس درجة نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها.
- ✓ يُسهم، وبشكل مباشر في تنمية، وزيادة الخدمات التي تقدمها الجامعات.
- ✓ يُعتبر انعكاساً لكيفية استخدام الجامعات لمواردها المادية، والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- ✓ يتمُّ من خلاله تحويل مدخلات الجامعة إلى مخرجاتٍ، وزيادة الربحية، والحصة السوقية، وزيادة رضا العملاء.

### 3 - أبعاد الأداء الجامعي :

أشار الداوي (2010:219) إلى وجود بعدين للأداء :

- البعد التنظيمي للأداء: والمقصود بالأداء التنظيمي الطرق، والكيفيات التي تعتمد عليها الجامعة في مجال التنظيم، وتسيير الأعمال بغرض تحقيق الأهداف، وهذا يتطلب وجود معايير لدى المسؤولين يتم في ضوءها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة، وأثرها على الأداء، وتجدر الإشارة أن هذا القياس يتعلق بالهيكل التنظيمي للجامعة، وليس النتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاقتصادية، والاجتماعية
- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا للعاملين بالجامعة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، فالرضا الوظيفي مؤشراً على وفاء العاملين للجامعة، ويأتي أهمية البعد الاجتماعي في كون أن الأداء الكلي للجامعة يتأثر سلباً إذا حصرت الجامعة نفسها على الجانب الاقتصادي فقط دون وضع اعتبار للجانب الاجتماعي المتعلق بالموارد البشرية.

وهناك عدة مداخل للأداء الفعال من هذه المداخل:

- مدخل الأهداف: ويقصد بالفاعلية هنا تحقيق الأهداف، والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها سلفاً، مثل وصول الجامعة إلى معدل الأرباح الذي تم وضعه مسبقاً يمكن القول بأن الأداء فعال، ويُلاحظ أن هذا المدخل يهتم بالنتائج، وإنجاز المنظمة لأهدافها أكثر من

اهتمامه بالوسائل التي استخدمتها المنظمة لتحقيقها، ويشترط هذا المدخل مجموعة من الاعتبارات أهمها أن تكون الأهداف قابلة للقياس، وتتسم بالعقلانية، والوضوح، ومتفق عليها من قبل أعضاء المؤسسة (أبو النصر، 2012:75)، ومن المعايير المستخدمة لقياس فعالية الأداء وفق هذا المدخل الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والتكيف، والقبول الاجتماعي، والتطوير، والبقاء، والمأخذ على هذا المدخل هو صعوبة قياس أهداف المنظمات غير الهادفة للربح، إضافة إلى صعوبة حصر أهداف المنظمة، وأولوياتها حيث قد ترتبط الفاعلية في تحقيق هدف معين بصورة عكسية مع تحقيق أهداف أخرى (أحمد، 2015: 33-32).

- مدخل التكامل : يشمل هذا المدخل الأداء الكلي للجامعة، ويمزج بين الكفاءة، والفعالية باعتبار أن الجامعة نظام متكامل يتكون من أجزاء متداخلة تهدف لتحقيق هدف مشترك (أبو النصر، 2012:75) أي أن نجاح الجامعة يعتمد على قدرتها على الإنجاز وتحقيق النتائج المستهدفة في حدود الموارد المتاحة، وذلك بتوافق خصائص الأفراد وتكاملها مع خصائص بيئة العمل، والتنظيم، ومن المعايير المستخدمة لقياس فعالية الأداء وفق هذا المدخل: دوائر الجودة، أسلوب الإدارة بالأهداف، والنتائج، والتطوير التنظيمي، وأساليب التحفيز الإيجابية (المحمد، 2013:88-89).

- مدخل موارد النظم: يتحدد فعالية الأداء في هذا المدخل على قدرة الجامعة على امتلاك الموارد النادرة ذات القيمة، والتي تحتاجها الجامعة لتحقيق أهدافها المنشودة فهذا المدخل يركز على المدخلات أكثر من المخرجات عكس مدخل الأهداف، أي أن فعالية الأداء تتحدد بقدرة الجامعة على الحصول على مواردها من البيئة، واستخدامها أفضل استخدام بما يضمن تعظيم النتائج، ومن المعايير المستخدمة لقياس فعالية الأداء وفق هذا المدخل: خصائص التنظيم الفعال، والموارد البشرية وتكلفتها، والعمليات التنظيمية، والمرونة، والاستقرار، والإنجاز، والتعامل مع البيئة الخارجية، ويصعب على بعض المنظمات قياس أدائها باستعماله، وبخاصة تلك التي تنافس على أساس امتلاكها لموارد أفضل من موارد المنافسين مثل توظيف الخبراء المتخصصين، وغيره (المحمد، 2013: 89). ويتضح مما سبق على الرغم من التعدد في تلك المفاهيم، والمداخل إلا أنها مكملة لبعضها البعض من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالشكل الذي يضمن تلبية

حاجات العملاء المتغيرة، ويحقق أكبر عائد للجامعة لغرض تحقيق أهدافها، وأهداف أصحاب المصالح.

#### 4 - متطلبات تحسين الأداء الجامعي:

يتطلب تحسين الأداء ما يلي (النمر وآخرون، 1997:316):

- توظيف شامل للموارد المتاحة لتحسين المخرجات، وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا التي تسهم في توظيف رأس المال بالطريقة المثلى.
- التوازن بين العناصر الأربعة (الجودة - الإنتاجية - التقنية - التكلفة) لأن التوازن بين العناصر السابقة يعني أن توقعات، واحتياجات أصحاب المصلحة أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل.
- كما أكد رشيد (2004:270) أن تحسين الأداء يتطلب معرفة العاملين بواجباتهم، ومسئولياتهم، ووظائفهم، وبالتالي معرفة ما هو مطلوب منهم للقيام به. كما تتحدد متطلبات تحسين الأداء فيما يلي:

#### ✓ المدير الاستراتيجي "Strategic Manager":

يلعب المدير الاستراتيجي دور في فاعلية الأداء الجامعي، وتطبيق الاستراتيجية كما يسهم بشكل كبير في إرضاء المستفيدين، وأصحاب المصالح، وتحديد الخصائص التي تميز الجامعة عن غيرها من الجامعات المنافسة، ومستقبلها (حسن، 2018:1) فالمدير الاستراتيجي هو "المدير الذي يهتم برسم رسالة الجامعة، وتحديد غاياتها، وصياغة، وتكوين الاستراتيجية، والسعي إلى تطبيقها على مدى زمني بعيد" (المغربي، 1999:27) أي أن المدير الاستراتيجي هو المدير الذي يمارس الإدارة الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي بحيث يكون قادر على فحص، وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والتنبؤ الدقيق بالمستقبل، وصياغة الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات المناسبة، وإدراك الأبعاد الحرجة، والمحورية في حياة الجامعة، والاستفادة من مواردها النادرة، وإذا ارتقى المدير أدائه إلى الأداء الاستراتيجي فإنه يصبح قادر على ضبط معوقات أداء العاملين في الجامعة، وتوحيد الجهود ودفعها لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال قيادة مجموعة من المهام، والأدوار حددها هنري منتزبرج (Mintzberg, 1980:60-65) هي:



## ١- أدوار المواجهة الشخصية : وتنقسم إلى ثلاث مجموعات

✓ القيادة : حيث يتولى مهام اختيار المرؤوسين، وتدريبهم، وتحفيزهم لإنجاز المهام، وتحقيق الأهداف المنشودة.

✓ تمثيل الجامعة رسمياً: وهو دور رمزي للمدير، فهو يقوم بمجموعة من الأعمال مثل التوقيع على القرارات، والخطابات الرسمية، واستقبال الزائرين... إلخ، كما يعمل على نقل المعلومات إلى الجهات، والأشخاص المعنيين.

✓ الاتصال بالجهات الخارجية من عملاء، ومستفيدين، وموردين، وحكومة.

## ٢- الأدوار الإعلامية:

✓ تجميع وتحليل البيانات: وذلك عن طريق جمع البيانات، والمعلومات من داخل الجامعة، وخارجها، ومن ثم القيام بتحليلها، وتفسيرها للحصول على مدلولات ذات معنى للعمليات الإدارية.

✓ نشر المعلومات: أي توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية المختلفة.

✓ التحدث باسم الجامعة : فهو المتحدث باسم الكلية أو الوحدة الإدارية التي يديرها أو الجامعة مع المستفيدين، والعملاء، واصحاب المصالح، والجهات الحكومية لتحسين صورة الجامعة أو إنجاز الأعمال.

## ٣- الأدوار القرارية:

✓ تقديم أفكار جديدة، والابتكار، والتطوير، والبحث عن فرص تمكن الجامعة من امتلاك ميزة تنافسية.

✓ حل المشكلات، والبحث عن حلول للمشكلات سواء كانت داخل أو خارج الجامعة، والتكيف معها.

✓ تخصيص الموارد: ويُقصد بها توزيع الموارد من آلات، ومعدات، وأموال، وعمالة بشكل يضمن حسن، وفاعلية استخدامها.

✓ كما ذكر سيف (2017:38-37) أن من الأدوار القرارية أيضاً المفاوضة: ويُقصد بها التفاوض مع الجهات الداخلية، والخارجية وحل المشكلات التي قد تظهر بين الأفراد، واستخدام الموارد بطريقة تصب في صالح العمل.

والأدوار التي تمارس من قبل المدراء الاستراتيجيون تختلف بدرجات متفاوتة حسب طبيعته، وموقعه(المستوى الإداري) فالوزن النسبي لأهمية الدور تختلف من مستوى إلى

آخر، ومن أهم خصائص المدير الاستراتيجي ما يلي (عيداروس، 2005:277):

- البصيرة، والفراسة في وزن الأمور.
  - الاستثمار البيئي.
  - مهارة تحليل البيانات، والمعلومات وتفسيرها.
  - مهارة تحديد الموارد، والإمكانات، واستخدامها بكفاءة.
  - التجاوب الاجتماعي بين المنظمة، والبيئة المحيطة.
  - مواكبة عولمة الفكر الإداري.
  - القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة في الوقت المناسب.
- كما ذكر (الدوري، 2005:32) أنّ من خصائص المدير الاستراتيجي:

- الالتزام، والانضباط في العمل .
  - اتجاهاته، وقيمه، واضحة، ومنسجمة مع أهداف المنظمة.
  - يمتلك ثقة عالية بقدرته في الوصول إلى مستويات أداء عالية، وفعّالة.
- ويمكن القول للوصول إلى مستويات أداء عالية، وفعّالة يتطلب مديرون يتسمون بالمبادأة، والخيال، والرؤية المستقبلية، واستشراف المتغيرات المستقبلية، قادرون على رسم خطوات الإدارة بكل عناصرها، وعملياتها المختلفة في الجامعة، لديهم الثقة العالية بقدراتهم تمكنهم من وضع أهداف طموحة للجامعات تتميز بصفة التحدي في مواجهة الظروف البيئية المحيطة.

#### ✓ التفكير الاستراتيجي "Strategic Thinking" :

يُعد التفكير الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية، وقلبها النابض فهو يُمكن الجامعة من وضع سيناريو يقودها للانتقال من عملية استهلاك كل الطاقة المتوفرة في التركيز على إدارة الواقع، والتعامل مع المشكلات، والأزمات المفاجئة إلى استخدام جزء من الطاقة المتوفرة لرؤية المستقبل، والتوقع، والتنبؤ بالعوامل الداخلية، والخارجية لتحقيق التغيير المقصود، والمخطط له مما يقود الجامعة للنمو، وتحقيق نتائج أفضل تضمن الاستمرارية والمنافسة، فالتفكير الاستراتيجي يُبنى على فهم الماضي، وإدراك الواقع الذي تنطلق الجامعة منه للمستقبل (هلال، 2008:31-32).

ويرتبط التفكير الاستراتيجي بمدى توافر القدرات، والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية، وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، فهو يمد صاحبه بالقدرة على

الفحص، والتحليل، والقدرة على التنبؤ بالمستقبل، وصياغة الاستراتيجيات، والقرارات المناسبة في الوقت المناسب (تبيدي، 2010: 26).

ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي ذكرها المغربي (1999: 45) وجمال (2016: 73) كما يلي:

- ✓ الطلاقة الفكرية، والمرونة التلقائية.
  - ✓ القدرة على بناء، وصياغة الغايات.
  - ✓ يتميزون ببصيرة نافذة، وفراصة في وزن، وتقييم الأمور المستقبلية.
  - ✓ القدرة على التعرف على الفرص، والمخاطر، والتهديدات، وتحديدتها.
  - ✓ مهارة تحليل البيانات، والمعلومات، وتصنيفها، وتفسيرها.
  - ✓ مهارة الاختيار الاستراتيجي.
  - ✓ مهارة تحديد الموارد، والإمكانات المتاحة، واستخدامها بكفاءة.
  - ✓ مواكبة تطور الفكر الإداري العالمي.
  - ✓ القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
  - ✓ القدرة على التجاوب الاجتماعي بين المؤسسة، وبيئتها المحيطة.
- ويتضح مما سبق أن التفكير الاستراتيجي يقود الجامعة إلى النظر بأنها أجزاء مترابطة كيان واحد متكامل، واستغلال الموارد، والمزج بينها للحصول على أفضل النتائج، وذلك من خلال تحديد توجه الجامعة ( تحديد العملاء، والمستفيدين، والاحتفاظ بهم، والعمل على جذبهم، وزيادتهم) وإدارة برنامج التغيير من خلال التركيز على ما يجب تعديله أو تطويره أو تغييره، والتوزيع السليم للموارد، والسعي نحو الجودة.

### ج- التخطيط الاستراتيجي "Strategic Planning":

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية، وشريان الحياة لاستمرار الجامعة ونموها وتطورها (نايل، 2017: 4) وتعددت التعريفات حول هذا المفهوم منها:
- ✓ عرف مركز خدمات المنظمات غير الحكومية التخطيط الاستراتيجي بأنه مجموعة من المبادئ والخطوات، والأدوات التي صُممت لتساعد القادة المديرين أن يفكروا، ويتصرفوا بشكل استراتيجي، لصنع قرارات فعّالة لتحقيق رسالة المنظمة، وإرضاء الفئات

المستهدفة في ظل ما يحيط بالمنظمة من فرص، وتهديدات، وما تمتلكه من نقاط قوة، ونقاط ضعف (NGO، د. ت: 12).

✓ هو تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية، والخارجية في المنظمة ويجيب على السؤال إلى أين نحن ذاهبون؟ آخذاً بعين الاعتبار الرؤية المستقبلية للمنظمة والتكامل بين قطاعات المنظمة، وأنشطتها المختلفة، وعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية (ذيب، 2018: 8).

✓ هو شكل من أشكال التخطيط مُصمم لمساعدة المنظمات على الاستجابة بصورة فاعلة للظروف، والتغيرات المحيطة، والتفكير، والتنفيذ بطريقة استراتيجية، وهو من أكثر التعريفات شيوعاً للتخطيط الاستراتيجي، فهو جهد منظم لصياغة قرارات جوهرية وتصرفات أساسية تشكل دليلاً، وتصنع إطاراً لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة للحصول على أفضل النتائج (برايسون، 2003: 41).

ويتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد الاتجاه المستقبلي للجامعة، وتطبيق الاستراتيجيات، والقرارات التي تعمل على تحقيق الرسالة، وأهدافها طويلة المدى، وعليه يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يستهدف إنجاز رؤية للمستقبل، ويسمح لقيادات الجامعة تقرير أين يريدون الوصول بالجامعة، وكيف يمكنهم الوصول إلى حيث يريدون.

**خصائص التخطيط الاستراتيجي:** ذكر الزنفلي (2013: 49-51) خصائص التخطيط الاستراتيجي وهي:

- يعمل على نقل الجامعة من وضعها الحالي إلى وضع مثالي، والذي تريد أن تكون عليه في المستقبل، لذا يعمل في المقام الأول على تطوير، وتقديم الجامعة.
- وسيلة لتحديد هوية الجامعة، واتجاهها المستقبلي حيث يستند على رؤية الجامعة، ورسالتها، ويعمل على تنفيذها على المدى البعيد مما يجعل الجامعة متميزة، وتحافظ على تفردها.
- تخطيط شامل يتناول الجامعة من جميع الجوانب، فهو مركزي بشكل كبير، ويميز القضايا الحاسمة التي تواجه الجامعة، ويحدد التوجه المستقبلي لها، ويعمل على إحداث تغييرات

جوهريّة أو هيكلية في أغراضها أو أنشطتها أو أساليب إدارتها... إلخ بهدف تحقيق أهدافها، فالتخطيط الاستراتيجي علم، وفن التعامل مع المستقبل.

- يقوم على المبادرة، والإيجابية، والفعالية بدلا من رد الفعل؛ كما يقوم على التنبؤ، والابتكار، والإبداع حيث يتعامل بفعالية مع القوى البيئية المحيطة لاقتصاص الفرص، والحد من التهديدات، والمخاطر التي تفرزها البيئة، والتخفيف من آثارها.
- عملية ديناميكية، ومستمرة تتميز بالمرونة، والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة الخارجية وذلك من خلال وجود عدد من الاستراتيجيات البديلة التي تراعي الاحتمالات المختلفة في ضوء طبيعة ونوعية ودرجة التغير الحادث أو الذي سوف يحدث.
- يسعى لتحقيق أفضل تكيف بين الجامعة، والبيئة الخارجية، وذلك من خلال التحليل للبيئة الداخلية، والخارجية للاستفادة من نقاط القوة، والتقليل من نقاط الضعف، واستغلال الفرص، والحد من آثار التهديدات، والمخاطر.
- عملية نظامية تقوم على جمع البيانات، والمعلومات، وتحليلها، وتفسيرها، ومن ثم توقع البيئة التي تعمل فيها المؤسسة مستقبلا، فالتخطيط الاستراتيجي يتصف بدرجة عالية من الشفافية، والوضوح.

إنّ التخطيط الاستراتيجي عملية إبداعية، عقلانية التحليل، حدسية التصور الإنساني، ديناميكية متواصلة، وشاملة وهو يمثل المهام الأولى من مهام الإدارة الاستراتيجية (تحديد مجال عمل الجامعة، وتحديد رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها، وترجمة تلك الرسالة إلى أهداف ومن ثم إعداد استراتيجية لتحقيق تلك الأهداف الاستراتيجية وتقييم الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية) فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على اختيار الأشياء التي يتم عملها مما يساعد الإدارة الاستراتيجية في تنفيذ الخيارات المناسبة بواسطة أشخاص يستطيعون تنفيذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي يُنتج قرارات استراتيجية أفضل، والذي يتيح للإدارة الاستراتيجية الوصول إلى أفضل النتائج (المقلي، 2002:28).

## 5 - العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الجامعي:

قسم أبو النصر (2012:64) العوامل التي تؤثر على الأداء إلى قسمين:

- عوامل داخلية: وهي العوامل المرتبطة بالفرد مثل الحاجات، الدوافع، الحالة المزاجية، الاتجاهات، وما يمتلك الفرد من مهارات ومعارف، وكذلك الخصائص الجسمية.
  - عوامل خارجية: وهي تلك العوامل المرتبطة بالجامعة مثل أهداف الجامعة، والسياسات المتبعة في الجامعة، والثقافة التنظيمية، ونظام الثواب والعقاب في الجامعة، والهيكل التنظيمي، ونمط القيادة فيها.
- كما ذكر ماقفرن، وتوفورك (Megivern&Tvorik,1997:417) أن العوامل التنظيمية تؤثر على الأداء أكثر من العوامل الاقتصادية، وأهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء:
- القدرات التنظيمية والتعلم: فالمنظمة التي ترغب بالحصول على أفضل أداء لا بد لها من ربط مقدراتها التنظيمية ببيئتها المتغيرة، وتحديد السوق الأكثر فاعلية من خلال استخدام هذه القدرات للتمييز الاستراتيجية، وتعزيز الأداء، وتستجيب المنظمة بصورة فاعلة للبيئة من خلال توجيه إمكانيات الأفراد، وتحفيز المنظمة لتقديم أفضل ما عمله من خلال توفير أفضل العاملين، وأفضل نظم معلومات، وقنوات توزيع.
  - الموارد التنظيمية: تتوافر الموارد الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي في البيئة الخارجية والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، وتُصنّف إلى موارد مادية، وبشرية، ورأسمالية، وكذلك موارد تكنولوجية، وعلى الرغم من هذه التصنيفات إلا أن علاقتها ضئيلة بالمعايير المتعلقة بالاستخدام، والمنفعة، والشهرة، والقيمة، وصعوبة التقليد مما يقلل من قدرتها على التنبؤ بالأداء، فالمنظمة تكون قادرة على تحقيق عوائد غير اعتيادية عندما تكون المنظمات الأخرى عاجزة عن تقليد مواردها.
  - القيادة والرؤية: تعدّ الرؤية عامل نجاح لخلق الحماس، والإبداع والتغير، وعندما تنفذ القيادة رؤية، واضحة وتنافسية فإنها تحدد الموقع التي تريد الجامعة الوصول إليه.
- ومما سبق يتضح مدى تأثير العوامل في تباين الأداء في إطار الإدارة الاستراتيجية حيث أن هدف الإدارة الاستراتيجية هو توحيد قدرات الجامعة مع بيئتها المتغيرة بصورة مستمرة، وتوحيد محددات أداء الجامعة ببناء مقدرات متميزة.

## المبحث الثاني الإدارة الاستراتيجية في الجامعات

تحتوي الإدارة الاستراتيجية على مفاهيم، وتصورات، ورؤى وضعت في إطار علمي، ومنهجي منظم، فالإدارة الاستراتيجية اليوم أصبحت رصيد معرفي تستفيد منه الإدارات في المنظمات حيث تعطي الإدارة الاستراتيجية للمنظمة القدرة في إيجاد نقاط تميز تستند عليها ميزة تنافسية مستدامة تؤدي إلى النجاح، وتحقيق نتائج أفضل، وسوف يتم في هذا المبحث تناول أهم المفاهيم التي تشكل طبيعة الإدارة الاستراتيجية في عالم اليوم.

### 1 - نشأة وتطور الإدارة الاستراتيجية:

لم تكن الإدارة الاستراتيجية وليدة فترة زمنية قريبة إنما مرت بعدة مراحل إلى أن أصبحت مدخلاً إدارياً، ومنهجاً يمكن الاعتماد عليه في تطوير الأعمال الإدارية في المؤسسات بصورة عامة، والمؤسسات التربوية خاصة، وأول بذرة للإدارة الاستراتيجية كانت في حقل سياسات الأعمال (Business Policies) الذي بدأ في جامعة هارفارد للأعمال حيث كانت تُدرّس طلابها هذا الموضوع بأسلوب حالات دراسية لمعالجة المشكلات المتعلقة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، والتسويقية، والموارد البشرية، والمالية) ثم انتقل هذا الحقل إلى معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات ثم إلى الدول النامية في سبعينيات القرن العشرين منها الدول العربية، وقد سمي هذا الحقل بالإدارة الاستراتيجية نظراً لشمولية المصطلح كون الإدارة الاستراتيجية تركز على مستوى المنظمة ككل كما تعمل على تمكين المنظمة لبلوغ أهدافها المرجوة بفاعلية، وكفاءة عالية (الجنابي، 2017: 24-25).

كما ذكر (العيساوي و آخرون، 2012: 44) بأن البدايات الرسمية للاهتمام بالاستراتيجية قد بدأت في ستينات القرن العشرين مع كتابات أنسوف (Ansoff) وخاصة كتابه الموسوم بـ (الاستراتيجية الشاملة المدخل التحليلي لسياسة الأعمال من أجل النمو والتوسع) عام (1956م) كما يرى أن عقد الثمانينات من القرن الماضي هو عقد المساهمات الكبيرة في مجال الاستراتيجية، والتي تمثلت في مساهمات مايكل بورتر (M.porter) في الاستراتيجية التنافسية عام (1985م) وكذلك القوى الخمسة، والتحليل

الاستراتيجي باستخدام سلسلة القيمة، وتوسيع مصادر الميزة التنافسية في كتابه (المزايا التنافسية للأمم 1990 م)

و قد ذكر الجنابي (2017: 29) أن الإدارة الاستراتيجية مرت بأربع مراحل أو تحولات بارزة حددها قلوك (Glueck) عام (1980م) بـ:

- التخطيط المالي.
- التخطيط المستند على التنبؤ
- التخطيط الاستراتيجي.
- الإدارة الاستراتيجية.

كما أوجزها المغربي (2006: 34-37) بأنها:

- مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى.
- مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود.
- مرحلة التوجه البيئي.
- مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل.

ومن خلال إطلاع الباحثة على موضوع تطور مراحل الإدارة الاستراتيجية من عدة مراجع: (سليطين، 2006: 18-22) و (القطامين، 2009: 17-18) و (المغربي، 2006: 34-37) و (ياسين، 2010: 75-76) و، <https://hrdiscussion.com> قامت بتلخيص تلك المراحل في الجدول الآتي رقم (1):-



## جدول (1)

### مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

المرحلة	اسم المرحلة	الفترة الزمنية	خصائص البيئة	مميزات المرحلة	أبرز الباحثين الذين ساهموا في تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية و كتبهم
الأولى	التوجه بالتخطيط طويل المدى (السياسات)	ستينيات القرن العشرين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بيئة مستقرة نسبياً.</li> <li>- صراع محدود.</li> <li>- منافسة ضعيفة.</li> <li>- التركيز على البيئة الداخلية.</li> </ul>	كانت ممارسة الإدارة الاستراتيجية في هذه المرحلة غير واضحة المعالم، حيث كان التركيز على اتخاذ القرارات، ووضع السياسات التنظيمية التي لها أثر بعيد المدى، وواسع على المنظمة.	الفريد شاندر (Alfred Chandler) قدم كتابه الاستراتيجية و الهيكل (1962) - (جوان ودورد) - تشستر بارنارد ( Chester Barnard) فيليب سيليزنيك ( Philip Selznick) - إيجور أنسوف (Igor Ansoff) والذي يعتبر أبو الإدارة الاستراتيجية قدم كتابه استراتيجيات المؤسسات (1965) - بيتر دركر ( Peter Drucker)
الثانية	التوجه الاستراتيجي المحدود. (السياسات والتخطيط)	سبعينيات القرن العشرين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بيئة ديناميكية.</li> <li>- سيطرة الأساليب العلمية، والكمية والمالية.</li> </ul>	في هذه المرحلة بدأ يتبلور مفهوم الاستراتيجية وتحددت خطواتها الرئيسية والبدائل الممكنة التطبيق على المدى البعيد، حيث تم إعداد دليل للنظم، والإجراءات المساعدة في اتخاذ القرارات الروتينية، والتفرغ للقرارات المهمة، وإعداد الموازنات .	العالمان وهلين، وهنجر قدما بحث (1976) - العالمان كبنر وتريجو

المرحلة	اسم المرحلة	الفترة الزمنية	خصائص البيئة	مميزات المرحلة	أبرز الباحثين الذين ساهموا في تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية و كتبهم
الثالثة	التوجه البيئي. (الاستراتيجية)	ثمانينيات القرن العشرين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بيئة غير مستقرة.</li> <li>- المتغيرات البيئية متشابكة ومعقدة.</li> <li>- صراع ومنافسة قوية.</li> </ul>	تم التركيز في هذه المرحلة على التحليل البيئي وأثره على أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها وأثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة، وذلك من خلال إعداد خطط للتعامل مع التغيرات الأكثر احتمالاً للتحقق.	- (أومايا) المستشار في مجموعة مكنزي - بورتير (Porter)
الرابعة	التوجه الاستراتيجي المتكامل	تسعينيات القرن العشرين	بيئة ديناميكية درجة استقرارها كبير جدا مع عمق درجة التعقيد البيئي.	تعتبر من أعقد المراحل وتمثل المرحلة المعاصرة حيث أكدت هذه المرحلة على ضرورة ارتباط عملية التخطيط الاستراتيجي بعملية التنفيذ لمعالجة الإخفاقات الحاصلة بسبب التركيز على عملية صياغة الاستراتيجية دون الاهتمام بالتنفيذ، فأصبح يُنظر للاستراتيجية من منظور متكامل من إعداد، و تنفيذ، والاستراتيجيات معاً، وأصبح يشارك فيها جميع المديرين بجميع مستوياتهم الإدارية .	جون ثومبسون (Gon Sambason) - أصدرت لينشي أوهامي المستشار الإداري لدى مجموعة مكنزي (Mknezy) كتاب بعنوان الاستراتيجية مع مجموعة من الاساتذة في الإدارة (1991) - جورج يب أصدر كتابا (1992) حيث توصل فيه إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعلم الذاتي.

### تصميم الباحثة

## 2 - مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الجامعات:

إنَّ الوصول إلى تعريف واحد، ومتفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يعتبر أمراً صعب المنال كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة، والإدارية بصفة خاصة فكل باحث يعرفها من منظوره هو، ومن الزاوية التي يرى منها، ومفهومه للاستراتيجية؛ كما أن تطور الفكر الاستراتيجي خلال العقود الماضية فسّر الاستراتيجية من جوانب مختلفة مما انعكس ذلك بدوره على مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وقد اختلف تعريف مدارس الفكر الاستراتيجي للاستراتيجية حسب ما ذكر (أوهلال، 2018)، والتقرير الأول الصادر من (DTU Management Engineering, 2011) وفيما يلي تلخيص لتلك التعاريف في الجدول الآتي رقم (2):

### جدول رقم (2)

#### تعريف الاستراتيجية في مدارس الفكر الاستراتيجي

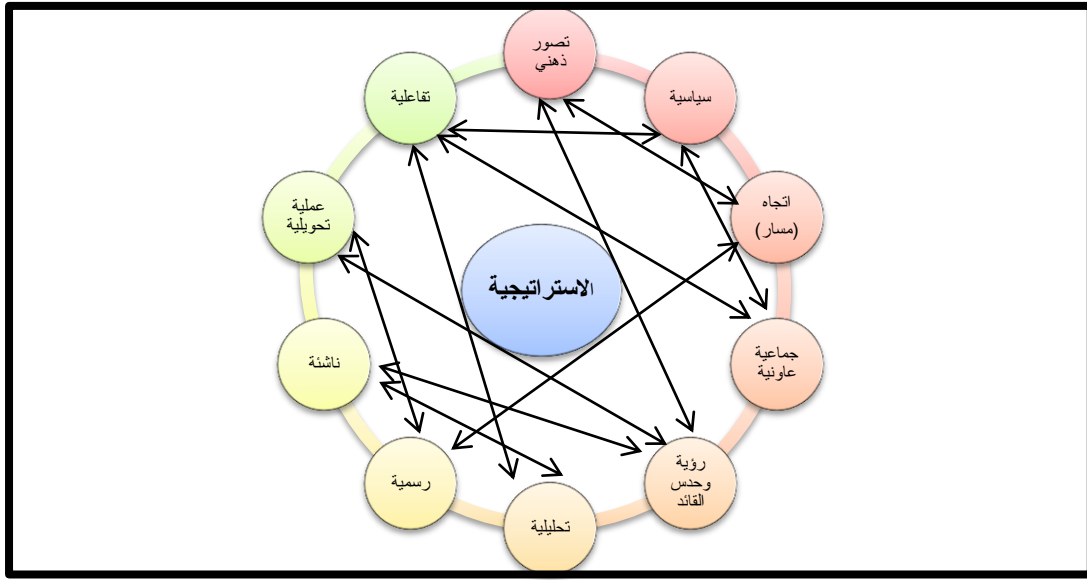
م	مدارس الفكر الاستراتيجي	تعريف الاستراتيجية	تعليق حول التعريف
1	مدرسة المشروع	هي عملية تصور فكري لمشروع يتم تصميمه بشكل سابق للفعل وفق مقارنة تشاركية . (تصور ذهني)	هذا التعريف يبين أن الاستراتيجية يتم فيها التصميم، ومن ثم التنفيذ فالمدرسة فصلت مرحلة التصميم عن التنفيذ.
2	مدرسة التخطيط	خطة يتم وضعها وفق عملية رسمية وفق معايير يتم احترامها مع تمسك دقيق بالشكليات. (عملية رسمية)	الاستراتيجية هنا تتم على مرحلتين تخطيط، ومن ثم تنفيذ فهي تشبه الهندسة المعمارية تبنى العمارة على الورق قبل بنائها على الواقع
3	مدرسة التموقع الاستراتيجي	موقع استراتيجي في سوق تنافسي. (عملية تحليلية)	الاستراتيجية تبنى هنا على تحليل دقيق لوضع المنظمة، ومن ثم تحديد المواقع العامة للمنظمة، والتي تكون بطبيعتها محدودة بعكس المدرستين السابقتين، والتي كانت تقول أن عدد الاستراتيجيات غير محدود
4	مدرسة القيادة	رؤية وحس القائد	الاستراتيجية هي عبارة عن ذكاء استراتيجي يتصف به القائد ويميز شخصيته فالقائد يجب أن يمتلك القدرة على استشرف المستقبل، ومهارة التفكير الشمولي، ولدية رؤية واضحة كما يمتلك القدرة على تحفيز العاملين، وعقد الشراكات، والتحالفات الاستراتيجية

م	مدارس الفكر الاستراتيجي	تعريف الاستراتيجية	تعليق حول التعريف
5	المدرسة المعرفية	عملية ذهنية توجد في السمات المعرفية للشخص، وفي عملية معالجة المعلومات (عملية ذهنية)	الاستراتيجية هي تصورات، ومفاهيم موجودة في ذهن القائد الاستراتيجي. عملت هذه المدرسة على توفير طرق، وقواعد، وأدوات لتحسين أداء القائد الاستراتيجي في صناعة القرارات الاستراتيجية.
6	مدرسة التعلم	تنشأ الاستراتيجية من خطوات صغيرة مترابطة مدفوعة بالتعلم وتنضج بالتجربة. (عملية ناشئة)	الاستراتيجية هي عملية تنشأ من خلال الأعمال الفردية أو الجماعية للأفراد حيث يتم الاستيعاب تدريجياً لوضع المنظمة ثم وضع خطة عمل تتصف بالواقعية، والفاعلية، فهي خطوات صغيرة تنمو بالممارسة، وتتراكم بالتعلم، وتنضج بالتجربة.
7	مدرسة السلطة	تنشأ من خلال الصراعات بين القوى، والاستراتيجية المهيمنة في المنظمة هي استراتيجية الفريق الأقوى. (عملية سياسية)	تنظر المدرسة للاستراتيجية على أنها عملية سياسية هدفها السيطرة تنشأ من خلال التفاوض على المصالح باستخدام السلطة أو التأثير على من يمتلكها.
8	المدرسة الثقافية	نتاج لثقافة المنظمة. (عملية جماعية تعاونية)	الاستراتيجية هنا عملية جماعية ناتجة من معارف، ومعتقدات وعادات، وتقاليد مشتركة بين أفراد المنظمة، ومنهجية خاصة بالمنظمة يصعب تقليدها.
9	مدرسة البيئة الخارجية	هي نتيجة تأثير البيئة الخارجية، وطبيعتها على المنظمة حيث تعمل المنظمة على استغلال الحرية المتاحة لها لصناعة استراتيجية. (عملية تفاعلية)	هي عملية تفاعلية مع محيط المنظمة حيث يعتبر عامل أساسي في صناعة الاستراتيجية، وتطويرها، وهذا الرأي تجاهل قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية، وجعل المنظمة مجرد متلق سلبي لضغوط البيئة الخارجية.
10	مدرسة الإعدادات	هي تركيبة مناسبة لقيادة التغيير في المنظمة من خلال التحويل المستمر للإعدادات. (عملية تحويلية)	بنت المدرسة وجهة نظرها على آراء المدارس الأخرى فالاستراتيجية يمكن أن تكون تصور ذهني أو خطة رسمية أو منهج تحليل أو رؤية قائد أو تعلم تعاوني أو التركيز على الفرد أو التنشئة الجماعية أو استجابة لقوى البيئة الخارجية فالمنظمة تستلهم ما تجده مناسب لبناء استراتيجية الخاصة بها.

#### تصميم الباحثة

يتضح من الجدول السابق أن مدارس الفكر الاستراتيجي تنظر إلى مفهوم الاستراتيجية من زاوية واحدة فقط عدا مدرسة الإعدادات، والتي حاولت الجمع بين وجهات نظر المدارس الأخرى، ولكنها لم تنجح في ذلك كون مدرسة الإعدادات تقبل تجزئة الاستراتيجية إلى عناصر أساسية، ولكن يمكن القول بأن الاستراتيجية عملية إبداعية متجددة، فهي تخطيط

مدروس، وحدث قيادي، وتعلم مستمر، والقدرة على الجمع بين التغيير، والاستمرارية، والمهام اليومية، والإعداد للمستقبل، والمعرفة الفردية، والتفاعل الاجتماعي، والتعاون، والصراع في بيئة متغيرة، فالاستراتيجية يمكن أن تميل إلى تلك المدرسة أو تلك حسب طبيعة المنظمة، وظروفها فمثلا ممكن أن تكون الاستراتيجية حدث قائد المنظمة ثم تتحول إلى اجتماعية تفاعلية، وفي منظمة أخرى تكون قائمة على سرعة المبادرة، والتكيف مع الفرص، وفي المنظمة الناشئة مدرسة القيادة هي الأنسب، ويمكن توضيح الفكرة بالشكل الآتي:



شكل (2)

### مفهوم الاستراتيجية (تصميم الباحثة)

من الشكل رقم (2) يتضح أنّ المفاهيم العشرة للاستراتيجية هي مفاهيم متشابكة تعمل على تعميق فهم الاستراتيجية داخل المنظمة بما يسهم في صياغة استراتيجية ملائمة للوصول إلى الأهداف المنشودة .

وفي ضوء ما سبق أعطى الباحثون تعاريف لمفهوم الإدارة الاستراتيجية كثيرة سبق عرضها في الإطار العام للبحث فمنهم من يرى الإدارة:

- أسلوب تفكير إبداعي، وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط، والتنفيذ.
- خطة تعمل على تنظيم جهود الجامعة، وتسخير مواردها لتحقيق الأهداف المرجوة.

- أسلوب يعمل على تحليل البيئة الداخلية، والخارجية، وتجميع، وتنظيم المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة للوصول للأهداف المنشودة.
- عملية سياسية تهدف للمواءمة بين مصالح المستفيدين، وأهداف المنظمة.
- أداة لتحديد مسار المنظمة، واتجاهها نحو الأهداف المنشودة.
- أسلوب حديث لتطوير أداء المنظمة.

ويمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية عملية منظمة تعمل على تطوير، وتنفيذ الخطط التي تتبنى أهداف الجامعة عبر مراحل مترابطة تضمن التكيف مع الاتجاهات، والتغيرات الخارجية، وذلك من خلال الاهتمام بالمشاركة الجماعية في إعداد، وبناء الاستراتيجية المناسبة، ودراسة، وتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة، والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص، والتهديدات) ثم تنفيذ تلك الاستراتيجية، ومراقبة خطوات التنفيذ لتحقيق أهداف الجامعة، وغاياتها.

### 3 - أهمية الإدارة الاستراتيجية للجامعة:

تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة لرفع أداء الجامعات حاضراً، ومستقبلاً إذا تم تطبيقها بشكل جيد (العارف، 2005:439) فالإدارة الاستراتيجية تختلف عن الإدارة التقليدية في كون أن الإدارة التقليدية تهتم بالجامعة من الداخل بينما الإدارة الاستراتيجية تهتم بالمستفيدين (فقه، 2018: 17).

كما أن تعقد المشهد الاقتصادي، والسياسي، وامتداد ذلك إلى القطاعات المختلفة خصوصاً قطاع التعليم العالي، والمنافسة الشديدة بين المؤسسات في ظل العولمة، والتحالفات الإقليمية أدى إلى عالمٍ منفتحٍ على بعضه اقتصادياً، وثقافياً، وإعلامياً، واجتماعياً هذه الأرضية الديناميكية المتغيرة بصورة مستمرة، والمليئة بالتحديات، والتقنيات الجديدة، والمحدودة الموارد أدت إلى تكثيف الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية لمواكبة المستجدات، والتحديات، والأخطار في سبيل التكيف مع البيئة الخارجية، والنجاح الاستراتيجي ومن هذه التحديات ما ذكره (الجنابي، 2017:55-53):

✓ عدم استقرار السوق: فتغيرات الاقتصاد العالمي أدى إلى صعوبة التشخيص، والتنبؤ بالمستقبل، والتحليل عند الإدارات العليا كما ضاعفت حدة التهديدات، والمخاطر.

✓ تسارع متغيرات البيئة الخارجية: فالثورة المعلوماتية، والمعرفية، والتكنولوجية في هذا القرن، وتحول المجتمعات من مجتمعات صناعية إلى مجتمعات معرفية، قد وضعت الجامعات، وقياداتها أمام مهام متجددة تواكب هذا التحول، والمستجدات في الصياغة، والتحليل، والتطبيق، والتقويم، والرؤى.

✓ نقص، وندرة الموارد : فمع انتهاء عصر وفرة الموارد الحيوية أصبح من الضروري أمام الإدارات العليا تغيير أنماط تفكيرهم، والبحث عن حلول استراتيجية لإشكالية نقص، وندرة الموارد لاسيما المواهب، ورأس المال الفكري

✓ كما ذكر الوطن(2017:24) أنّ ظهور المنظمات المتعلمة، والتغيرات البيئية ألزمت الجامعات على امتلاك القدرة على التنافس الناجح، والذي يتطلب مرونة استراتيجية، والتزاماً طويل الأمد للتطوير، والتنمية، والتركيز بشكل مباشر على المعرفة. كما أكد المغربي(2006:221-222) أنّ أهمية الإدارة الاستراتيجية تتبلور من خلال المزايا التي تعود على الجامعة من جراء تطبيق المفاهيم، والأساليب المستخدمة في هذا المجال من أهمها:

- وضوح الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- التفاعل البيئي طويل المدى: فتوقع العديد من القضايا الاستراتيجية، والتغيرات المحتملة في البيئة الجامعية يمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع التغيير، والتكيف مع البيئة المحيطة.

- تحقيق نتائج اقتصادية، ومالية مرضية: حيث أكدت بعض الدراسات عن وجود علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية، والمالية للمنظمات، ومدى اهتمامها بالإدارة الاستراتيجية .

- القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الاستراتيجية على الموارد البشرية ذات التفكير الايجابي، والقدرة على مواجهة التحديات، والرغبة في تطوير واقع الجامعة إلى الأفضل.

- التخصيص الفعال للموارد، والإمكانات: حيث يستطيع متخذ القرار الحصول على المعلومات في وقتها مما يؤدي إلى السرعة، والتحسين في اتخاذ القرارات مما ينعكس إيجاباً على خفض التكاليف، وإدارة الموارد بشكل فعال.

- تدعيم المركز التنافسي: فالإدارة الاستراتيجية تسهم في زيادة قدرة الجامعة على مواجهة المنافسة المحلية، والدولية، وتحسين المركز التنافسي للجامعة، وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء، والنمو، والاستمرار.
- كما ذكر التويجيري (2017:103) أن الإدارة الاستراتيجية تسهم في زيادة إحساس العاملين بأهميتهم من خلال تمكينهم، وتبادل الأفكار، واتخاذ القرار، وإتاحة المجال لهم للإبداع، والابتعاد عن المركزية الإدارية مما يؤدي إلى تحسن رضا العاملين، وإنجازهم.
- تتمى القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء، وتجعلهم مبادرين لصنع الأحداث، وليسوا متلقين لها (القحطاني، 2010:10).
- تحقيق النظرة الشمولية للعمل، وذلك من خلال توجيهه، وتكامل الأنشطة الإدارية، والتنفيذية في الجامعة (حبتور، 2007:56).

ويمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية هي إدارة منظمة تدير الجامعة على أساس قوتها، وتوجه أنشطة الجامعة لتلبية احتياجات المستفيدين، وأصحاب المصالح، وتواجه تهديدات وتحديات البيئة الخارجية، وتسمح بصنع أو الحفاظ على المزايا التنافسية، والذي يؤدي إلى زيادة الإقبال على الجامعة، والاستفادة المجتمعية منها، وتحقيق أفضل النتائج، وتقليل الفجوة بين الواقع، وبين ما هو مأمول، والعمل على تحقيق رسالتها، وأهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

#### 4- أهداف الإدارة الاستراتيجية:

- تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف حددها المتخصصين في هذا المجال؛ حيث ذكر محمد (2015:113-112) أن من أهداف الإدارة الاستراتيجية:
- تهيئة الجامعة داخليا بإجراء مجموعة من التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات، والقواعد، والأنظمة، والقوى العاملة مما يزيد من قدرتها على التعامل بكفاءة، وفاعلية مع البيئة الخارجية.
  - التركيز على السوق، والبيئة الخارجية، فاستثمار الفرص، ومقاومة التهديدات هو معيار النجاح في الجامعة.



- تحديد الأولويات، والأهمية النسبية؛ حيث يتم وضع الأهداف الاستراتيجية ثم الأهداف السنوية، والسياسات، والإجراءات، ومن ثم تخصيص الموارد يتم في ضوء ذلك.
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزامهم لتحقيق الخطط التي اشتركوا في وضعها، ووافقوا عليها.
- وبين شحادة (2008:41-40) أن من أهداف الإدارة الاستراتيجية تجميع البيانات، والمعلومات حول نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات بحيث يمكن للمدير الأخذ بزمام القيادة وتوحيد الاتجاه.
- تسهيل عملية الاتصال داخل الجامعة حيث يوجد معيار يوضح الرسائل الغامضة.
- كما ذكر عوض (2004:7) أن الإدارة الاستراتيجية تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والعمل على توزيعها، وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على بيانات، ومعلومات صحيحة تُعبر عن رؤية، ورسالة الجامعة، واتجاهها.
- وأكد حسنين (2017:25-24) أن هدف الإدارة الاستراتيجية استثمار الطاقات البشرية، وتطويرها، فالموارد البشرية، والقدرات الكامنة يمكن استثمارها بكفاءة فيما لو استخدمت الأساليب الإدارية الفعالة في التعامل معها مثل الإنصات، والتقييم، والتشجيع، والمراقبة، والمساعدة، وهي أمور تغفلها الإدارة التربوية التقليدية مما يؤدي إلى بقاء العناصر المؤهلة، والكفاءات الحقيقية منزوية دون أن يلاحظها أحد، أو يطلب منها القيام بعمل.
- كما بين المبعوث (2003:115) أن الإدارة الاستراتيجية في الجامعة تعمل على تطوير الهياكل التنظيمية، وبالتالي توضيح خطوط المسؤولية، والصلاحيات، مما يساعد في تسريع عملية اتخاذ القرارات، وتنفيذها، وإزالة الازدواجية، والتعارض إن وجد، ومراجعة الإجراءات الإدارية، واختصارها من أجل إزالة التعقيد، والبيروقراطية، وإتاحة المزيد من المرونة، والاستقلالية للقيادات الإدارية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة، والاستفادة من الموارد المتاحة.
- وقد ذكرت محمد (2015:113) أن الإدارة الاستراتيجية في الجامعات تركز على :  
✓ تحليل نقاط القوة، والضعف لكل كلية، وقسم، وإدارة داخل الجامعة.

- ✓ تحديد الفرص، والتهديدات، والمخاطر، والتحديات المحيطة بالجامعة.
- ✓ بناء أهداف الجامعة.
- ✓ اختيار الاستراتيجية المناسبة، والتي تعمل على توظيف نقاط القوة، وتعزيزها، والحد من المخاطر، والتحديات، والتهديدات، وتحقيق ذلك من خلال مراحلها المختلفة، ونماذجها وأساليبها، وآلياتها المتنوعة.

وترى الباحثة من خلال عرض الأهداف للإدارة الاستراتيجية أن الهدف الأساسي للإدارة الاستراتيجية هو نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها بكفاءة، وفعالية، وضمان جودة أدائها، وتحقيق ميزة تنافسية للجامعة، وتقديم خدمة تعليمية، وبحثة عالية الجودة، والذي ينعكس إيجاباً على مستوى الخريجين، وأعضاء هيئة التدريس حيث تكسبهم قدرات تنافس في سوق العمل بمستويات مختلفة، وتزيد من ثقة المجتمع بالجامعة، وزيادة إقبال الطلاب للالتحاق بكلياتها.

#### 5 - مستويات الإدارة الاستراتيجية:

من خلال إطلاع الباحثة على مجموعة من المراجع (الدوري، 2005:36-35) و(المغربى، 2006:224-223) و(ياسين، 2010:35-34) و(السيد، 2012:26-25) وجدت أن أغلب المتخصصين في هذا المجال اتفقوا على أن عمليات الإدارة الاستراتيجية تتم في ثلاثة مستويات هي :

- ✓ على مستوى المنظمة ككل. (على مستوى الجامعة ككل)
  - ✓ على مستوى وحدات الأعمال. (على مستوى الكلية أو الوحدة الإدارية)
  - ✓ على المستوى الوظيفي. (على مستوى الوظائف، والأدوار)
- حيث كل مستوى للإدارة الاستراتيجية له سماته، ودوره، وقد لخصت الباحثة ذلك فيما يأتي:
- المستوى الأول :** استراتيجية على مستوى الجامعة ككل "المستوى المؤسسي"
- "Corporate Strategy" أو ما يسمى بالمستوى الاستراتيجي:

في هذا المستوى الإدارة الاستراتيجية تقوم بعملية التخطيط لكل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة الجامعة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها، والبحث عن الموارد اللازمة، وصياغة الخطة الاستراتيجية بناءً على تحليل البيئة الداخلية للجامعة، والبيئة المحيطة كما يُؤخذ بعين الاعتبار في هذا المستوى توزيع الموارد بين وحدات الأعمال

الاستراتيجية، وتحقيق التناسق، والتكامل في أنشطة، وعمليات هذه الوحدات أي أن الإدارة الاستراتيجية تهتم بتحليل، وتعريف الفجوة الاستراتيجية، وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد، وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة، ويمثل هذا المستوى في الهرم الإداري الإدارة العليا للجامعة، والذي تضم رئيس الجامعة، والطاقت العامل في المستويات العليا في الجامعة ويسمى هؤلاء بالمدرء الاستراتيجيةون.

ومما سبق يمكن القول أن الهدف الرئيسي للممارسة الاستراتيجية في هذا المستوى هو التركيز على القضايا الجوهرية، والاتجاهات الإدارية، واتخاذ القرارات ذات العلاقة بمستقبل الجامعة، ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها، وعلاقة الجامعة بالجامعات الأخرى، والمنظمات، والمؤسسات التي ذات علاقة بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

**المستوى الثاني:** استراتيجية على مستوى وحدات الأعمال "Strategic Business Unit" أو ما يسمى بالمستوى التكتيكي:

في هذا المستوى الإدارة الاستراتيجية تهتم بصياغة، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة، والبيئة الخارجية، وتحديد إمكانية الوحدة، والأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها فنطاق الاستراتيجية أكثر تركيزاً، وأقل مدى من استراتيجية الجامعة ككل، فالإدارة الاستراتيجية مسؤولة بصفة مباشرة عن تخطيط، وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة، واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ، ويشمل هذا المستوى الكليات، والدوائر الأساسية بالجامعة مثل كلية التربية، وكلية العلوم التطبيقية، ومركز الدراسات والبحوث، ومركز الجودة والاعتماد الأكاديمي....

ويمكن القول أن الهدف الرئيسي للممارسة الاستراتيجية في هذا المستوى هو تحسين الموقف التنافسي للجامعة.

**المستوى الثالث:** استراتيجية على المستوى الوظائف والأدوار "المستوى الوظيفي" "Operational Strategy" أو ما يسمى بالمستوى التشغيلي:

الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى تعمل على تحديد خطط، واستراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد، والذي يعمل على تنظيم، واستغلال الموارد في المنظمة مادية كانت أم بشرية لتدعيم، وتقوية استراتيجية النشاط، وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة، وعادةً ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة، ويُعتبر مديرها مسؤولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كل حسب وظيفته، وتتولى كل خطة استراتيجية عملية تقييم السياسات، والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف، ويشمل هذا المستوى في الجامعة الأقسام، والوحدات الإدارية المختلفة في الكلية أو المركز أي أنّ الهدف الرئيسي للممارسة الاستراتيجية في هذا المستوى هو زيادة فاعلية الأداء بما يخدم الأهداف الاستراتيجية التي تم تطويرها في المستويين السابقين المؤسسي، والوظيفي.

وترى الباحثة بالرغم من تعدد مستويات الإدارة الاستراتيجية إلا أنها تعمل بشكل تكاملي لتحقيق توجهات الجامعة، وأهدافها، ورفع مستوى أداء الجامعة في الأنشطة المختلفة، فالمستوى المؤسسي يعمل على وضع تصور للجامعة خلال فترة زمنية معينة، ويحدد إمكاناتها، وتوجهات الجامعة بينما المستوى الثاني فيعمل على تكامل إمكانات الجامعة بحيث تصب جميعها لتحقيق الأهداف المنشودة ، والمستوى الثالث مطالب بالاستغلال الأمثل، والعقلاني لتلك الإمكانيات.

## **6 - عمليات الإدارة الاستراتيجية في الجامعة:**

تتمثل عمليات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأنشطة، والظروف التي يجب أن تتوفر في الجامعة حتى تتمكن من ممارسة جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية بنجاح (الهنائي، 2004:88) وقبل البدء بالعمليات يتطلب من الإدارة التعريف بمفهوم الإدارة الاستراتيجية، وعملياتها لجميع أفراد الجامعة، والافتتاح بها من قبل الإدارة، وأفرادها، ودعمها مادياً ومعنوياً، وتهيئة المناخ المشجع للبدء بعمليات الإدارة الاستراتيجية، وذلك عن طريق التحفيز للمشاركة الإيجابية من قبل أفراد الجامعة (العارف، 2005) وقد أوردت أدبيات الإدارة الاستراتيجية الكثير من العمليات اختلف الكتاب، والباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية في تعدادها، وتسلسلها، وكذلك

الألفاظ، والمفردات التي تنتخب بها كعناوين لهذه المسميات، ولكن جميع هذه التصنيفات التي أوردوها متماثلة، ومتشابهة إلى حد كبير، حيث أكد إدريس، والغالبى (2011:36) أنه مهما كان الاختلاف بشأن عمليات الإدارة الاستراتيجية، وتسلسلها فإن هذه الآراء تصب جميعا في التحليل البيئي، وعمليات الصياغة، والتنفيذ، والتقييم الاستراتيجي، وقد صنفا عمليات الإدارة الاستراتيجية إلى أربع عمليات، ويتفق معهما في ذلك الظاهر (2009:16)، وإدريس والمرسي (2006:38) وهي:

- 1- عملية التحليل والرصد البيئي: وهي المرحلة التي يتم فيها استعراض، وتقييم البيانات، والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية، والخارجية.
- 2- عملية صياغة الاستراتيجية: وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط لتتمكن الإدارة من استغلال الفرص، وتجنب التهديدات، ويتم فيها تحديد شامل، ودقيق لكل من الرسالة، والرؤية، والأهداف ووضع الاستراتيجيات، وتطويرها، ووضع السياسات.
- 3- عملية تنفيذ الاستراتيجية: وهي مرحلة وضع الاستراتيجيات، والسياسات موضع التنفيذ من خلال الخطط، والقواعد، والميزانيات التي تضعها الإدارة.
- 4- عملية التقييم، والسيطرة: وهما عملية مراقبة تقوم بها الإدارة لتحديد مدى نجاح خيارها الاستراتيجي، ويتم التقييم على مستوى المنظمة ككل، ووحدات الأعمال، والوظائف.

بينما المغربي (1999:62)، والعيساوي وآخرون (2012:94) وخيرالدين (2013:36) وجمال (2016:50) رأوا أن عمليات الإدارة الاستراتيجية ثلاث عمليات هي:

1- صياغة الاستراتيجية.

2- تنفيذ الاستراتيجية.

3- الرقابة والمتابعة.

وتتميز تلك العمليات بأنه لا يمكن البدء بالعملية إلا قبل الانتهاء من العملية السابقة لها، كما أن العمليات متداخلة، ومتكاملة فأى تغيير يحدث في أي عملية يؤثر على بقية العمليات، وعملية التقييم، ورصد التغيرات في البيئة الداخلية، والخارجية لا تتوقف بل تتم في فترات دورية (جمال، 2016:51).

وفي ضوء ما سبق سيعتمد البحث ثلاث عمليات للإدارة الاستراتيجية، والشكل رقم (3) الآتي يوضح هذه العمليات:



شكل رقم ( 3 )

عمليات الإدارة الاستراتيجية (تصميم الباحثة)

أولاً: صياغة الاستراتيجية "Strategy Formulation":

ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي (جمال، 2016:52)، وهي الخطوة الأولى في التحول من الإطار العام إلى الاتجاه الاستراتيجي، وتتطلب هذه العملية مهارات تحليلية، وفكرية، وتركيبية، وتهتم بتطوير خطة الجامعة، وتأخذ بعين الاعتبار إمكانية التوصيل الصحيح بين الدراسات، والمعطيات النظرية، والواقع، ومن ثم الاختيار الاستراتيجي الملائم من بين البدائل المتاحة، والذي سوف يتم تنفيذه في أرض الواقع من خلال عمليات التنفيذ لاحقاً (المحمدي، 2020:12).

وقد عرف المحمدي (2020:13) صياغة الاستراتيجية بأنها عملية تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي من خلال موائمة نقاط القوة، ونقاط الضعف مع الفرص، والتهديدات في الجامعة، وتكمن أهمية صياغة الاستراتيجية (إدريس والغالبي، 2011:244-245) في الآتي:

١- الربط الصحيح بين التوجه العام (جانب نظري) وعمليات التنفيذ، والتي تتميز بالتفاصيل الشديدة، والواقعية.

٢- تحديد الأدوار المختلفة لجميع المستويات الإدارية، والربط بين تلك المستويات بشكل تكاملي.

٣- حشد الموارد ضمن خطة استراتيجية واضحة المعالم.

٤- تمثل الانطلاقة الأساسية لبدء عمليات التنفيذ للخيار الاستراتيجي لاحقاً، فلا يمكن نقل الخيار

إلى أرض الواقع دون صياغة محددة، وواضحة

وعناصر هذه العملية هي تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة، والمتمثل بـ (الرؤية - الرسالة - الأهداف الاستراتيجية) والتحليل البيئي، وتحديد، وتقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة، ومن ثم اختيار البديل الأنسب، وسيتم ذكر تلك العناصر بالتفصيل كما يأتي:

#### ١- الرؤية "Vision":

للرؤية أهمية كبيرة تتبع تلك الأهمية في كونها ذات قيمة كبيرة في عملية إعداد الاتجاهات العامة، ووضع الاستراتيجية المستقبلية للجامعة في ظل تطلعات الإدارة العليا لما هو أبعد من حدود الوقت الحاضر كذلك التفكير بصورة استراتيجية في التأثير الذي تحدثه التقنيات الجديدة أو التغيير في حاجات العملاء، وتوقعاتهم، وكيفية اللحاق بالمنافسين، وما يجب أن تقتنصه الجامعة من فرص متاحة (تومسون و ستريكلانند، 2006:8).

ولقد ورد في أدبيات الإدارة الاستراتيجية العديد من التعاريف لمفهوم الرؤية الاستراتيجية ساقها الباحثين والكتاب منها:

- الرؤية هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني، وهي منظور مستقبلي للإدارة، والعاملين في المنظمة، وتتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً (ياسين، 2010:45).
- الرؤية توصيف لما تكون عليه المنظمة بعد أن تنجح استراتيجيتها، وتحقق كل أهدافها (برايسون، 2003:267).
- الرؤية هي طموحات الجامعة، وآمالها في المستقبل، وهي لا تمثل مرشداً محدداً لاستراتيجيات المؤسسة نظراً لعمومية التوجهات التي تحتويها، وهي الأساس العام الذي تُبنى عليه الرسالة (عوض، 2004:44).
- هي خريطة للمسار الذي تسلكه المنظمة لتوضيح مستقبلها، وتوفر هذه الرؤية معلومات محددة عن التقنية، والعملاء، والأسواق، والإنتاجية التي يجب أن تتبعها الجامعة، وما يجب تطويره من إمكانات (تومسون و ستريكلانند، 2006:7).

وترى الباحثة أنّ الرؤية صورة ذهنية للمستقبل تعبر عن الطموحات المطلوب تحقيقها والتميز الذي تريد الجامعة إحداثه، وتستمد مضامينها من الأفكار الإبداعية، وطموحات الإدارة العليا، والعاملين، والواقع المحيط بها.

وهناك ثلاث عناصر يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الرؤية من قبل المدراء الاستراتيجيون (Senge,2006:207) هي:

- القيم المشتركة : إنّ القيم السائدة في المنظمة يكون لها الأثر الكبير في تحديد طبيعة الرؤية الاستراتيجية للجامعة مثل الأعراف، والتقاليد، والثقافة التنظيمية التي أحد مكوناتها ثقافة القادة، وكلها تمثل أطر عامة للتفكير الذي يحدد الطموحات، وأحلام المستقبل.
  - تقييم الوضع الحالي : لصياغة رؤية مستقبلية تتسم بالواقعية ينبغي أن تستند هذه الصياغة، وتتطلب من الوضع الحالي بالمنظمة باتجاه المستقبل لأنّ معرفة الوضع الحالي، وطبيعة المنافسة، ونوع، وكمية الموارد المتاحة من أهم أركان صياغة رؤية ناجحة.
  - الموارد المتوقعة : إنّ الطموحات المستقبلية للمنظمة لا يتم بنائها وفقاً للموارد المتاحة لها حالياً، ولكن يتم بنائها على ضوء ما يتوقع الحصول عليه من موارد في المستقبل (الفريجي والفريجي،2013:49) وذكر إدريس والمرسي(2006: 40) أنّ العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الرؤية هي تحديد مجال النشاط الحالي للجامعة، وتحديد التوجه المستقبلي؛ ثم توصيل الرؤية بشكل واضح، وجذاب للأطراف ذات الاهتمام مثل العاملين، والعملاء، وأصحاب المصالح، فالرؤية المشتركة بين أفراد الجامعة عنصراً أساسياً من أعمال القائد اليومية، فهي عملية مستمرة لا تنتهي.
- ومثال على ذلك رؤية جامعة إسكفورد ضمن خطتها الاستراتيجية (2018-2023) والتي تنص على:

ستعمل جامعة أكسفورد بروح الفريق الواحد طلاب، وخريجين، وكليات، وإدارات وأقسام لتقديم أبحاث، وتعليم على مستوى عالمي يفيد المجتمع على النطاق المحلي، والإقليمي، والوطني، والعالمي المبني على تقاليد، وثقافة الجامعة العريقة المتمثلة في التعليم الذاتي المستقل، والحرية الأكاديمية، وتعزيز ثقافة يلعب فيها الابتكار، والتعاون دوراً مهماً.



نحن ملتزمون بتحقيق تكافؤ الفرص، والشمولية، ودعم رفاهية العاملين، وإعداد طلاب قادرين على تنمية مجتمعنا، وازدهار؛ كما أن التنوع، والاختلاف بين العاملين، والطلاب يعزز من تعليم طلابنا؛ سيستمر الكيان الديمقراطي المتميز للجامعة، والمبني على تاريخها مصدر قوة لها، كما أن بنيتها الجامعة تمنحها جوانب أساسية من قوتها الأكاديمية، ومخرجات تلبي احتياجات سوق العمل، ستستمر جامعة أكسفورد في تعزيز كليات ذات تخصصات مختلفة، وتعزيز قوتها العلمية وشعورها المحدد والثابت بالمجتمع (<http://www.ox.ac.uk>).

كما أن رؤية كلية الطب بجامعة هارفارد ضمن الخطة الاستراتيجية (2018-2028) هي: تمكين وتأثير أكبر. (<https://hms.harvard.edu>)

## ٢- الرسالة "Mission":

تعد الرسالة خطوة مهمة لعمليات الإدارة الاستراتيجية حيث تُبين الغرض من وجود الجامعة، وتستمد مقوماتها من القيم التي يحملها مؤسسوها، والبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، والمجتمع الذي تنتمي إليه (السنهوري، 2013: 62) وقد أورد الباحثون العديد من التعاريف حول مفهوم الرسالة منها:

✓ صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية (أبو قحف، 1997: 37).

✓ توضح هدف المنظمة أو السبب في أنها تفعل ما تفعله (برايسون، 2003: 134).

✓ عبارة مختصرة قليلة الفقرات سهلة التذكر توضح سبب وجود المنظمة، وتصور أهدافها، والغرض منها، وترشد الإدارة، والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة (الكرخي، 2009: 96).

✓ الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، وهي مبرر وجودها واستمرارها (ياسين، 2010: 45).

ومما سبق ترى الباحثة أن الرسالة هي وثيقة مكتوبة تبين واقع الجامعة، وسبب وجودها، وما تستطيع الجامعة تقديمه للمجتمع من خدمات وفق الإمكانيات المتاحة؛ كما ترشد الإدارة العليا، وتوجهها نحو تحقيق النتائج المرجوة، فالرسالة تتفق مع الرؤية حيث تعكس

التصور العام، والفكر الفلسفي، والمبادئ، والقيم التي تتبناها الجامعة وقيادتها الإدارية، والدور الذي تقدمه للمجتمع، والخصائص التي تتميز بها الجامعة عن غيرها من الجامعات، والمكانة التي تتطلع إليها.

وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة (ياسين، 2010:45).

وعملية صياغة الرسالة صعبة نوعاً ما، و يستغرق وقت طويل، وجهد كونها تعمل على تحفيز العاملين، وتسهم في تخصيص الموارد المختلفة بطريقة أكثر كفاءة كما تعمل على توحيد اللغة، وإيجاد مناخ مناسب داخل الجامعة كما تعتبر أساس لبلورة الأهداف، وتحديدها (محمد، 2014-74-75).

و تقترح العارف (2005) عند صياغة الرسالة من المفيد الاطلاع على بعض الأدبيات المرتبطة بصياغة الرسالة، وتوزيعها على المديرين ثم تكليفهم بصياغة رسالة الجامعة حيث يتم بعد ذلك دمج ما كتب من خلال لجنة مشكلة من الإدارة العليا ؛ ثم توزع الرسالة الجديدة على المدراء لإدخال ما يرونه من تعديلات؛ ثم يعقد اجتماع يتم فيه اعتماد الصورة النهائية للرسالة.

ومثال على الرسالة رسالة كلية الهندسة وعلوم الحاسوب بجامعة فلوريدا، والتي تنص على: توفير تعليم عالي الجودة، وعريض القاعدة، والتعلم التجريبي في الهندسة، وعلوم الكمبيوتر، وصنع المعرفة من خلال التعلم الذاتي الرائد، والبحث المؤثر، والعمل على تنمية مهارات الطلاب والقيادة، ورعاية الابتكار، والقيادة المتأصلة لطلابنا، ومعالجة القضايا المحلية، والوطنية، والدولية الملحة لدعم المجتمع العالمي (<https://www.cecs.ucf.edu>)

ورسالة جامعة قطر نصها هو "جامعة قطر هي الجامعة الوطنية للتعليم العالي في دولة قطر التي تقدم برامج أكاديمية ذات جودة عالية للتعليم الجامعي، والدراسات العليا، وتقوم بإعداد خريجين أكفاء قادرين على المساهمة بفعالية في صنع مستقبل وطنهم، وأمتهم كما

تضم نخبة متميزة، ومتنوعة من أعضاء هيئة التدريس ملتزمين بتجويد عملية التعليم، وإجراء الدراسات، والبحوث ذات الصلة بالتحديات المحلية، والإقليمية، وتقديم المعرفة، والإسهام الإيجابي في تحقيق احتياجات المجتمع وتطلعاته" (<http://www.qu.edu>).

ويتضح مما سبق أن الجامعات تركز في رسالتها على:

- ✓ تحديد سبب وجود الجامعة.
- ✓ تحديد توجه الجامعة، وطبيعة أعمالها.
- ✓ كسب دعم أصحاب المصالح، والمجتمع المحيط، ذلك من خلال توضيح الصورة العامة للجامعة.
- ✓ الربط بين المسؤولية الاجتماعية للجامعة، وأهدافها الرئيسية حيث تُعد الرسالة الركيزة الأساسية لبناء الغايات، والأهداف.
- ✓ إنشاء مناخ تنظيمي جيد في الجامعة، وترسيخ القيم.
- ✓ إبراز هوية الجامعة، ومدى خصوصيتها، وما يميزها عن غيرها من الجامعات.
- ✓ إثارة دافعية العاملين، وأصحاب المصالح للعمل مع الجامعة لتحقيق الأهداف المنشودة.

### ٣- الغايات والأهداف "Goals & Objectives":

إنَّ غايات، وأهداف الجامعة تشتق من رؤيتها، ورسالتها، حيث تمثل هذه الغايات، والأهداف التزاماً إدارياً للجامعة لتحقيق تلك النتائج، والمردودات، فإذا لم يتم ترجمة الرؤية، والرسالة إلى غايات، وأهداف فإن مضمون الرؤية، والرسالة يتحول إلى شعارات، وأحلام وكلمات جميلة لا يتم تحقيقها (تومسون وستريكلاوند، 2006:45).

فالغايات تشير إلى النتائج النهائية للجامعة، وما يميز الجامعة عن غيرها من الجامعات المماثلة، والغايات تُبنى على هدى رسالة الجامعة، فهي تعكس الصورة المميزة التي تحاول الجامعة أن تكون عليها كما تدل على منتجاتها، والخدمات التي تقدمها، والأسواق التي تخدمها، وتتميز الغايات بأنها طويلة الأجل تمثل ما ترجو الجامعة تحقيقه على المدى البعيد عامة بعيدة عن التفاصيل الدقيقة تعكس فلسفة الجامعة، وتوجهاتها شاملة لكافة مجالات الجامعة، واحتياجات أصحاب المصالح تحدها الإدارة العليا للجامعة (المغربي، 1999:90-89).

أما الأهداف فهي تصاغ على المستوى التخطيطي، والتشغيلي للجامعة فالأهداف تتميز بكونها أكثر تفصيلاً، ووضوحاً من الغايات، فهي تمثل النتائج التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها نتيجة لممارستها للأنشطة المخططة، والاستراتيجيات المطبقة، وتعد بمثابة معايير قياسية ومؤشرات معيارية لمتابعة أداء الجامعة، ومدى تقدمها في عملها (تومسون وستريكلانند 2006:8) فالأهداف تحدد ما الذي يجب إنجازه، ومتى فهي محددة بإطار زمني، كما يعبر عنها بصورة كمية (إدريس و المرسي، 2006:43).

وقد ذكر محمد (2014:75) بأنه يجب أن تكون الأهداف محددة، ويمكن قياسها، وواقعية قابلة للتحقيق، ومنسجمة تلك الأهداف مع بعضها البعض.

وتساعد الأهداف الجامعة في التعرف على البيئة التي تعمل فيها، وفي تحديد السلطات، والمسئوليات للأفراد ومراكزهم في الهيكل التنظيمي، وتحديد معايير لتقييم الأداء، وطبيعة العلاقات السائدة بين الإدارات، والأفراد في الجامعة كما تعد مرشداً لاتخاذ القرارات بما يتناسب مع الموقف الذي تواجهه المؤسسة (الدوري، 2005:58).

وعلية ترى الباحثة أنّ الأهداف هي النتائج المرجوة، والتي تسعى الأنشطة التي تم التخطيط لها لتحقيقها؛ كما تسعى لتحقيق توافق بين البيئة الداخلية، والخارجية للجامعة، ورؤيتها ورسالتها، وتكون على شكل منتجات أو خدمات، كما تمثل الغايات، والأهداف دليل لعمل الإدارة فكلما كانت الأهداف واضحة، ومعبرة يصوره صحيحة لمتغيرات البيئة سواء الداخلية، والخارجية كلما كانت الإدارة قادرة على تصميم، وتطبيق استراتيجية كفؤة، وفاعلة.

كما يجب أن تراعي الجامعة عند وضع الأهداف حاجات المجتمع الحالية، والمستقبلية، والزيادة في عدد الطلاب المتقدمين، والتطور المعرفي، والتكنولوجي المتسارع الذي يشهده العصر، وهناك عوامل مؤثرة يجب أن تأخذها الجامعة بعين الاعتبار عند وضع الأهداف ذكرها (ياسين، 2010:57) وهي :

- ✓ العلاقة بين البيئتين الداخلية، والخارجية للجامعة من حيث التأثير، والتأثر.
- ✓ كمية، ونوعية الموارد المتاحة.
- ✓ القدرة على تحقيق التوازن بين الجامعة، والبيئة.

✓ ثقافة، وقيم الإدارة العليا.

✓ علاقة السلطة، والمسئولية، والصلاحية بين الأفراد في الجامعة.

ويعني ذلك ضرورة أن تُرضي الأهداف أصحاب المصالح، وتعمل على تلبية متطلباتهم أو على الأقل أهم الأفراد ذات العلاقة بالجامعة إن كانت الجامعة لا تستطيع الوفاء بمتطلباتهم جميعاً، وأن تُبنى أهداف تكون نتائجها ارتفاع معدلات الأداء على المدى البعيد.

ومثال على ذلك الغايات، والأهداف الاستراتيجية لجامعة قطر في خطتها الاستراتيجية

(2018-2022) منها:

الغاية: تميز الخريجين.

وقد تم وضع خمسة أهداف استراتيجية لتحقيق تلك الغاية، وهي:

- توفير بيئة تعليمية تدعم انخراط الطلاب في دراستهم، ومشاركتهم في الخبرات، والتجارب اللاصفية، والتي تقود إلى اكساب، وتطوير سمات الخريجين، مهاراتهم بما يتناسب مع سوق العمل.

- ضمان فهم احتياجات الطلاب، وتطلعاتهم، وتوقعاتهم من خلال التقييم، والتنظيم الشامل والعمل القائم على القياس، والتقييم.

- إنشاء، ودعم المجتمعات الطلابية المتعددة التي تمكن الطلاب من التعلم، والتطوير.

- توفير الدعم الطلابي، الوقائي، والعلاجي لمنح الطلاب فرصة إدراك قدراتهم، وإمكاناتهم، وكيفية إطلاقها.

- توفير فرص التعلم، والقيادة التي تعزز تطوير، ونمو، ونجاح الطلاب.

(<http://www.qu.edu>).

#### ٤- التحليل البيئي:

التحليل البيئي هو استعراض، وتقييم البيانات، والمعلومات التي تم الحصول عليها، من خلال مسح البيئتين الداخلية، والخارجية للجامعة، ومن ثم تقديمها للقيادات العليا في الجامعة الذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل الجامعة (الظاهر، 2009: 89) وينقسم التحليل البيئي إلى قسمين رئيسيين هما:

## تحليل البيئة الخارجية للجامعة:

إنَّ تحليل البيئة الخارجية ينقسم إلى قسمين (الجزاوي 2018:81-79):

✓ تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة، والتي تعمل على استكشاف العوامل الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية، لتحديد الفرص، والتهديدات الموجودة في بيئة الجامعة الخارجية، ومن أبرز الأدوات المستخدمة في ذلك تحليل "PEST"، والذي يعمل على تحليل البيئة السياسية "Political"، والبيئة الاقتصادية "Economic"، والبيئة الاجتماعية "Social"، والبيئة التكنولوجية "Technological"؛ كما يضيف بعض المحللين عنصرين آخرين هما التحليل القانوني "Legal" مثل تحليل قوانين التوظيف، والسلامة والتأمين، والتحليل البيئي "Environmental"، والذي يُعنى بتحليل المسموح، والممنوع في التعامل مع البيئة، وكيفية التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للجامعة، وبالتالي يصبح التحليل "PESTEL" وتكون مخرجاته عبارة عن فرص متاحة للجامعة، وتهديدات تحتاج الجامعة إلى التعامل معها.

✓ تحليل البيئة المباشرة: حيث يتجه المحلل إلى تحليل قوى التنافس التي تؤثر تأثيراً مباشراً على الجامعة، ومن الأدوات التي يمكن استخدامها في هذا الصدد نموذج مايكل بورتر ذي القوى الخمس.

يظهر تأثير تحليل البيئة الخارجية على جوانب عديدة في الجامعة من أهمها

(النجار، 2000:137-136):

✓ تحديد فرص الاستثمار، والنمو.

✓ درجة استقلالية الجامعة، وإدارتها.

✓ نوعية السياسات، والإجراءات التنظيمية.

## تحليل البيئة الداخلية للجامعة:

يُسهم التحليل للبيئة الداخلية للجامعة في تقييم القدرات، والإمكانات المتاحة فيها، والتَّعرف على الوضع التنافسي للجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى، وبيان نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمحاولة علاجها أو الحد من تأثيرها السلبي، ومن ثم الربط بين نتائج التحليل الداخلي للجامعة مع الفرص، والتهديدات في بيئتها الخارجية مما يساعد ذلك في زيادة فاعلية

الاستراتيجية المختارة (إدريس والمرسي، 2006:54)، ورغم اختلاف الكتاب، والباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية في تعريف البيئة الداخلية إلا أنهم يتفقون بشكل عام على مكونات هذه البيئة، وتشمل (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد) (الفريجي والفريجي، 2013:101).

✓ الهيكل التنظيمي "Organizational Structure":

يُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم رسمي للمراكز، والأدوار، والعلاقات بين الأفراد، والأقسام لتحقيق أهداف، وإنجاز مهام الجامعة (الدوري، 2005:124).

✓ الثقافة التنظيمية "Organizational Culture":

وهي مجموعة المعتقدات، والقيم والتوقعات، وطرق التفكير المشتركة التي يتقاسمها أعضاء المنشأة، وتنتقل من جيل إلى آخر من العاملين، وتؤدي هذه الثقافة إلى معايير قواعد السلوك حيث تحدد سلوك الأشخاص المقبول من الإدارة العليا، وهي تشكل أيضا سلوك الأفراد داخل المنشأة (المغربي، 2018:162).

ويجمل الفريجات وآخرون (2009: 266) عناصر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

✓ القيم التنظيمية: وهي تلك القيم التي تسود بيئة العمل، وتعمل على توجيه سلوك الأفراد، ومن هذه القيم الاهتمام بالوقت، المساواة بين العاملين في المنظمة.

✓ المعتقدات التنظيمية: وتتمثل في الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام من قبل العاملين في المنظمة، ومن هذه القيم على سبيل المثال لا الحصر المشاركة في عملية صنع القرارات، والعمل الجماعي في المنظمة.

✓ الأعراف التنظيمية: ويقصد بها المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة، وضرورة لتنظيم بيئة العمل.

✓ التوقعات التنظيمية: وهو ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف مثال على ذلك توقعات رؤساء العمل من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، توفير بيئة تنظيمية، ومناخ تنظيمي يساعد ويلبي احتياجات العاملين النفسية، والاجتماعية

✓ الموارد المتاحة "Organizational Resources":

وتشمل أصول الجامعة من أصول مادية، ومهارات، وقدرات بشرية، ومواهب إدارية، والقدرات التكنولوجية(وهلين وهنجر،2012:178).

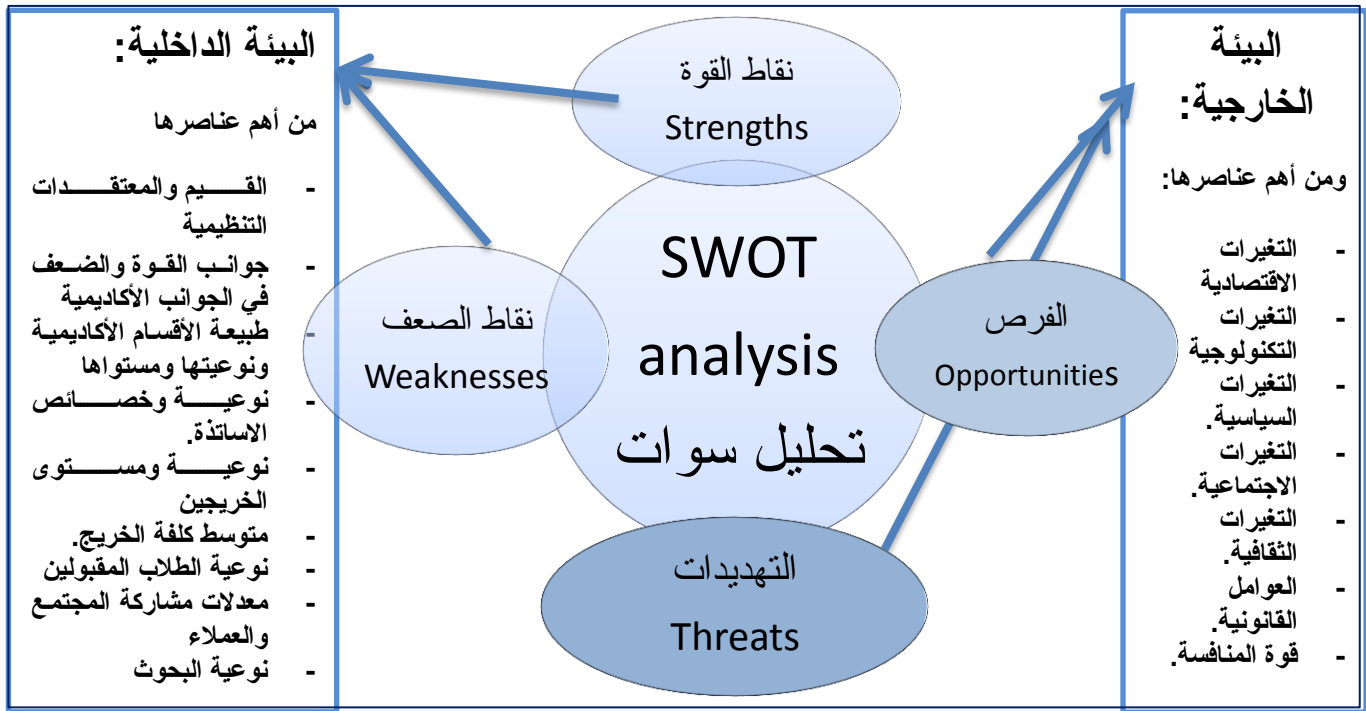
ومما سبق يتضح أنّ التحليل الداخلي يحدد للجامعة نقاط القوة، والضعف عن طريق تحليل كافة التفاصيل الداخلية دون استثناء، ومن أبرز الأدوات المستخدمة في ذلك تحليل (SWOT) حيث يتم جمع البيانات، والمعلومات وتحليلها إلى أربع محاور هي (الجزاوي،2018:81):

✓ نقاط القوة "Strengths" وهي الخصائص التي تميز الجامعة عن غيرها.

✓ نقاط الضعف "Weaknesses" والذي تمثل الخصائص الغير إيجابية، والتي تعيق الجامعة من الوصول إلى الغايات، وتجعلها متراجعة عن غيرها من الجامعات.

✓ الفرص "Opportunities" والتي تمثل العناصر الخارجية، والتي يمكن الاستفادة منها في تحقيق الأهداف، والتطلعات المنشودة للجامعة.

✓ التهديدات "Threats" وهي تلك العناصر الخارجية التي تعيق تحقيق أهداف الجامعة، وتطلعاتها، والشكل رقم (4) يوضح ذلك



شكل (4)

تحليل سوات (تصميم الباحثة)



من الشكل رقم (4) يتضح أن نقاط القوة، ونقاط الضعف تمثل "البيئة الداخلية"، والفرص، والتهديدات "البيئة الخارجية"، وهناك طرق عديدة يمكن من خلالها الاستفادة من المعلومات، وربطها ببعضها البعض، فمثلا يمكن استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص الموجودة أو يتم النظر في كيفية تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة أو ما يجب فعله للتعامل مع التهديدات.

#### ٥- الخطة الاستراتيجية "Strategic Plan":

إنّ وضع، وإعداد الخطط ليس بالأمر السهل بل هو عمل ذهني شاق يتطلب جهوداً كبيرة، وإمام بجوانب عديدة عن الجامعة، ومحيطها، وتوفير الإمكانيات المادية، والبشرية لوضع الخطة، والاستفادة من قدرات المخططين للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة، والفاعلية في المراحل التي تمر بها الخطة ابتداءً من الإعداد، والإقرار إلى التنفيذ، والمتابعة (عبوي، 2017:25) فالخطة الاستراتيجية هي وثيقة رسمية يتم فيها تسجيل كل الأعمال، والأنشطة المتعلقة بما يجب عمله، ومتى؟ وكيف يتم عمله؟ متضمنة كل الوسائل، والآليات، والأفكار المتناسقة، والمتكاملة، ومناهج العمل لتحقيق الأهداف، والغايات من خلال استغلال الفرص، والموارد المتاحة، والحد من أثار المخاطر، والتهديدات، ونقاط الضعف ومتضمنة الرؤية المستقبلية، والأطراف المعنية بتنفيذ الأهداف المرغوب تحقيقها، والمعايير، ومؤشرات تحقيق تلك الأهداف في فترة زمنية محددة (صقر، 2019:26).

وتُعرّف الخطة الاستراتيجية بأنها خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة الجامعة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيق تلك الأهداف فالخطة تساعد الجامعة للإجابة على كثير من التساؤلات، والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب، والخدمات التي يجب تقديمها، والموارد، والاستثمارات اللازمة، ومصادر التمويل، والأسلوب التقني المستخدم، واحتياجات القوى البشرية... إلخ (ذيب، 2018:36).

#### خصائص الخطة الاستراتيجية:

للخطة الاستراتيجية العديد من الخصائص منها ما يلي (ذيب، 2018:36):

✓ طويلة الأجل تتراوح الفترة الزمنية ما بين (5-15) عاماً.

✓ هي خطوط عريضة يتم وضعها من قبل الإدارة العليا.

✓ مرنة.

✓ تربط بين خطط المستويات التنظيمية المختلفة.

✓ تمثل إطار لتوجيه القرارات المؤسسية.

ومما سبق يمكن القول بأن الخطة الاستراتيجية هي التصرف الحقيقي، والعمل الفعلي في الميدان، والواقع، وهي أداة تضمن تحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها بأفضل طرق استجابة للظروف البيئية للجامعة، وفيها يتم توضيح ما سيتم عمله؟ وكيف؟ ومتى؟ ومن سيقوم به؟ وكيف يمكن قياس الأداء؟ فالخطة حصيلة تفاعل ثلاثة عوامل رئيسية هي البيئة الخارجية، والموارد المتاحة، والبيئة الداخلية للمؤسسة؛ كما أنها توحد الرؤية كونها تُبنى عن طريق فريق، وعمل جماعي تعاوني، وتتميز بالجودة، والشفافية، والمصداقية، كما تمثل خارطة طريق فبمجرد النظر إليها يمكن التعرف على ما تم تحقيقه من عدمه من الأهداف المنشودة. ولتوضيح الفرق بين المصطلحات المختلفة، والمتداخلة في الإدارة الاستراتيجية الجدول الآتي رقم (3) يعرض مقارنة بين كل من الرؤية، والرسالة، والغايات، والخطة الاستراتيجية كما ذكره ماهر (2009:23)

### جدول (3)

مقارنه بين الرسالة والرؤية والأهداف والخطة الاستراتيجية

وجه المقارنة	الرسالة	الرؤية	الأهداف	الخطة الاستراتيجية
التعريف	وثيقة تحدد الغرض من وجود الجامعة وأنشطتها.	وثيقة تحدد الصورة التي تود الجامعة تحقيقها.	نتائج محددة مرغوب تحقيقها.	الطريق والتحرك لتحقيق الأهداف
ماذا تشرح	الواقع العملي لأنشطة وأعمال الجامعة	تخيل بناءً لآمال وصورة الجامعة مستقبلاً.	نتائج مرتبطة بالرؤية	تحركات رئيسية تجاه البيئة الخارجية.
كيف يتم إعدادها	الإجابة على ماذا؟، ولمن؟، وكيف؟ و لماذا؟	تلخيص لتوقعات الأطراف ذات العلاقة.	تحديد نتائج الأعمال وفقاً للرؤية، والتحليلات الاستراتيجية.	تحليل البيئتين الداخلية، والخارجية، والأهداف، والرؤية، والرسالة.
درجة العمومية	عامة	عامة، وحاملة	محددة، وتفصيلية نسبياً.	محددة و تفصيلية نسبياً.

وجه المقارنة	الرسالة	الرؤية	الأهداف	الخطة الاستراتيجية
درجة المثالية	مثالية	مثالية	مثالية	واقعية
الدرجة الكمية	غير كمية	غير كمية	كمية	كمية نسبياً
الفترة الزمنية التي تغطيها.	طويله قد تكون بعمر المنظمة.	طويلة قد تكون 5- (3) سنوات	طويلة قد تصل إلى خمس سنوات	طويلة من 1-5 سنوات وربما أقل.
طابع اللغة	حماسي	حماسي	إجرائي	إجرائي
ماذا تخاطب	الروح	الروح	العقل	العقل
لمن توجه	جميع موظفي الجامعة والمجتمع والمدراء	جميع موظفي الجامعة والمجتمع والمدراء	المدراء، ورؤساء الأقسام بالجامعة.	المدراء، ورؤساء الأقسام بالجامعة.
ماذا تحقق	تحقق غرض، وأنشطة الجامعة.	تحقق آمال مرحلية.	تحقق الرؤية.	تحقق الأهداف.

(ماهر، 2009:23)

#### ٦- السياسات "Policies" :

عرّف (عوض، 2004:11) و(زيدان، 2017:42) السياسات بأنها مجموعة من العبارات الموجزة تعمل على إرشاد المديرين عند تعاملهم مع المواقف المتكررة في المستويات التنظيمية، والإدارية، وغيرها فهي مبادئ، وقواعد تحكم سير العمل في المستويات المختلفة عند صياغة القرارات، والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف.

وتُعرّف السياسات بأنها مرشد عام للتفكير، واتخاذ القرارات التي تصدر عن مختلف المستويات الإدارية، وتتم في إطار رسالة، وأهداف الجامعة، واستراتيجيتها (عبوي، 2006:76).

وحتى تكون السياسات فاعلة، ومؤثرة لا بد من توفر الشروط الآتية (عبوي، 2006:76):

✓ البساطة، والوضوح.

✓ المرونة.

✓ الشمولية.

✓ لا تتعارض مع السياسات العامة للدولة.

وتقدم السياسات للإدارة مجموعة من القواعد الإرشادية منها (الكرخي، 2017:24):

- ✓ تعطي إشارات واضحة عن اتجاهات الجامعة.
- ✓ تساعد على ثبات سياقات العمل لاستنادها على منهجية محددة، وامتسكة.
- ✓ توفر الوقت، والجهد على العاملين، وذلك برسمها مسارات العمل.
- ✓ تحدث الاتساق، والتكامل بين إجراءات العمل.
- ✓ تسهل عمليات الرقابة، والمتابعة، والتقييم لأنها ترشد إلى اختيار أساليب العمل.
- ✓ تساعد على وضع البرامج التفصيلية التي تؤدي لتحقيق الأهداف.
- ✓ تقلل من البيروقراطية التي يُحتمل نشوؤها في الجامعة.

والسياسات تتكون من ثلاثة أنواع هي سياسات على مستوى الجامعة، والتي تعكس رؤية، ورسالة الجامعة، وتستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات الجامعة، وسياسات على مستوى الوظائف، والتي تتعلق بالأنشطة، والأعمال داخل إدارات الجامعة، كلياتها، وتتصف بدرجة عالية من التفصيل، والتحديد، وأخيراً السياسات التشغيلية، والتي تتعلق بالعمليات اليومية للجامعة (زيدان، 2017: 42).

ويتضح مما سبق أن السياسات تختص بوضعها الإدارة العليا فهي موجهات عامة تهدي بها المستويات الإدارية الأخرى في عملية اتخاذ القرارات، وتصريف الأعمال اليومية كما تسهم في تفويض السلطات بين المستويات الإدارية المختلفة، وتتغير السياسات العامة للجامعة بتغير الظروف الخارجية أو الداخلية لتلك الجامعة.

#### ٧- الخيارات الاستراتيجية "Strategic Decisions":

يُعد الاختيار الاستراتيجي "Strategic Selection Process" من المصطلحات المعاصرة، ويُعتبر مركز صياغة الاستراتيجية (السيد، 2012: 277) وهو عملية متعددة الخطوات تشمل مراحل متعاقبة تهدف إلى تحليل، وتشخيص، وفحص البدائل المتاحة في إطار نتائج التحليل البيئي ثم العمل على فرز البدائل الأكثر انسجاماً مع أهداف، وغايات الجامعة وفق مجموعة من المعايير بغية اتخاذ قرار بإنشاء إحداها أو عدد منها بوصفها خيار استراتيجي (النعمي، 2021: 104) أي أنّ الخيارات الاستراتيجية هي القرارات المفضلة لدى مُتخذي القرار من بين البدائل الاستراتيجية المطروحة، تهدف إلى مواجهة موقف استراتيجي في

أحد جوانب العمل تتعلق تلك القرارات برسالة الجامعة، وأهدافها، والفرص، والتهديدات التي تواجه الجامعة (المغربي، 1999: 18).

كما عرفها ماهر (2009: 22) بأنها القرارات الإدارية التي تستند على وجود استراتيجية أو تلك التي تبنى على شكل استراتيجية، وقد وصف المغربي (1999: 18) الخيارات الاستراتيجية بأنها قرارات طويلة المدى ذات تأثير قوي على الجامعة، وتتخذ من قبل الإدارة العليا (أعلى مستوى تنظيمي في الجامعة).

ويمكن القول أن الخيارات الاستراتيجية هي التي تبنى على التفكير الاستراتيجي، والمرتبطة بقضايا كبرى، وذات تأثير بعيد المدى على نشاط الجامعات، وتنطوي على درجة عالية من الغموض، وعدم اليقين جراء تغير العوامل، والظروف، والقوى الخارجية، والداخلية المؤثرة على نشاط الجامعات، فهي بحاجة إلى تفكير ابداعي خلاق يوازن بين الفرص، والتهديدات الخارجية، والإمكانات، والقدرات الداخلية لتعزيز النجاحات المستقبلية للجامعات وفق قراءة، ومعرفة، وإدراك واعي لطبيعة القضايا، والمشكلات الكبرى التي تواجه الجامعات، كما تحتاج مهارة وقدرة في إنتاج بدائل وخيارات متنوعه، والموازنة بينها، واختيار أفضلها وقراءة احتمالية المشاهد، والأحداث المترتبة عليها، والتصرفات المترتبة على تلك الأحداث والمخاطر المتوقعة، وردود الفعل المحتملة في صناعة القرارات الاستراتيجية.

### ثانياً: تطبيق الاستراتيجية "Strategy Implementation":

تعد مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالتنفيذ غير الفعال للخطط، والسياسات يؤدي إلى الفشل، كما أن وضع استراتيجية دون تنفيذها يجعلها بلا قيمة، وتطبيق الاستراتيجية يعني تحويل استراتيجية الجامعة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها من خلال ما تضعه الإدارة العليا من قواعد، وتحديد الأهداف السنوية، ووضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، وتحديد الإجراءات التنفيذية (محمد، 2014: 80).

والاستراتيجية يطبقها مجموعة من الأفراد مختلفين عن الذين يقومون بصياغتها، فالمطبقون جميع موظفي الجامعة دون استثناء حيث تعمل كل كلية، وإدارة، ومديرو الأقسام مع رؤوسهم ليضعوا معا خطط تنفيذية واسعة النطاق من أجل أقسامهم، ووحداتهم المحددة، وبالتالي سينزل كل

مدير تشغيلي إلى خط الإشراف الأول ، وسيكون كل موظف مرتبط بتنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية (هانجر وويلين، 2014:191-190).

وذكر تومسون وستريكلاوند (2006:373) أن المهام الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية هي:

- ✓ بناء منظمة لديها الكفاءات، والإمكانات، والموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح.
- ✓ تطوير الميزات المالية الكفيلة بتوجيه الموارد المتوفرة نحو أنشطة سلسلة القيمة المهمة للنجاح الاستراتيجي.

✓ تأسيس سياسات، وإجراءات مدعمة للاستراتيجية، وتفعيلها.

✓ تأسيس أفضل الممارسات، وتفعيلها، والدفع بها نحو التحسين المستمر لأداء أنشطة سلسلة القيمة.

✓ تثبيت نظم المعلومات، والاتصالات، وأساليب التشغيل التي تمكن موظفي الجامعة من تنفيذ أدوارهم بنجاح.

✓ ربط المكافآت، والحوافز بإنجاز أهداف الأداء، والتنفيذ الجيد للاستراتيجية.

✓ صنع بيئة عمل، وثقافة منظمة تدعم الاستراتيجية، وتنمية تلك البيئة المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية.

✓ ممارسة مهام القيادة اللازمة لدفع التنفيذ قدماً إلى الأمام، والاستمرار في تحسين أسلوب تنفيذ الاستراتيجية.

ويرى محمد (2014:80) وخير الدين (2013:41-43) أن عملية تطبيق الاستراتيجية تتطلب

الخطوات الآتية:

✓ **تحديد الأهداف السنوية** : وتحدد بشكل لامركزي حيث ترتبط بكل مدير من مدراء القطاعات والأقسام في الجامعة، وفقاً لهذه الأهداف تتم عملية توزيع الموارد، وتخصيصها، وذلك لكونها تحدد الأولويات للأفراد، والأقسام كما أنها تمثل المقياس الذي يتم به معرفة التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية مما يتطلب تنسيق تام بينهما.

✓ **وضع البرامج الزمنية**: يمكن القول أن البرامج ترجمة رقمية للأهداف السنوية التي تسعى الإدارة لتحقيقها استناداً للخطة الاستراتيجية الموضوعية، وذلك بتجزئة الخطة إلى فترات زمنية أقل من الفترة الزمنية للخطة؛ كما تتضمن الموارد اللازمة، والأنشطة التي يجب أدائها، وكذلك تحتوي على المدة الزمنية للبدء، والانتهاج من كل نشاط..

✓ **تخصيص الموارد اللازمة:** إنَّ عملية تنفيذ الاستراتيجية لا تقتصر فقط على استعمال الموارد المتاحة، واستغلالها بل إنها تشمل حماية، وتوجيه استخدامها، وتوزيعها على البرامج، والمشاريع كونها أنظمة جزئية تساهم في عملية التنفيذ لأنَّ عملية تنفيذ الاستراتيجية تتأثر بالموارد المتاحة، والقدرات الفعلية، والمحتملة للمنظمة.

✓ **تحديد الإجراءات التنفيذية:** إنَّ الإجراءات عبارة عن نظام يتكون من خطوات متتابعة يتم من خلالها تحديد كيفية أداء مهمة معينة، وتحتوي أيضاً على وصف تفصيلي لما يجب أداءه من أنشطة لإنجاز برامج الجامعة.

### ثالثاً: الرقابة والمتابعة الاستراتيجية "Strategy Evaluation and Control".

إنَّ الإدارة الاستراتيجية تهتم بصورة ملحوظة بتقييم الأداء الكلي للجامعة من خلال مراجعة أداء الجامعة ككل، وبيان مدى النجاح الذي حققته استراتيجية الجامعة على تحسين هذا الأداء بالإضافة إلى مراجعة، وتقييم الاستراتيجيات المطبقة على مستوى وحدات الأعمال، ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة استراتيجية، وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الاستراتيجية يتطلب تقييم الاستراتيجية باختيار المعايير الملائمة، وقياس الانجازات، وتحديد الانحرافات، وتصحيحها (ياسين، 2010:179) كما تتطلب عملية الرقابة، والمتابعة نظاماً رقابياً قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن الجامعة من اعتماد إجراءات التصحيح، وأن يكون نظاماً اقتصادياً قادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء، وأن يكون شاملاً بحيث يُفصل كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة، وأن يتسم بالتوازن في الوقت ذاته الذي يكون فيه اقتصادي. (جمال، 2016:65)

وتؤدي المنظمة عملية الرقابة والمتابعة من خلال أربع خطوات ذكرها الجيزاوي (2018:105-106) والقُدومي وآخرون (2015:174-168) وهي :

١- وضع معايير الإنجاز، فالمعايير ترجمة للخطط، والأهداف، والسياسات، والإجراءات فكل هدف، وسياسة، وإجراء يصبح معيار لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع كما أن المعايير أحياناً تُسمى بمؤشرات الأداء حيث تحدد الحد الأدنى المقبول للجامعة في التنفيذ، وتتقسم المعايير إلى معايير مادية: وهي معايير تعكس الأداء الكمي مثل ساعات العمل المسجلة، والجودة النوعية للمخرجات مثل قوة المخرجات، وملائمتها لسوق العمل، ومعايير التكلفة: تتعامل هذه المعايير مع المقاييس النقدية حيث تعمل على صنع قيم نقدية لتكاليف العمليات، ومن

أمثلة ذلك مقدار تكلفة ساعة العمل، تكلفة المنتج، ومعايير رأس المال: تعتبر هذه المعايير من معايير التكلفة غير أنها مرتبطة برأس المال، وليس بتكلفة العمليات أي أنها مرتبطة بالميزانية العمومية، ومن أمثلتها معدل العائد من الاستثمار، معدل دوران رأس المال، ونسبة الإقراض لحق الملكية، ومعايير الإيرادات: حيث ترتبط هذه المعايير بالقيم النقدية، ومعايير غير ملموسة: وهي معايير لا يمكن التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أم ملموسة، ومن أمثلة ذلك معايير كفاءة المدير، ومدى نجاح البرامج، وقياس الولاء والانتماء، وحجم العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

٢- قياس الأداء: حيث يتم قياس الإنجاز الفعلي، وما تم تحقيقه على أرض الواقع، وتعتمد هذه الخطوة على صدق، وصحة المعايير الموضوعية، ومدى قابليتها لقياس العمليات، والأنشطة المراد فحصها، والمطلوب هنا قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال.

٣- مقارنة الأداء بالمعايير: أي مقارنة الخطوة الثانية بالأولى، وتعتمد هذه الخطوة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها، والتي تمكن الإدارة من تقييم الأداء، وحساب الانحرافات، والكشف عن نقاط القوة، والضعف، وهناك ثلاث نتائج يمكن الحصول عليها في هذه الخطوة، إما الإنجاز الفعلي يساوي المعايير، وهذا دلالة جيدة على حسن التخطيط، والأداء، أو الإنجاز الفعلي أقل من المعايير المستهدفة، وهذا دليل على عدم الدقة في التنفيذ، أو الإنجاز الفعلي أكبر من المعايير المستهدفة، وهذا دليل على ضعف التخطيط، ودقة الأداء.

٤- تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات:

توجد خطوات لعملية الرقابة، والمتابعة الاستراتيجية، وهي كالاتي (الكرخي، 2009:332):

١- تحديد المعايير المناسبة لعملية المتابعة، والتقييم في المجالات التي وقع الاختيار عليها.

٢- جمع المعلومات الأساسية، والضرورية لعملية المتابعة، والتقييم، والتي يمكن الحصول عليها بوسائل مختلفة.

٣- تدقيق، وتحليل المعلومات، ومن ثم استخدامها في قياس المعايير التي وقع الاختيار عليها.

٤- تحديد اوجه الخلاف، والتطابق مع المعايير القياسية.

٥- وضع الاستنتاجات، والتوصيات مع توضيح الاتجاهات، والانحرافات.



٦- إجراء عملية التصحيح للانحرافات التي تم تشخيصها، وتعزيز نقاط القوة التي أثبتتها عملية القياس، والرصد.

٧- تغذية نظام المتابعة بالمعلومات التي تجمعت من الفقرات (4-5-6) لمراجعة كل من الأهداف والرؤية، والرسالة.

٨- إعداد تقارير دورية، ونهائية عن نتائج عمليتي المتابعة، والتقييم، والدروس، والعبر المستنبطة

٩- تغذية ملف الاستراتيجية القادمة بمحتويات التقارير المذكورة بعد تصنيفها، وتبويبها، وتحليلها.

ويمكن القول أن الرقابة، والمتابعة الاستراتيجية علاج للخلل، ودعم للصواب، واستغلال فعال لقدرات الأفراد، والوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، والأخذ بأيدي الأفراد، ومساعدتهم، وتأكيد لمفهوم العمل المؤسسي، وتقوية العلاقة بين الأفراد، والقضاء على السلبية.

#### 7- متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعة:

من أسباب نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أي جامعة ما ذكره (رستم، 2004: 68) حيث اشترط توافر المتطلبات الآتية:

- ✓ هيكل تنظيمي واضح لجميع المستويات الإدارية في الجامعة.
- ✓ صورة واضحة عن البيئة، وإدراك جونب القصور جيدا.
- ✓ وجود فريق متنوع المهارات من متخذي القرار في الجامعة يمتلكون مهارة التمويل، والإعلام، والإدارة، والتخطيط، والمحاسبة. (...).
- ✓ موظفون، وإدارة ملتزمون بالخطة.
- ✓ القناعة الكاملة للمشاركين في الخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية.
- ✓ توافر نظام معلوماتي استراتيجي بالجامعة ( Niven, 2002:84).

كما ذكر المغربي ( 2006:239-236 ) أن من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

أ- صياغة السياسات: حيث تساعد السياسات كلاً من المديرين، والعاملين للتعرف علي المطلوب من كل منهم ، كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية الصحيحة، وتسمح بالتنسيق فيما بين

الوحدات التنظيمية، وتخفيض من الوقت المطلوب لاتخاذ القرارات ، وقد تكون السياسات عامة علي مستوى المنظمة كما قد تكون محددة، ومتخصصة لإدارة معينة.

ب- توزيع الموارد، وتخصيصها : يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد، ومراعاة الأولويات الموضوعية على الأهداف السنوية.

ت- بناء الهيكل التنظيمي المناسب، وهيئته : فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق.

ث- الإدارة الفعالة للعمليات، والأنشطة الداخلية: لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي، ويتطلب ذلك مراعاة كافة العمليات، والأنشطة الداخلية، والاطمئنان على اكتمالها، وتناسقها ، ومن بين العوامل الواجب مراعاتها (بناء المعايير لقياس الأداء ، والدافعية ونظم الحوافز ، والردع والعقاب، بحيث تضمن المنظمة منع السلوك الذي يعطل الإنجاز عند تطبيق استراتيجياتها).

ج- تكوين القدرات، والكفاءات الإدارية، والقيادية وتمييزها، فتوفير القدرات، والكفاءات الإدارية، والقيادية، وتمييزها، مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي، ويتطلب هذا ( تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية، وبيان سبل تنمية قدرات الكوادر البشرية المطلوبة، ومهاراتها، وبيان خصائص القادة، والمدربين المطلوبين في كل عمل أو نشاط ).

ح- كما ذكر حسين (2002: 203) أن من متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية إنشاء جهاز أو لجنة للإدارة الاستراتيجية للنجاح الفعال للإدارة الاستراتيجية داخل الوحدات الإدارية تشرف على تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ويتم فيها الاتفاق على كيفية العمل، وآليات التنفيذ.

وترى الباحثة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعة يتطلب وضع خطة في ضوء المفهوم الشامل للإدارة الاستراتيجية، والذي يأخذ بعين الاعتبار، التنظيم، والتوجيه الإداري، والرقابة، والتقييم، مع وجود هيكل تنظيمي واضح، وتصور واضح للبيئتين الداخلية، والخارجية للجامعة، وفرق عمل متنوعة المهارات.

#### 8- الأطراف المشاركون في عملية الإدارة الاستراتيجية بالجامعة:

الإدارة الاستراتيجية عملية تكاملية لا تنحصر على فرد واحد أو طرف واحد بل توجد عدة أطراف مشاركة فيها، فقد ذكر مرسي(2003: 96-88) أن الأطراف المشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية هي :

- ١- رئيس ومجلس إدارة الجامعة: والذي من مهامه:
  - ✓ وضع أو الموافقة على الاستراتيجية الكلية للجامعة.
  - ✓ تعيين الرئيس التنفيذي، وأعضاء الإدارة العليا في الجامعة.
  - ✓ مراقبة، ومراجعة، وضبط تصرفات أعضاء الإدارة العليا في الجامعة.
  - ✓ تحديد توجه الجامعة، وتطلعها المستقبلي، والمساهمة في إعداد رسالة الجامعة، وأهدافها.

## ٢- الإدارة العليا:

حيث يمارس نواب الرئيس، ورؤساء الوحدات في الجامعة مهام الإدارة العليا، فكل شخص مسئول عن وضع، وتنفيذ الاستراتيجية في مجاله، واختصاصه، وحدود سلطاته، والعمل على تنفيذها ومتابعتها.

## ٣- المخططون الاستراتيجيون لأداء مهام التخطيط الاستراتيجي:

وهؤلاء يعتبرون جهاز مساعد لمجلس الإدارة، والإدارة العليا في أداء مهام، ووظائف الإدارة الاستراتيجية، ويتكون هذا الجهاز من الإداريين القائمين بمهام التخطيط الاستراتيجي وإداريين متخصصين في تجميع وتحليل البيانات (ضبط الجودة) ومن مهام هؤلاء المخططون الاستراتيجيون:

- ✓ المساعدة في جمع وتنظيم البيانات، والمعلومات التي يحتاجها الرئيس وصولاً إلى قرارات استراتيجية من قبل الإدارة العليا.
- ✓ الإعداد، والترتيب لإجراء دورة مراجعة للاستراتيجيات المتبعة.
- ✓ توفير المعلومات المطلوبة لتقييم الأداء الكلي للجامعة، ووحدات الأعمال، ومجالاتها الوظيفية.

## 9 - معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعة:

هناك عدة معوقات، وقيود قد تعترض تطبيق الإدارة الاستراتيجية، كون الجامعة من المؤسسات غير الربحية، فهي تختلف جوهرياً في العديد من القضايا منها (البرازي، 2013: 515-516):

- ✓ تتصف الخدمة في الجامعة بأنها منتج غير ملموس، وبالتالي فإنها عملية قياسها، وتقييمها ليس بالأمر اليسير، وذلك بسبب تعدد الأهداف التي تختلف لمواكبة التحدي التكنولوجي، وإحداث التوافق مع البيئة.
- ✓ قد تكون استجابة المستفيد ضعيفة، ومصدرها التمويلي ضعيف أو محدد بميزانية معينة.

- ✓ قد يتعرّض العاملون إلى بعض الظروف البيئية داخل الجامعة، والتي تتعارض مع ميولهم واتجاهاتهم، مما ينعكس سلباً على ولائهم، والتزامهم.
- ✓ قد يتدخل أفراد من البيئة الخارجية في السياسات الإدارية، والأهداف الخاصة في الجامعة، والتي قد تحد من كفاءتها، وفعاليتها.
- ✓ قد يؤدي التطبيق غير الكفء، وغير الفعال للخطط الاستراتيجية إلى بلورة إنطباع سيء لدى الإداريين، وذلك بسبب وجود خطط أو سياسات رديئة لا تتماشى مع الاستراتيجية التي تم وضعها.
- ✓ قصور، وضعف الموارد المادية، والبشرية المتاحة أمام الجامعة بحيث تكون عقبة أساسية في استخدام الإدارة الاستراتيجية.
- ✓ وقد لا تلجأ الجامعة إلى هذا الأسلوب في الإدارة للأسباب الآتية (رستم، 2004:69):
- ✓ ضعف الإمكانيات المالية للجامعات.
- ✓ عدم رغبة المستويات الإدارية العليا لسبب أو لآخر، وعدم تشجيع التفكير الإبداعي والابتكاري داخل الجامعة.
- ✓ ميل الإدارة العليا إلى تقبل الإدارة الاستراتيجية أثناء الأزمات، وإهماله، والعودة إلى الأوضاع التقليدية بعد انتهاء الأزمات.
- ✓ عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط والإدارة الاستراتيجية هي مسؤولية هيئة أو فئة معينة، وليس مسؤولية الإدارة في مختلف المستويات.
- ✓ عدم توفير نظام للمعلومات في الجامعة يساعد في توفير البيانات، والمعلومات اللازمة للتخطيط الجامعي.
- ✓ عدم توفر الوقت، وانشغال الكادر الإداري بأعباء العمل اليومية.
- ويمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية تُعد أحد المداخل الإدارية الشاملة التي أثبتت فعاليتها في مواجهة التهديدات، وتحديات العصر، فهي تمثل نمط الإدارة المستقبلي الذي يساعد الإدارة في تحسين أدائها، وإيجاد ميزة تنافسية إذا تم تطبيقها من جانب القيادات التربوية في الجامعة، وذلك من خلال دراسة القوى الثقافية السائدة، والمؤثرة، والتحليل البيئي، وتحديد نقاط القوة، والضعف، والفرص، والمخاطر، وصياغة الاستراتيجية المناسبة، ومن ثم تنفيذها، ومتابعتها فإن تم ذلك ضمننت القيادة تحقيق التفوق، والجودة في أداء الجامعة.

## المبحث الثالث

### نماذج وتجارب عالمية

تمهيد:

تُعتبر النماذج من المنهجيات المستحدثة في ميدان الإدارة، فمن خلالها يمكن فهم الظاهرة التربوية المراد التخطيط لها؛ حيث تمثل إطار نظري للتعبير عن المعرفة، وجسور تربط بين الواقع، والمأمول؛ فهي تمكن الأفراد من فهم الواقع، وفي هذا المبحث سوف عرض الأطر النظرية للأنموذج، وبعض نماذج الإدارة الاستراتيجية، والتي يمكن تطبيقها في الجامعات كما سيتم عرض تجارب بعض الجامعات التي نجحت في تطبيق الإدارة الاستراتيجية كما يأتي.

أولاً: الأطر النظرية للأنموذج:

تُعد النماذج من إحدى الطرق الرئيسية التي تقوم من خلالها العلوم الإنسانية بملاحظة تصرفات الأفراد، فهي تُعد أداة من أدوات التحليل للواقع الذي تمثله، وفهم العمليات المعقدة فهي تمثل شكل من أشكال الاختيار، والتجريد التي تُستخدم بأكثر من المتوقع (أبو إصبع، 1999: 6).

مفهوم الأنموذج :

أورد الكتاب، والباحثين عدد من التعريفات للأنموذج، فمنهم من يرى أنه عبارة عن تعبيرات، وأفكار تجريبية للواقع تسمح بالفهم، وأحياناً التنبؤ بدنامية النظام التي تمثله (Rhoades,1992:1376) وعند "تولسون" الأنموذج إطار فكري يتكون من عناصر أساسية وأخرى ثانوية سائدة لبعضها البعض متفاعلة لتؤدي في نهاية المطاف الوظيفة المطلوبة (Nolson,1994) كما عرّف الأنموذج الطيب (46:2004) بأنه مجموعة من العناصر المترابطة التي تصور الواقع، وما ينبغي عليه، وليس هو نفسه، وقد يكون شكلاً أو رمزاً أو معادلة رياضية، وفي سياق موضوع البحث يُعرف الأنموذج في الإدارة الاستراتيجية هيكل يجمع بين الاستراتيجيات، والأنشطة الإدارية يهدف لمساعدة المؤسسات على زيادة الأداء من خلال تحسين الفعالية، والكفاءة، والمرونة (Ullah & Khanam, 2008: 1).

ويمكن القول أن الأنموذج أداة في ضوئها يتم فهم، وتفسير الواقع أو مخطط يحتوي على مجموعة من المفاهيم التي تساعد على التطوير أو وضع حلول لمشكلة ما.

## - أهمية الأنموذج:

تكمُن أهمية الأنموذج في مؤسسات التعليم العالي في الفائدة التي تقدمها تلك النماذج كونها

(Armstrong,2002:67):

- توضح العناصر الرئيسية التي تتكون منها العملية، والعلاقات التي تربط بين تلك العناصر، وهذا يحدث عن طريق إظهار الأدوار الرئيسية التي تقوم بها العناصر المختلفة، والتي تُكون هذا الواقع بالرغم أن تمثيل جميع العلاقات أمراً مستحيلاً.

- إبراز الفجوات المعرفية غير الظاهرة، فهي طريقة نافعة للتفكير حول عملية أو بناء إذ أن الوصف الواضح يتيح النظر إلى الأجزاء الرئيسية دون أن يغطيها غموض التفاصيل.

كما ذكر البعداني (2012:99-100) أن أهمية النماذج تكمن في أنها:

- تجعل الجامعات أكثر فاعلية لتحقيق أهدافها.

- تساعد القيادات في الجامعة للوصول إلى نتائج ذات كفاءة، وفاعلية بأقل وقت، وتكلفة.

- بناء النماذج ضرورة للجامعات لمواجهة تحديات هذا القرن، والتكيف مع متغيراته السريعة

أما (التويجري، 2019:176) فقد ذكر أن أهمية النماذج تكمن في كونها:

- تعد طريقة عملية تُستخدم في تقييم البرامج، والنتائج في الجامعات .

- تعمل على ملاحظة العملية بصورة كلية، وفحص علاقة كل خطوة بالأخرى، وتحديد

مجالات التطوير، والخلل في مكونات النموذج، واتخاذ القرارات المناسبة في الجامعات.

ويتضح مما سبق أن النماذج مهمة فهي تمثل أداة للتطوير كما تساعد الجامعة في تقديم بدائل

متعددة تسهم في تطوير أداء الجامعة، وتحليل، وتفسير السياسات، والممارسات نظرياً، وعملياً.

## - أنواع النماذج:

صنّف الباحثون النماذج إلى عدد من التصنيفات بحسب الموضوع الذي يعالجه الأنموذج أو

المهمة التي أُسندت إليه، أو بحسب المنطلقات الفكرية للنموذج، وهو ما ذكره علوش(2012:5)

ورشاد (1997:24) حيث ينقسم تصنيف المنطلقات الفكرية إلى ثلاث أنواع:

- نماذج وصفية أو نماذج تحليلية "Descriptive models": وهي التي تتماشى مع الطريقة

الاستقرائية "المنهج اللفظي" أي أنها تستخدم المنطق لوصف، وتحليل العلاقات بين

المتغيرات المؤثرة في المشكلة.

- النماذج التنبؤية "Predictive models": وهي النماذج التي تستخدم للتنبؤ عما سيكون عليه النظام خلال فترة زمنية محددة.
- النماذج التخطيطية أو الإحصائية (النماذج الإيجابية) "Planning models or normative models" وهي توسع للنماذج التنبؤية تهدف إلى التحقق من صحة وضع نظام ما عن طريق مقارنة النتائج بالواقع، والذي يتم تسجيل الإحصاءات عنه. كما صنفها بلوط (2009: 243-245) إلى:
  - النماذج الكمية السببية للتنبؤ بالمستقبل: والتي من أهمها
    - ✓ النماذج الإنحدارية التحليلية : وهي نماذج تضم عدة متغيرات، وتُقسم إلى متغير مستقل، والذي يسمى بالمتغير المحرك، والمتغير التابع، والذي يسمى بالمتغير المحوري، والذي يُراد التنبؤ به.
    - ✓ النماذج القياسية الاقتصادية: وهي نماذج تهتم بالتنبؤ بحركة العوامل الاقتصادية مستخدمة في ذلك تقنيات التحليل الإنحدارية مثل التنبؤ بالمنتجات، والخدمات المستقبلية.
    - ✓ نموذج المؤشرات الاقتصادية: وهي التي تبين معدلات تطور حركة الاقتصاد، ومنها معدلات الإنتاج، ومعدل التضخم، والبطالة.
  - النماذج التنبؤية النوعية: وهي التي تُبنى وفقاً لآراء، ومعطيات، وتصورات مجموعة من الأفراد ذو خبرة في مجال التنبؤ، ومن أهم أساليب هذه النماذج أسلوب السيناريوهات، وأسلوب دلفي.
- مراحل بناء الأنموذج المقترح :
  - تمر عملية بناء، وتصميم النماذج المقترحة بعدد من المراحل تختلف تلك المراحل من دراسة إلى أخرى فقد ذكرت المناقش (2018: 19-20) وجود خمس مراحل عامة لبناء النماذج هي:
    - مرحلة التخطيط أو الإعداد أو تحديد المشكلة: في هذه المرحلة يتم تكوين فريق العمل، وجمع البيانات، والمعلومات، وتحديد المصطلحات.
    - مرحلة التحليل، وتشخيص الواقع: ويتم توضيح الطريقة التي تم بها تحليل البيانات سواء الكمية أم الكيفية، ومن ثم عرض نتائج التحليل، ويمكن استخدام الجداول، والرسوم البيانية، وغيرها لذلك.

- مرحلة التخطيط للتنفيذ: وفي هذه المرحلة يتم تحديد المتطلبات، والمعوقات، وضوابط التنفيذ استعداداً لتنفيذ النموذج.
- مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة التنفيذ الفعلي للنموذج، وما قد يحتاج من متطلبات، وما هي العقبات التي قد تعيق تنفيذه، وطرق التغلب عليها، وتحديد آليات التنفيذ
- مرحلة المتابعة والتقييم: تهدف هذه المرحلة إلى التحقق من تنفيذ النموذج في جميع المراحل عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع لتحديد الفجوة، وتقديم التغذية الراجعة.

### ثانياً: نماذج تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

يُشير الأدب الإداري بصورة عامة، وأدب الإدارة الاستراتيجية بصورة خاصة إلى وجود العديد من النماذج التي طُورت لتغطي المراحل المختلفة للإدارة الاستراتيجية، وإذا ما تم أخذ الاختلافات البسيطة بين هذه النماذج فإنه يمكن القول: إن عدد هذه النماذج بعدد الباحثين في الموضوع، وقد حاول بعض الباحثين أن يعطي مخططات كثيرة التفاصيل للآليات المختلفة في كل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية في حين اكتفى بعضهم الآخر بتفاصيل أقل تركيزاً على المراحل الأساسية فقط (الظاهر، 2009: 60-59) وقد حصر الباحثين هذه النماذج كما ذكر أحمد (2015: 14-12) وذيب (2018: 32-31) والغالبي وإدريس (2007: 48-37) إلى نماذج معيارية، نماذج واقعية، ونماذج متوازنة وفيما يلي تلخيص لتلك النماذج:

### - نماذج معيارية:

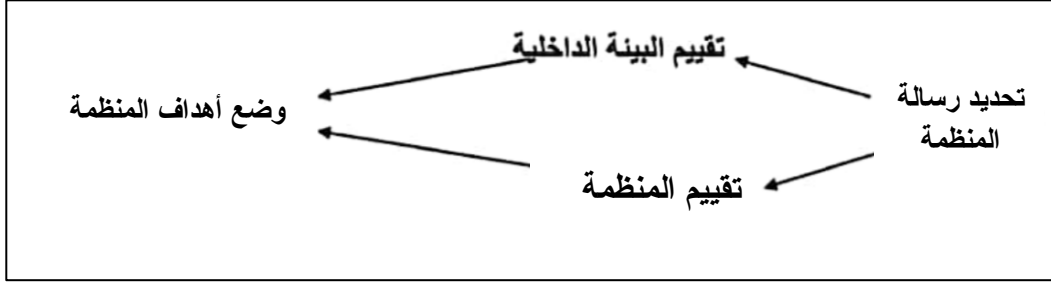
وهي نماذج تركز على رسالة المنظمة، والتفكير بالمستقبل، ورسم صورها لها من قبل الإدارة العليا حيث تقوم المنظمة بصياغة رسالتها، وتحديد أهدافها الاستراتيجية قبل البدء بتشخيص، وتحليل البيئة الداخلية، والخارجية لتحديد الإمكانيات الذاتية للجامعة، والفرص، والتهديدات أي أن المنظمة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة بعيداً عن تحليل الواقع، ومن ثم تنتقل إلى المراحل الأخرى من تحليل، وتشخيص للبيئتين الداخلية، والخارجية، وتحديد الموارد، واختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة ثم تنفيذها، ومن ثم المتابعة، والتقييم، ومن أهم هذه النماذج:

✓ نموذج (Sharplin,1985) .

✓ نموذج (Harvey,1988) .



✓ نموذج ( David,1995 ) ، وغيرها من النماذج.



شكل رقم (5)

النماذج المعيارية (ذيب، 2018:32)

مميزات هذه المجموعة من النماذج :

- إنطلاقها من تفكير حر حول الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة.
- تتيح حرية أكبر للإدارة العليا للمنظمة في تقرير مستقبلها المرغوب.
- تستند بشكل كبير على خبرة الإدارة العليا للمنظمة في تقرير مستقبلها المرغوب .
- بعض هذه النماذج يعد مثالياً، ومعيارياً بعيداً عن الواقعية، ويغلب على هذه النماذج صفة ما يفترض أن يكون، وليس ما هو كائن فعلاً لكونها تستند إلى الفلسفة المثالية .

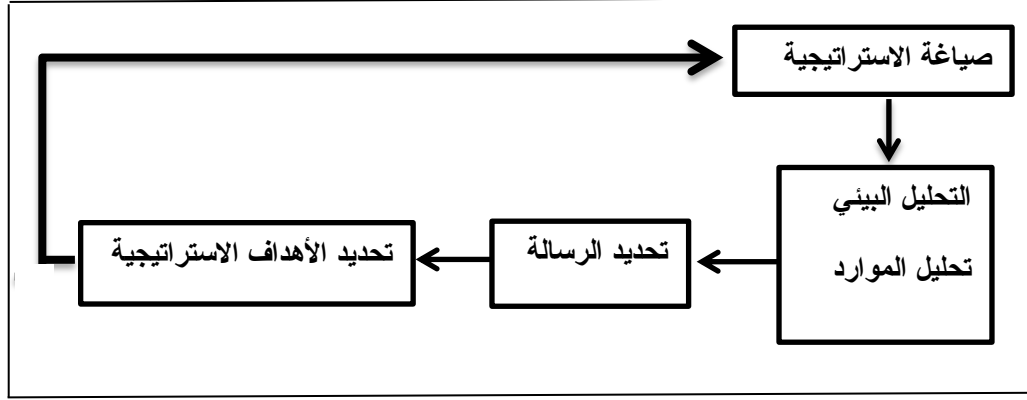
- النماذج العملية الواقعية:

تبدأ هذه النماذج بتحليل، وتشخيص البيئة الداخلية، والخارجية للمنظمة لتحديد إمكاناتها، ومواردها، وفي ضوء ذلك يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، واغتنام الفرص، والحد من أثر التهديدات، وتعزيز نقاط القوة، والتخلص من نقاط الضعف، أي أنّ هذه النماذج تبنى على تحليل واقعي، وموضوعي للبيئة، ومن أهم هذه النماذج:

✓ نموذج (Justin & Charles ,1981).

✓ نموذج (Wright,et...al,1998).

✓ نموذج (Wheelen & Hunger,1999).



الشكل رقم (6)

### النماذج الواقعية (تصميم الباحثة)

مميزات هذه المجموعة من النماذج :

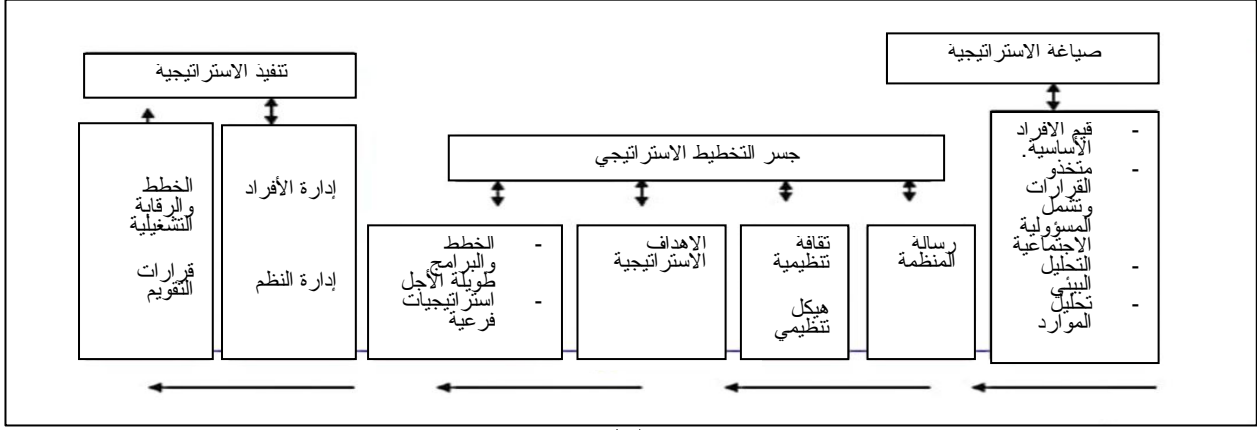
- يغلب عليها صفة الواقعية ، وترى أن الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة مرتبطة إلى حد كبير بما تنتجه الظروف البيئية الخارجية، والإمكانات الداخلية للمنظمة.
- يكون دور الإدارة العليا محددًا في أغلب الحالات ؛ بسبب الاشتراك في التحليل، والتشخيص من قبل المتخصصين، والاستشاريين ؛ فتجد الإدارة العليا نفسها في أغلب الحالات ملزمة بما تم تطويره من أفكار استندت إلى تحليل المتخصصين ، ومشاركة ربما تكون واسعة من قبل باقي أعضاء التنظيم .
- تحاول هذه النماذج أن تعطي إجابات واقعية للإشكالات المطروحة، وفي بعض الحالات تُغرق في تفاصيل كثيرة ؛ بسبب البحث عن قياسات عملية للأهداف المراد تحقيقها، ويعد هذا الأمر منطقيًا بسبب استناد أغلب هذه النماذج إلى الفلسفة البرجماتية (pragmatic) أو الواقعية .

### - النماذج المتوازنة:

حاولت هذه النماذج أن تركز على الرسالة، والبيئة معاً من خلال المزج بين المنظورين السابقين التفكير الحر المبدع للإدارة العليا، والانطلاق من التحليل الواقعي للبيئة الداخلية، والخارجية للمنظمة في الوقت نفسه، فهذه النماذج ترى أن الاستراتيجية تتطلب جانب الخيال، والواقع بنفس الأهمية فبعد دراسة البيئة، ومعرفة القيود التي تفرضها على المنظمة، واستيعابها يتم صياغة الاستراتيجية، ومن ثم التنفيذ ثم الرقابة، والمتابعة، والتقييم، ومن هذه النماذج:

✓ نموذج (Glueck,1978).

✓ نموذج (McCCarthy,et...al,1987).



شكل رقم (7)

### النماذج المتوازنة (ذيب، 2018:32)

مميزات هذه النماذج:

○ أنها متوازنة الأدوار - (والموازنة هنا لا تعني الإعطاء بالقدر نفسه) - بين الإدارة العليا، وخبرتها، وتجربتها السابقة، ونظام القيم لديها، وبين دور المتخصصين، والتشخيص، والتنبؤ، والدراسات الخاصة ببيئة عمل المنظمة الخارجية، والداخلية .

○ التخلص من قيود الواقعية المميته، والمحدودة التفكير من جانب، ولجم جماح المثالية الغير المستندة إلى واقعية، وحالمة ومتفتحة الاتجاهات من جانب آخر، ويأتي هذا من خلال الربط بين فلسفتي المثالية، والواقعية .

○ تحاول هذه النماذج الموازنة بين العمومية الواسعة، وغير الواضحة، وبين الواقعية كثيرة التفاصيل، وغير المبررة، وتجد أنّ الدخول في التفاصيل يغرق النموذج بواقعية مزيفة؛ كما أنّ التحليق في سماء الأمنيات لا يجد له أرضية صلبة للوقوف عليها.

كما ذكر أحمد (14:2015) نموذج رابع :

- النماذج التي تستخدم الانترنت، وتكنولوجيا المعلومات بالتركيز على رسالة المؤسسة، والبيئة معا:

حيث ظهر في السنوات الأخيرة محاولة الاستفادة من التطور التكنولوجي، والاستفادة من الإنترنت، وصفحات الخدمة (Web Service) وتأثيره في تحديد معالم الاستراتيجية

المناسبة، وكيفية التعامل مع البيئة الخارجية، ومعرفة التغيرات فيها بشكل سريع لتحقيق ميزة تنافسية، ويمكن الاستفادة من الإنترنت، وتكنولوجيا المعلومات في تطوير الاستراتيجيات من خلال:

✓ تحديد المحاور الأساسية المتعلقة بالبيئتين الداخلية، والخارجية، وتحديد كيفية الاستفادة من المعلومات عبر الشبكة.

✓ القيام بعمليات الرقابة، والتقويم بشكل مستمر، خصوصا في حالة تدفق المعلومات.

✓ التخطيط الاستراتيجي، وتطوير رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية.

✓ متابعة الخطط، والبرامج متوسطة، وطويلة الأجل، والتغيير فيها كلما استدعى الأمر ذلك.

ومن أبرز النماذج التي تحدث عنها الباحثين، والكتاب على سبيل المثال لا الحصر، والتي يمكن تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي:

أولا نماذج أجنبية:

١- أنموذج جامعة هارفارد:

يُعد هذا الأنموذج من أوائل النماذج، وأكثرها تأثيراً في التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الاستراتيجية، ويُعرف هذا الأنموذج الإدارة الاستراتيجية، بأنها أنموذج من المقاصد، والسياسات التي تحدد طبيعة المنظمة، وطبيعة الخدمات التي تقدمها للمجتمع، ويحث هذا الأنموذج المنظمة على التحديد الدقيق، والموضوعي لما لديها من موارد، وإمكانات لغرض موازنتها في البيئة الخارجية للجامعة من فرص، ومخاطر، مما يتيح لها الوصول إلى نقطة التوازن الاستراتيجي بين ما في البيئة الخارجية من عوامل مشجعة أو محبطة، وما لدى المنظمة من عوامل قوة أو عوامل ضعف في بيئتها الداخلية (حبتور، 2007:255) ويقسم هذا الأنموذج الإدارة الاستراتيجية إلى مرحلتين (القطامين، 2009:20-19).

- المرحلة الأولى : تتألف من مجموعة القرارات بما يجب أن يتم لمساعدة المنظمة على إنجاز رسالتها، وأهدافها، وتسمى تلك المرحلة بمرحلة بناء التوجه الاستراتيجي للمنظمة
- المرحلة الثانية : تركز على مجموعة القرارات ذات العلاقة بما تم في المرحلة الأولى، وتسمى بمرحلة التنفيذ.

كما أن المرحلتين في نموذج جامعة هارفارد تتطلب سبع خطوات متسلسلة؛ فمرحلة بناء التوجه الاستراتيجي (الإطار الاستراتيجي) تتطلب أربع خطوات رئيسية، والمرحلة الثانية مرحلة التنفيذ ثلاث خطوات رئيسية هي (القطامين، 2009: 21-20):

١- تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للجامعة للاستفادة منها في نجاح أعمالها، وتحديد التهديدات، والمخاطر التي تؤثر سلبا على سير عمل المنظمة، وبقائها، سواء كانت تلك المؤثرات اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية، ومن ثم يتم طرح أسئلة حول قدرات، وإمكانات المنظمة للتعامل مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وتحديد إي منها يمكن متابعتها، واستغلالها.

٢- تحديد إمكانات المنظمة، وقدرتها المالية، والإدارية، والتكنولوجية.

٣- التأكد من أن الأساليب الإدارية لفريق الإدارة العليا لا يشكل عقبة أمام طموحات، وعمل المنظمة.

٤- تحديد الكيفية التي ستنفذ بها المنظمة مسؤوليتها تجاه المجتمع، والبيئة المحيطة.

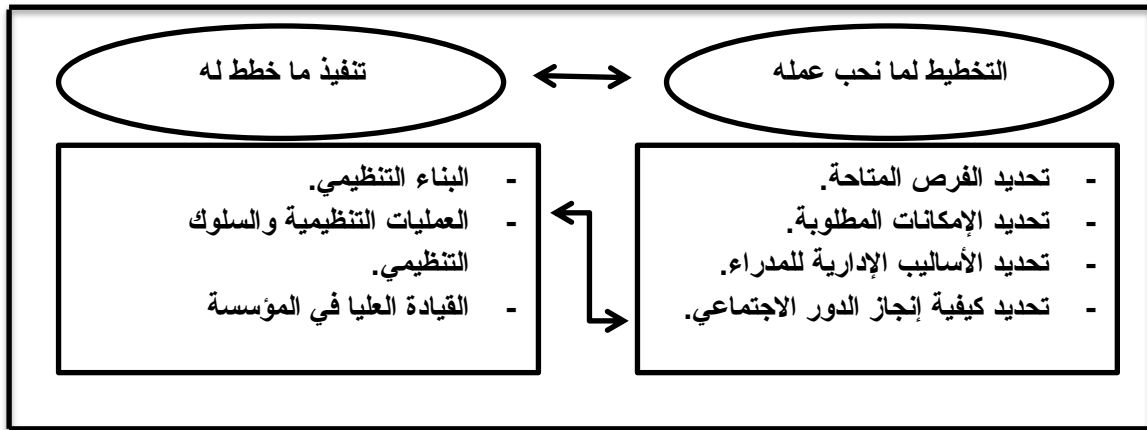
أما خطوات المرحلة الثانية في نموذج جامعة هارفارد مرحلة التنفيذ هي :

١- تحديد الكيفية التي ستكون عليها المنظمة من حيث البناء التنظيمي الذي يسهم في إنجاز ما خطط له، وذلك من خلال تحديد المهام، والمسؤوليات الإدارية، والتنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.

٢- بناء نظام من الإجراءات، والخطوات لتحقيق الأهداف التي وضعت في المرحلة الأولى، والتي تشمل إجراءات العمل المعيارية "Standard Operating Procedures" التي تبين الإجراءات المطلوبة لتسيير العمل اليومي للمنظمة بما يخدم تحقيق الأهداف، والاستراتيجية الموضوعية.

٣- تحديد نوعية القادة الإداريين بحيث يكونوا قادرين على السير بالمنظمة لإنجاز النتائج المطلوبة، وتحقيق الأهداف المنشودة.

والشكل رقم (8) الآتي يوضح هذا النموذج

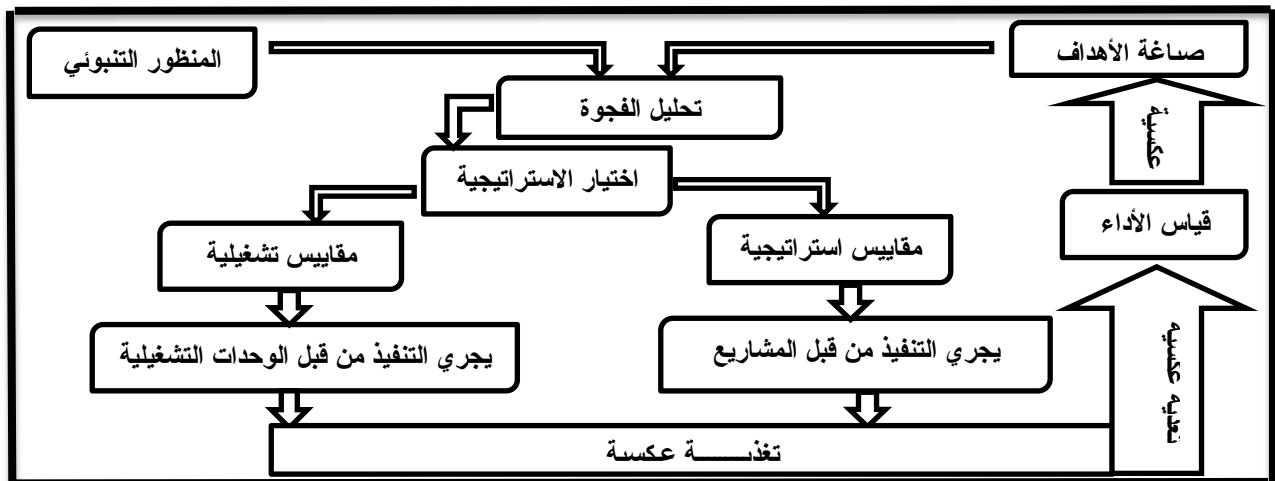


الشكل (8)

أنموذج جامعة هارفارد (القطامين، 2009: 20)

٢- أنموذج جويس، وودز (Joyce & Woods , 1996):

يضم هذا الأنموذج تسع خطوات متسلسلة موضحة في الشكل رقم (9)



الشكل رقم (9)

أنموذج (Joyce & Woods) الجنابي. (2017: □□)

من الشكل رقم (9) يتضح أن أول خطوة هي المنظور التنبؤي، وصياغة الأهداف الاستراتيجية، والتي تعد بمثابة جسر لردم الفجوة الاستراتيجية "Strategic Gap" في اتجاه الاختيار الاستراتيجي، وتوظيف المقاييس الاستراتيجية، والتشغيلية في عمليات التنفيذ التي تُكَلَّل بقياس الأداء، وتقويمية من خلال التغذية العكسية التي ترفد صياغة الأهداف بالتدفق المعلوماتي المستمر، والمراجعة، والتصويب.

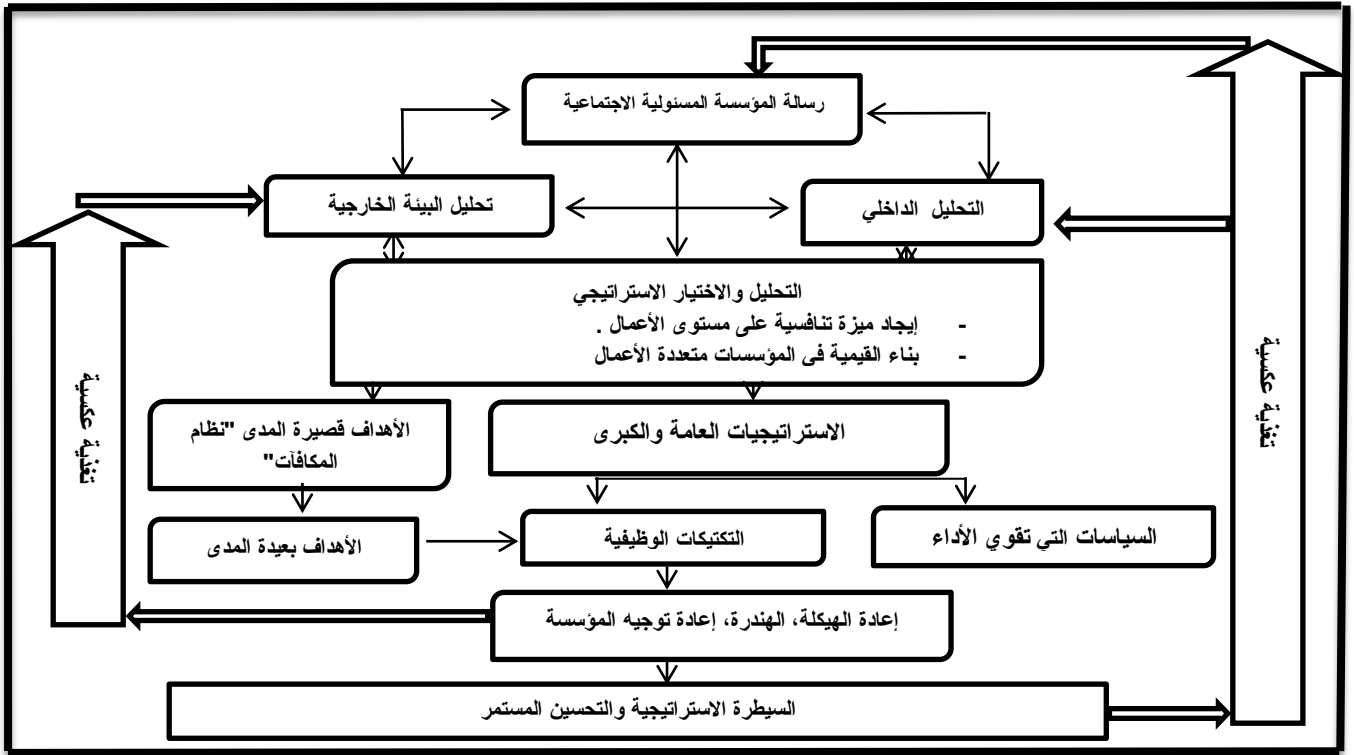
٣- أنموذج بيرس وروبينسون (Pearce & Robinson) ( أنموذج مكونات الإدارة الاستراتيجية1991):

يرى بيرس، وروبينسون أنّ المكونات الأساسية في النماذج تعمل على تحليل الإدارة الاستراتيجية مما يسهم في تطوير، وتحسين العمليات، فالنماذج لها ثلاث وظائف أساسية هي:

- ✓ وصف العمليات، والأحداث، وتسلسلها، وتوضيح العلاقات بين المكونات.
- ✓ المراجعة الشاملة لعمليات الإدارة الاستراتيجية، والمكونات الأساسية.
- ✓ تُعد مدخلاً لتحليل دراسة الحالة مما يسهم في تطوير مهارات صياغة الاستراتيجية.

(الشبول،2005:43)

وفي ضوء ذلك قاما الباحثان بتطوير أنموذج مكون من (11) خطوة أو عملية مترابطة، ومتفاعلة مع بعضها البعض لصياغة، وتنفيذ الاستراتيجية كما يوضحها الشكل (10)



الشكل رقم (10)

أنموذج (Pearce & Robinson). الجنابي. (2017: 65)

من الشكل رقم (10) يتضح أن رسالة المنظمة هي أول خطوة حيث توضح المنظمة فيها ما يميزها عن باقي المنظمات الأخرى، كما تحدد الرسالة إطار عمل المنظمة، وتنعكس فيها

أولويات صنّاع القرار الاستراتيجي يلي تلك الخطوة التحليل الكمي، والنوعي للموارد المالية، والبشرية، والطبيعية لتحديد مكان الضعف، والقوة أي قدرات المنظمة الحالية، وتحديد القوى الخارجية التي تؤثر على الخيارات الاستراتيجية كما تحدد موقفها التنافسي، فالموائمة بين صورة المنظمة، والبيئة الخارجية يمكن المنظمة من جذب فرص وفق معايير الرسالة، ومن ثم توليد مجموعة من البدائل منها يتم صياغة الخيار الاستراتيجي المرتبط بأهداف طويلة الأجل، واستراتيجيات عامة تعين المنظمة في بيئتها الخارجية لتحقيق الأهداف، ومن تلك الاستراتيجيات (التركيز، الابتكار، التكامل الأفقي، التكامل العمودي، التحالفات الاستراتيجية، التنوع المركز... إلخ). (الجنابي، 2017: 64-63).

#### ٤- أنموذج تومسون و سترايكلاند (Thompson & Strickland):

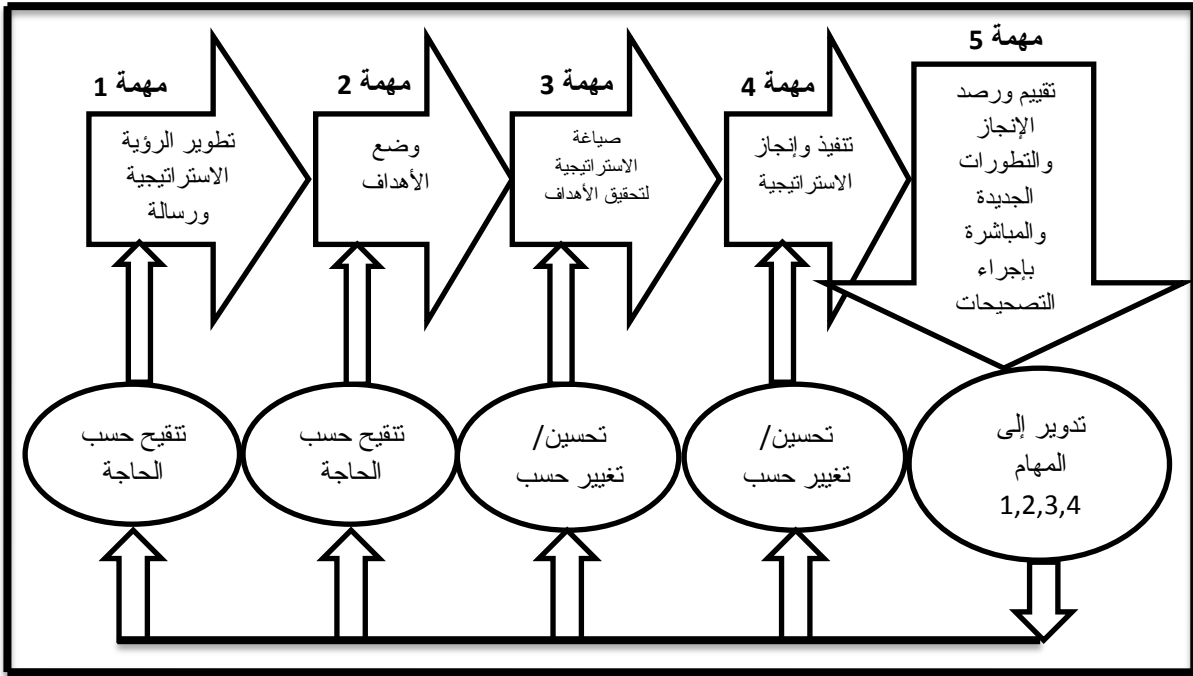
يتضمن هذا النموذج خمس مهام مترابطة و متكاملة وهي (تومسون و سترايكلاند، 2006: 5-6):

- تحديد الرؤية المستقبلية (رؤية استراتيجية) للمنظمة، وتوجهاتها المستقبلية، ودفع المنظمة قدماً صوب أهداف العمل.
  - تحديد الأهداف من خلال تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى نتائج محددة لأداء المنظمة، وإنجازها.
  - صياغة استراتيجيات تمكن المنظمة من تحقيق النتائج، والمخرجات المطلوبة.
  - تطبيق الاستراتيجية بكفاءة، وفاعلية.
  - تقويم الأداء، وإجراء التعديلات المناسبة لتصحيح المسار في ضوء الخبرة الفعلية، والظروف المتغيرة، والفرص المستجدة للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ويوضح الشكل التالي عمليات الإدارة الاستراتيجية تبعاً لهذا النموذج.
- ويتميز هذا النموذج أنه يركز على تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وهي (الهنائي، 2004: 131-132):

- دعم المنظمة بالكفايات، والقدرات، والموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية .
- وضع السياسات الداعمة للاستراتيجية .
- تبني أفضل الممارسات، وتشجيع التطوير المستمر .



- توظيف المعلومات، ونظم الاتصالات التي تساعد في تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة.
  - ربط نظم الحوافز، والمكافآت بإنجاز الأهداف.
  - الاهتمام ببيئة العمل، والثقافة التنظيمية في المنظمة، والتي تتلاءم مع الاستراتيجيات.
  - توزيع الموارد على الأنشطة الرئيسية لتنفيذ الاستراتيجية.
  - وجود قيادة استراتيجية موجهة لعمليات التنفيذ.
- والشكل رقم (11) الآتي يوضح مهام الأنموذج، وعملياته:



الشكل رقم (11)

أنموذج تومسون وسترايكلاند ( تومسون وسترايكلاند، 2006: 6)

٥- أنموذج ديفيد (David, 2011):

يتضمن هذا الأنموذج ثلاث مراحل للإدارة الاستراتيجية مترابطة، ومتكاملة موضحة

وهي (David, 2011: 6-16):

- صياغة الاستراتيجية: والتي تتضمن خمس مهام (تطوير رؤية، ورسالة، وتحديد الفرص، والتهديدات الخارجية للمنظمة، ونقاط القوة والضعف الداخلية، وتحديد أهداف طويلة المدى، وتوليد البديل الاستراتيجي، واختيار استراتيجيات معينة للتنفيذ) وتشمل صياغة الاستراتيجية تحديد الأطراف الجديدة التي يجب إدخالها، والتي يجب التخلي عنها، وكيفية تخصيص الموارد كما على الاستراتيجيين أن يقرروا أي الاستراتيجيات

المحلية ستفيد المنظمة أكثر، وهذا يحتاج لقرارات استراتيجية تحدد المزايا التنافسية طويلة المدى.

- **تنفيذ الاستراتيجية**، غالباً ما يطلق على تنفيذ الاستراتيجية "مرحلة العمل" للإدارة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية يعني حشد الموظفين، والمديرين للعمل، وتطبيق الاستراتيجيات المختارة، وتعتبر المرحلة الأكثر صعوبة في الإدارة الاستراتيجية، ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية الانضباط الشخصي، والالتزام، والتضحية، والتطوير، واستخدام نظم المعلومات، وتطوير ثقافة داعمة للاستراتيجية، وإنشاء هيكل تنظيمي فعال، ومديرين قادرين على تحفيز الموظفين مهارات التعامل مع الآخرين، وتحفيز المديرين، والموظفين طوال الوقت حاسمة بشكل خاص لنجاح تنفيذ الاستراتيجية، كما يجب على كل قسم اتخاذ قرار بشأن الإجابات على الأسئلة مثل ماذا يجب علينا القيام به لتنفيذ الجزء الخاص بنا من استراتيجية المنظمة؟.

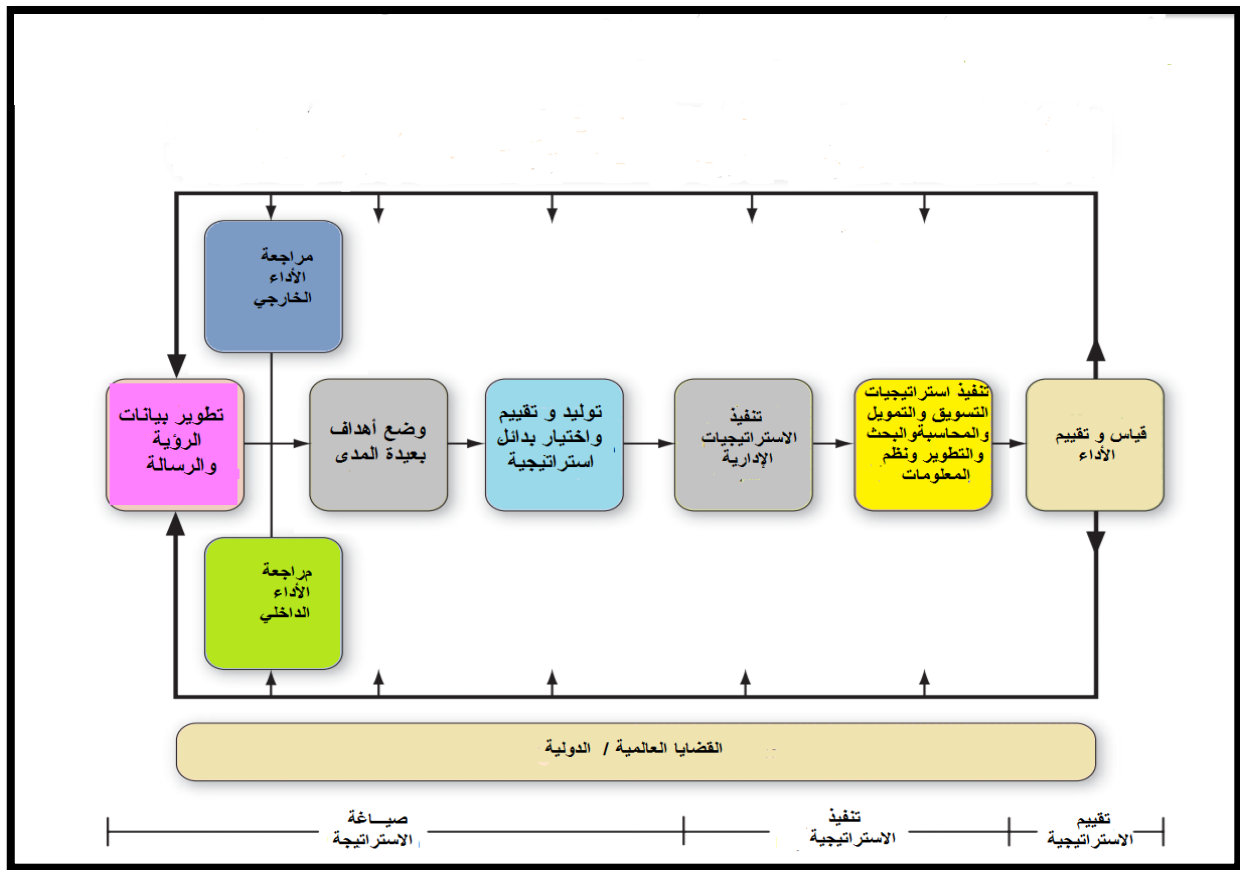
- **تقييم الاستراتيجية**: فالمدراء بحاجة ماسة لمعرفة متى لا تعمل استراتيجيات معينة بشكل جيد، وتقييم الاستراتيجية يساهم في التعديل في المستقبل بسبب العوامل الخارجية، والداخلية المتغيرة باستمرار، والتقييم الاستراتيجي أنشطته مستمرة، وليس فقط في نهاية العام أو نصف سنوي، ويتم كالآتي:

○ مراجعة العوامل الخارجية والداخلية التي هي أساس الاستراتيجيات الحالية.

○ قياس الأداء

○ اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ويعتمد هذا النموذج على الاعتقاد بأنه يجب على المنظمة مراقبة الأحداث، والاتجاهات الداخلية، والخارجية بشكل مستمر، وذلك لمعرفة التغييرات في الوقت المناسب، وحسب الحاجة، ومعدل، وحجم التغييرات التي تؤثر على المنظمة، والشكل رقم (12) يبين مراحل الإدارة الاستراتيجية في هذا النموذج، والعمليات في كل مرحلة.



الشكل (12)

أنموذج ديفيد (David, 2011: 15)

ثانياً: نماذج عربية:

٦- أنموذج حسين وعباس (2018):

ترى الباحثان في هذا الأنموذج أنّ الإدارة الاستراتيجية تتكون من خمس مهام إدارية

مترابطة كما موضحة بالشكل رقم (13) وهي ( حسين وعباس، 2018: 27-32):

١- وضع الرؤية الاستراتيجية : حيث يتم في هذه المرحلة تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة

بناءً على الرؤية الاستراتيجية للجامعة يتم تطوير رسالة المنظمة.

٢- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة : ففي هذه المرحلة يتم فحص، وتقييم المعلومات

المرتبطة بالبيئتين الداخلية، والخارجية للجامعة، ثم نشر المعلومات للأفراد

الرئيسيين، والعاملين بها لتحديد العوامل الاستراتيجية التي سوف تجدد مستقبل المنظمة.

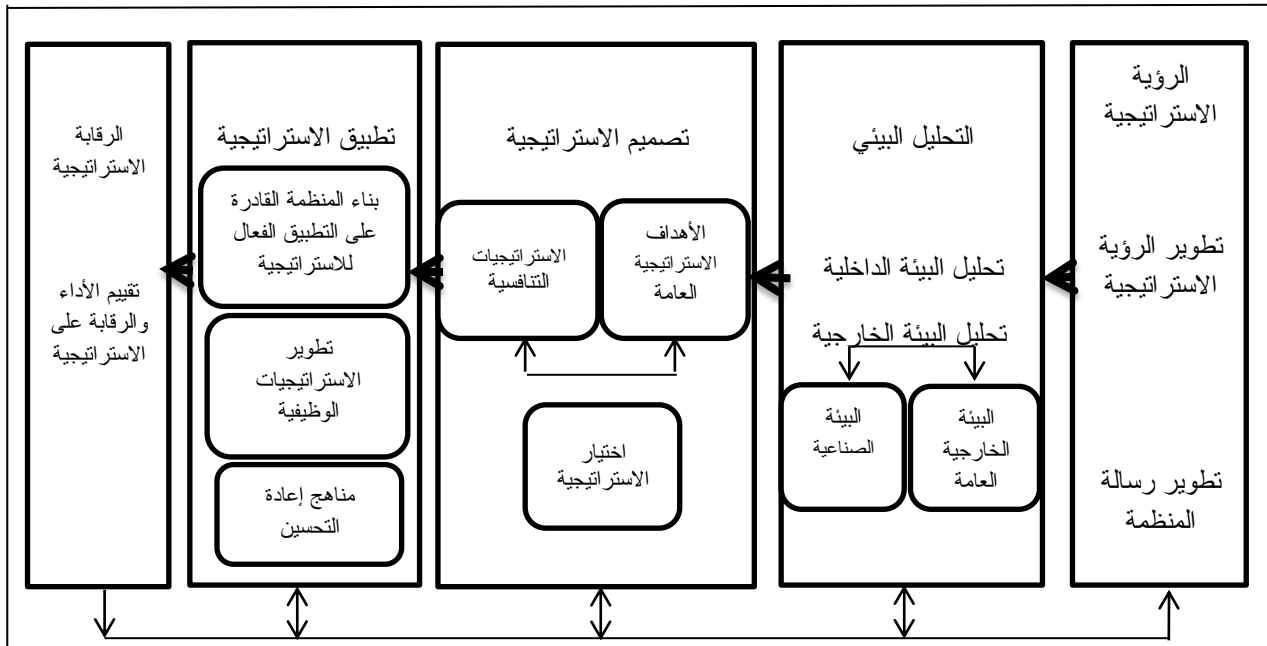
٣- تصميم الاستراتيجية: ويقصد بها وضع الأهداف، وتحويل الرؤية الاستراتيجية إلى

مخرجات أداء تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تطوير استراتيجيات عامه، والتي تصف

الاتجاه العام للجامعة نحو النمو، وكيفية إدارة أنشطة الأعمال، وخطوط الإنتاج المختلفة بالمنظمة، واستراتيجيات الأعمال، والتي تصمم على مستوى وحدة الأعمال أو المنتج، والتي تركز على إحداث تحسينات في الوضع التنافسي لمنتجات، وخدمات المنظمة في مجالات معينة أو في قطاع.

٤- تطبيق الاستراتيجية المختارة بفاعلية، وكفاءة: وهي العملية التي يتم من خلالها وضع الاستراتيجيات العامة، واستراتيجيات الأعمال موضع التنفيذ من خلال تطوير الاستراتيجيات الوظيفية، والخطوط الإرشادية للسياسة، والبرامج، والموازنات، والإجراءات، وقد تتضمن هذه العملية إحداث تغييرات في ثقافة، وهيكل، ونظام الإدارة بالمنظمة ككل، وغالباً ما تتضمن عملية تطبيق الاستراتيجية القرارات اليومية لتخصيص الموارد.

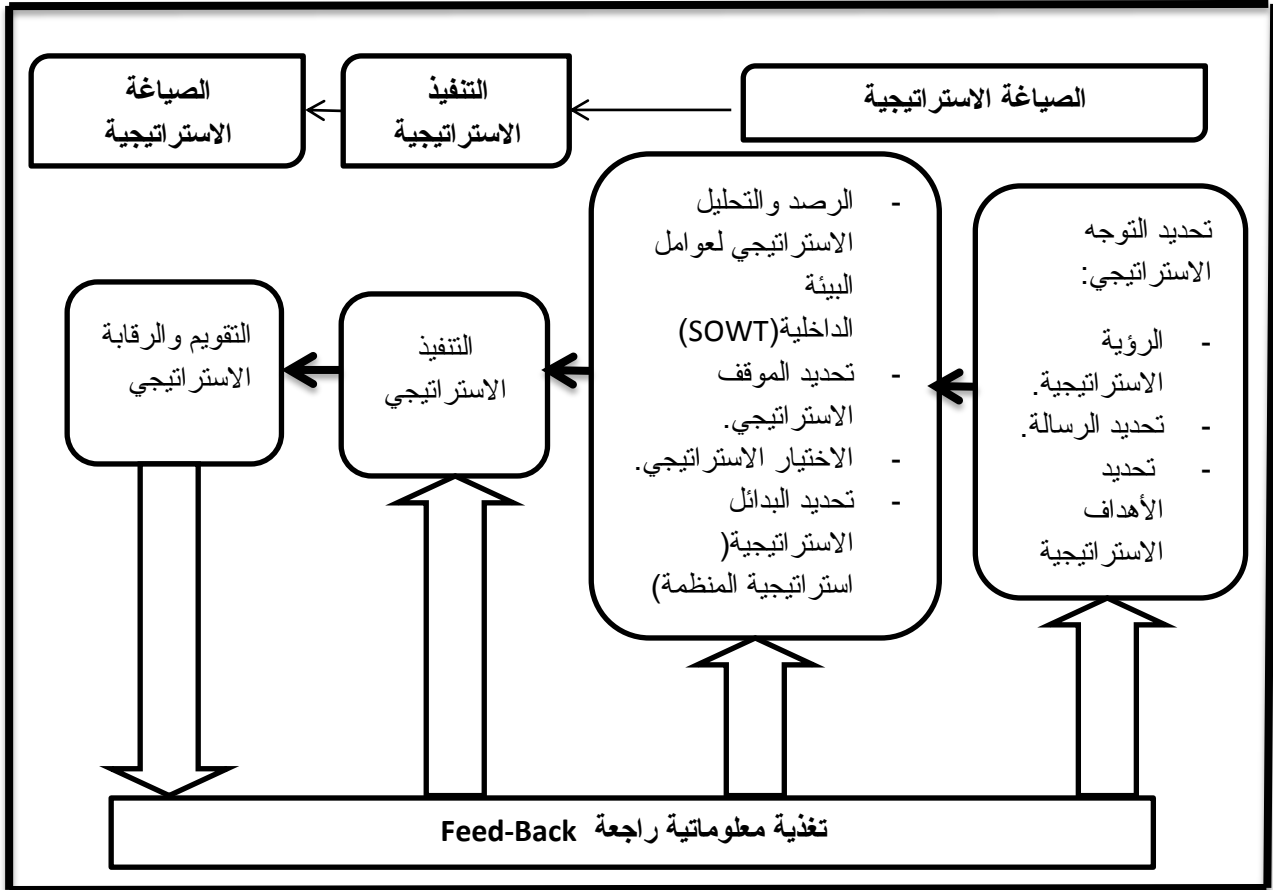
٥- الرقابة وتقييم الأداء واقتراح التعديلات التصحيحية: هي العملية التي يتم من خلالها فحص نتائج الأنشطة حتى يمكن مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب حيث يستخدم المدبرون في جميع المستويات الإدارية المعلومات الناتجة من عملية المقارنة لاتخاذ التصرفات التصحيحية وحل المشكلات، ويوضح الشكل رقم (13) النموذج المقدم للإدارة الاستراتيجية حسب رؤية الباحثان.



الشكل رقم (13)  
نموذج حسين وعباس (حسين وعباس، 2018: 33)

٧- أنموذج الجنابي (2017):

يتكون هذا الأنموذج من أربع خطوات هي تحديد التوجه الاستراتيجي ( الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية) والخطوة الثانية تتمثل في الصياغة الاستراتيجية، والتي تعتمد على الرصد، والتحليل البيئي "SWOT"، وتحديد الموقف الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي، والبدائل الاستراتيجية، والخطوة الثالثة التنفيذ الاستراتيجي، والخطوة الأخيرة التقييم، والرقابة الاستراتيجية التي تتضمن تقييم، ومتابعة عمليات التنفيذ الاستراتيجي، ومراجعة، وتصويب الانحرافات في الأداء التنظيمي الاستراتيجي من خلال التغذية المعلوماتية الراجعة التي تصب بشكل عكسي في جميع الخطوات الأنموذج بشكل تكاملي، وشامل (الجنابي، 2017: 73-72) ويوضح الشكل رقم (14) الأنموذج المقدم للإدارة الاستراتيجية حسب رؤية الكاتب.



الشكل رقم (14)

أنموذج (الجنابي). الجنابي. (2017: 73)

٨- أنموذج عبدالرحيم (2017):

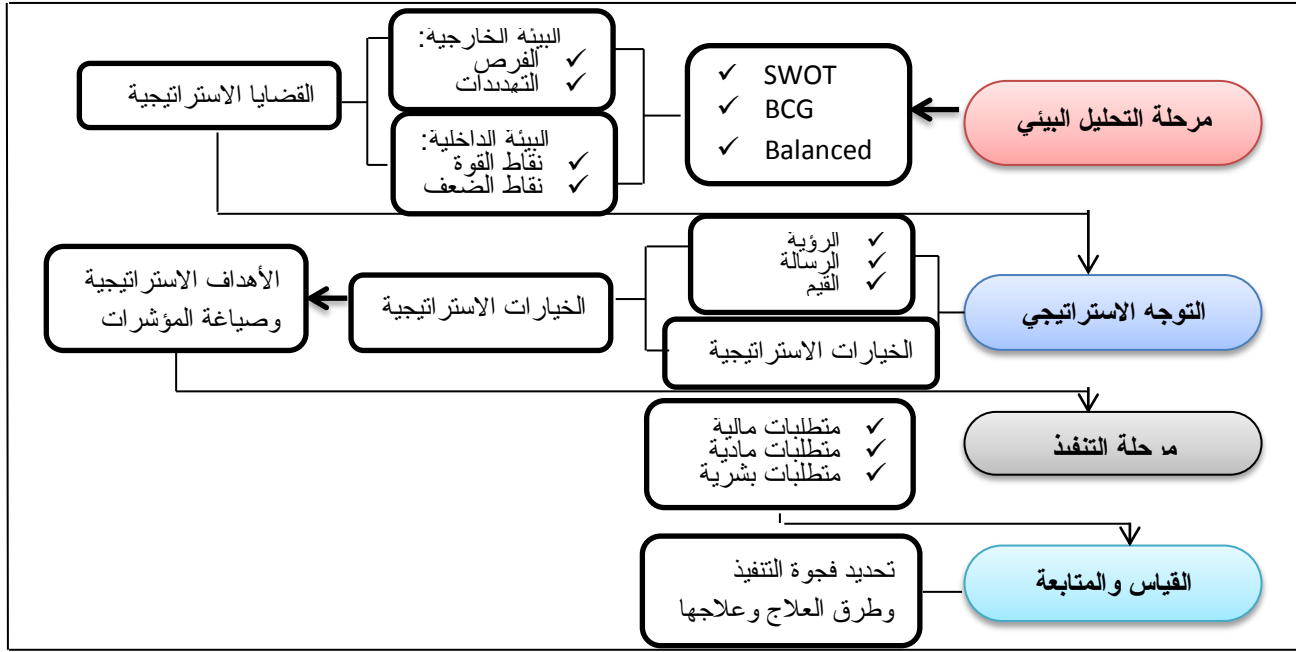
يتكون هذا الأنموذج من أربع مراحل، وهي (<http://dr-ama.com>):

**المرحلة الأولى** مرحلة التحليل البيئي أي تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص، والتهديدات، وقد يقسم البعض البيئة الخارجية إلى البيئة الخارجية العامة، وهي التي تشمل المتغيرات الاقتصادية، والسياسية، وغيرها، وأحيانا يشار إليها بمختصر (PESTEL) والبيئة الخارجية الخاصة، وهي بيئة الصناعة، والتي تشمل المنافسين، والموردين، وغيرها، وتستخدم فيها أدوات للتحليل مثل "SWOT" وغيرها، وفيها يتم تحديد القضايا الاستراتيجية التي تحدد التوجه الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية، و البعض أحيانا يعتبرها المرحلة الثانية من منطلق منهج (Pfifer) حيث هو الوحيد الذي يقترح هذا الاتجاه.

**المرحلة الثانية** التوجه الاستراتيجي: وهو الذي يحدد إلى أين تريد المنظمة أن تذهب أو أين تريد أن تكون في المستقبل، وفي هذه المرحلة يتم تحديد الرؤية، والرسالة، والقيم الاستراتيجية، وكذلك دراسة البدائل الاستراتيجية، والاتفاق على الأهداف الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء الخاصة بها.

**المرحلة الثالثة** وهي مرحلة التنفيذ، وفيها يتم تحديد المتطلبات، والتنفيذ الفعلي للأهداف الاستراتيجية.

**المرحلة الرابعة** مرحلة القياس، والمتابعة وفيها يتم تحديد فجوة التنفيذ من خلال مقارنة المخطط بالمتحقق، والتدخل للعلاج، واستخدام الاستراتيجيات البديلة، والشكل رقم (15) يوضح هذا الأنموذج حسب رؤية الكاتب.

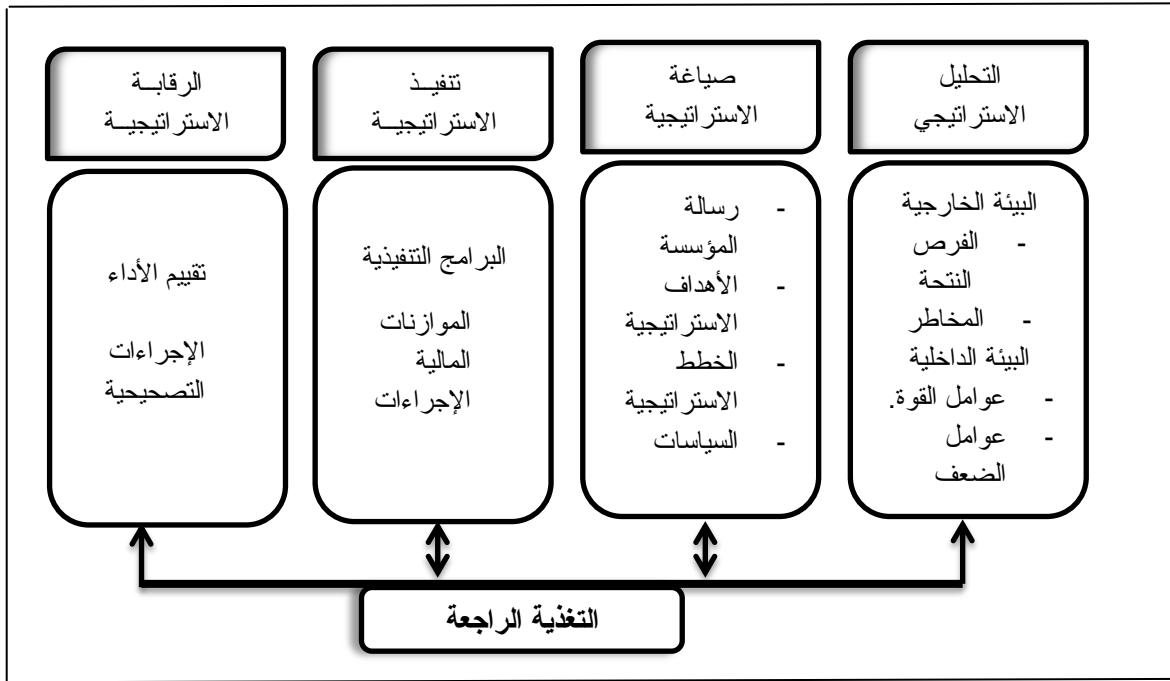


الشكل (15)

أنموذج عبدالرحيم (http://dr-ama.com)

#### ٩- أنموذج القطامين (2009):

- يتكون هذا الأنموذج من أربع مراحل ، وهي ( القطامين، 2009:33-34):
- التحليل الاستراتيجي: يتمثل في التحليل للبيئتين الداخلية، والخارجية لتحديد نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات للجامعة.
  - صياغة الاستراتيجية: تتمثل في تطوير رسالة المنظمة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ووضع الخطط الاستراتيجية، والسياسات.
  - تنفيذ الاستراتيجية: وذلك من خلال وضع البرامج التنفيذية، والموازنات، والإجراءات.
  - الرقابة الاستراتيجية: التي تتضمن تقييم، ومتابعة عمليات التنفيذ الاستراتيجي، ومراجعة وتصويب الانحرافات في الأداء التنظيمي الاستراتيجي من خلال التغذية المعلوماتية الراجعة التي تصب بشكل عكسي في جميع الخطوات للأنموذج بشكل تكاملي وشامل، والشكل رقم (16) يبين الأنموذج المقدم للإدارة الاستراتيجية حسب رؤية الكاتب.



الشكل (16)

أنموذج القطامين (القطامين، 2009:35)

ومن خلال ما سبق يمكن عرض ملاحظات عامة على النماذج التي تم عرضها، وهي كالآتي:

١- تُصنّف بعض النماذج التي تم عرضها الإدارة الاستراتيجية إلى مرحلتين أنموذج هارفارد، وأخرى إلى ثلاث مراحل أنموذج ديفيد، وأخرى أربع مراحل أنموذج عبدالرحيم، والقطامين، وأخرى خمس مراحل أنموذج حسين، وعباس.

٢- بعض النماذج اعتبرت الإدارة الاستراتيجية سلسلة من الخطوات المتعاقبة، والمتتالية أو مهام إدارية لتسهيل دراستها ثم تأتي التغذية الراجعة في النهاية لتبدأ العملية من جديد بعد اتخاذ التعديلات اللازمة مثل (أنموذج هارفارد، وأنموذج جويس، ووودز، وأنموذج تومسون، وسترايكلاند، وأنموذج بيرس وربنسون، وأنموذج الجنابي، وأنموذج عباس، وحسين).

٣- أكدت بعض النماذج على ضرورة امتلاك الإداريين المرونة، والإبداع لتصميم نظام الإدارة الاستراتيجي الملائم لظروف المؤسسة، وهو ما حاولت النماذج التعبير عنه من خلال المراحل المتبادلة، والتغذية الراجعة التي تتم في كل مرحلة من المراحل مثل (أنموذج هارفارد، وأنموذج بيرس، وروبنسون، وأنموذج تومسون، وسترايكلاند).



- ٤- استخدمت بعض النماذج الأسهم التي تشير إلى اتجاهين متبادلين مما يشير إلى أن التطوير، والتعديل يتم في جميع المراحل أو الخطوات بشكل متزامن تبعاً للتغيرات التي تظهر في بيئة المؤسسة مثل (أنموذج هارفارد ، وأنموذج بيرس وروبينسون)
- ٥- تبدأ بعض النماذج بالمسح البيئي كأساس للعمليات، والمراحل اللاحقة مثل (أنموذج هارفارد ، وأنموذج القطامين، وأنموذج عبدالرحيم) في حين تبدأ نماذج أخرى بوضع التوجهات الاستراتيجية، وفي ضوءها يتم عمليات المسح البيئي مثل أنموذج (أنموذج تومسون، وسترايكلاند، وأنموذج ديفيد، وأنموذج حسين وعباس، وأنموذج الجنابي)
- ٦- أكدت أغلب النماذج السابقة على ضرورة وجود رؤية مستقبلية للمؤسسة عدا أنموذج القطامين.

### ثالثاً بعض التجارب العربية والعالمية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات:

#### - تجربة جامعة قطر:

تسعى جامعة قطر إلى تحقيق التحول الشامل بما يخدم الأهداف الوطنية، ويعزز دورها في تحقيق رؤية قطر (2030م) وذلك من خلال تعزيز التميز النوعي في مجالات أدائها الرئيسية المتمثلة في التعلّم، والتعليم بما فيه التجربة الطلابية، والبحث العلمي، والمنظومة المؤسسية والمشاركة المجتمعية؛ كما تسعى الجامعة لتوفير أفضل مستوى من التعليم لطلبتها، وتشجيعهم على الاعتماد على مواهبهم، وإلهامهم لإدراك إمكاناتهم، كما أنّ استراتيجية الجامعة الجديدة يمكن اعتبارها بوصلة عمل تعتمد عليها الجامعة في الفترة (2018-2022) والتي تحدد مسارات واضحة تُمكن الجامعة من التميز في الأداء، والبناء على الإنجازات، والمتمثلة فيما حققته الجامعة من نجاحات في مجالات اهتماماتها الرئيسية (التعليم، والبحث العلمي، والتطوير المؤسسي، والمشاركة المجتمعية).

عقد رئيس الجامعة مؤتمر صحفي بتاريخ 4/12/2017 م لتدشين الاستراتيجية حضره رئيس استراتيجية التطوير بالجامعة، ونواب الرئيس، وعمداء الكليات، ومديرو المراكز البحثية، والمسؤولون وعدد كبير من الطلاب، والإداريين بالجامعة حيث أكد بأن الاستراتيجية ستكون في حيز التنفيذ بدءاً من يناير 2018م (<http://www.qu.edu>).

ويتكون مشروع التحول الشامل بما يخدم الأهداف الوطنية، ويعزز دورها في تحقيق رؤية قطر 2030م من أربع مراحل كما تم ذكرها في الخطة الاستراتيجية (2018-2022) وهي  
-: (<http://www.qu.edu>)

#### - مرحلة الأولى: التحليل الاستراتيجي وتحديد الوجهة المستقبلية للجامعة.

وتضمنت هذه المرحلة تحليل الوضع الراهن من خلال تقييم إنجازات الجامعة وخبراتها السابقة كما تم إجراء دراسات تحليلية كبرى شملت الإنجازات الحالية، والرؤى المستقبلية وتطلعات، واحتياجات الجهات المعنية، وأصحاب المصلحة، بالإضافة للتوجهات التعليمية على المستويين الدولي والإقليمي. كما أخذت الجامعة بعين الاعتبار خطط، وركائز رؤية قطر الوطنية 2030 م .

#### - المرحلة الثانية: تحديد العناوين والغايات والمنطلقات الاستراتيجية .

في ضوء النتائج التي حصلت عليها الجامعة من التحليل البيئي؛ قامت بتحديث الرؤية والرسالة، ووضعت العناوين الرئيسية الاستراتيجية، والمحددات الهامة استناداً إلى الإنجازات السابقة، وقد أتاحت عدة عوامل الفرصة للجامعة لتبدأ في مشروع التحول الاستراتيجي بهدف تحقيق قفزة نوعية تميزها في التعليم، والبحث، والمشاركة المجتمعية، وبتقديم الخدمات التي يحتاجها الطلاب، والمجتمع.

#### - المرحلة الثالثة: تطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الغايات.

ساهمت عناصر عدة، مثل الرسالة، والرؤية الجديدة، والعناوين الاستراتيجية الرئيسية ومحددات التوجه الجديد، في صياغة قيم الجامعة الجوهرية، وتحديد الغايات الاستراتيجية الست، التي ستسهم في صناعة التحول المنشود، وانطلاقاً من الغايات الاستراتيجية الست، وهي التحول في التعليم العالي- التميز في التعليم- تميز الخريجين-التميز في البحث العلمي- التميز في مجال خدمة المجتمع- التميز المؤسسي، تم وضع (7) استراتيجيات اندرجت ضمن أهداف واضحة كما تم وضع عدد من المبادرات لضمان تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ، وقد تم تقسيم تلك الاستراتيجيات إلى الاستراتيجيات الأساسية لجامعة قطر، وهي:

○ استراتيجية التعليم، والتعلم.

○ استراتيجية التجربة الطلابية.

○ استراتيجية البحث العلمي والارتقاء بالمعرفة.

○ استراتيجية التميز المؤسسي.

○ استراتيجية المشاركة المجتمعية

الاستراتيجيات التمكينية المشتركة بين الغايات الاستراتيجية:

○ استراتيجية التحول الرقمي.

○ استراتيجية الريادة والابتكار.

- المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ.

تم تشكيل لجان من كليات مختلفة بعدد الأبعاد، والعناوين الرئيسة، وكانت مهمة الفريق وضع الأهداف العامة لتلك الأبعاد، بعد ذلك كل قطاع شكل فريق لوضع الأهداف الاستراتيجية، والمبادرات الخاصة به، وذلك من خلال النزول إلى الكليات لوضع المبادرات، والإجراءات التنفيذية، ومؤشرات الأداء، وطرق قياسها، والموازنات الخاصة، وكل كلية تستعين بالأقسام الموجودة فيها، ومن ثم وضع خطط تفصيلية، وتشغيلية، وفرق للتنفيذ مع القطاعات، والكليات، والوحدات المختلفة في الجامعة. ويتبع مكتب رئيس الجامعة، مكتب يسمى مكتب المبادرات الاستراتيجية مهمته هي الرقابة، والمتابعة لتنفيذ الاستراتيجيات التمكينية، والمبادرات الاستراتيجية التي ذات الطبيعة المتقاطعة مع قطاعات متعددة في الجامعة مثل استراتيجية التحول الرقمي، واستراتيجية الريادة والابتكار، كما يعمل هذا المكتب على دعم القطاعات المختلفة في الجامعة في عملية التنفيذ للمبادرات الاستراتيجية، والتنسيق والتكامل بين هذه القطاعات في عمليات التنفيذ لتحقيق الأهداف المنشودة (<http://www.qu.edu>).

٢- تجربة جامعة عين شمس:

تضمنت الإدارة الاستراتيجية بجامعة عين شمس أربع مراحل هي

(<http://www.asu.edu>):

✓ مرحلة التحليل البيئي: حيث قامت الجامعة بعمل المسح البيئي من خلال

- التواصل مع كافة الأطراف المعنية لتقييم أداء الجامعة.

- دراسة المخاطر التي تهدد عمل الجامعة.

- دراسة توجهات الدولة المستقبلية 2030م، ومتطلبات التنمية القومية

- دراسة احتياجات فئة من أعضاء هيئة التدريس، وطلاب، وخريجين، وأرباب العمل، وبعض مؤسسات الدولة، ووزاراتها بهدف تحديد احتياجاتهم من الخدمات التعليمية، والمجتمعية، والبحثية التي تقدمها الجامعة.

✓ مرحلة صياغة الاستراتيجية : تم تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة من خلال وضع الرؤية، والرسالة، والقيم والغايات، والأهداف الاستراتيجية للجامعة، وتحديد أولويات الجامعة، حيث وظفت الجامعة هذا التوجه كواجهة ينظر من خلاله إلى جميع عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات، وقد تضمنت رؤية الجامعة سعي الجامعة نحو ميزة تنافسية عالمية في إدارة منظومة الابتكار في التعليم، والبحث، والمعرفة، وخدمة المجتمع كما تسعى إلى تأهيل الخريجين معرفياً، ومهارياً، وقد تم ترجمة الرؤية إلى خمس غايات، وفي ضوء ذلك تم وضع أهداف استراتيجية لكل غاية، ومن القيم التي تبنتها الجامعة التميز، والابتكار، الانفتاح على العالم، تكافؤ الفرص، ضمان الجودة وتقييم الأداء؛ كما قامت الجامعة بوضع خطة استراتيجية حيث شكلت الأساس الذي تركز عليه الخطط الاستراتيجية، والتنفيذية للكليات، ومعاهد الجامعة، وتنسجم مع رؤية الجامعة، وتوجهاتها المستقبلية.

✓ مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: عملت الجامعة على توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية لتلبية احتياجات الأكاديمية، والبحثية، والمجتمعية للجامعة من خلال مجموعة من الاستراتيجيات، والخطط البديلة التي قد تطرأ قيد التنفيذ.

✓ مرحلة الرقابة والمتابعة: نهجت عين شمس مبدأ التقييم المستمر للأداء، ورصد التقدم المحرز باستخدام مؤشرات الأداء.

### ٣- تجربة جامعة كورنيل ( Cornell University ):

قامت الباحثة بالدخول إلى موقع الجامعة، والاطلاع على الخطة الاستراتيجية للجامعة والخطة لاستراتيجية لبعض الوحدات التابعة للجامعة وفيما يلي الروابط للمواقع التي تم زيارتها ( <https://global.cornell.edu>، <https://www.dfa.cornell.edu> )

<https://www.usnews.com>

وقد تبين للباحثة أنّ تجربة جامعة كورنيل قامت على أساس نموذج كيلر (Keller,1983) والذي يقوم على التوجه نحو البيئة الخارجية، وجمع البيانات عنها، والتفكير بطريقة تنافسية لتحقيق ميزة استراتيجية، والتركيز على المنظمة ككل من خلال عمليات التفكير التجميعي، والتخطيط من أعلى إلى أسفل من خلال قيادة مركزية مع الأخذ بعين الاعتبار مشاركة جميع أفراد المنظمة، وربط الأهداف بالميزانيات، وتوزيع الموارد، والاتجاه نحو المبادرات، واتخاذ قرارات استراتيجية توجه المنظمة نحو المستقبل، وتحقيق الأهداف المنشودة.

تضمنت الإدارة الاستراتيجية على المراحل التالية :

#### ١- مرحلة صياغة الاستراتيجية:

تم تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة من خلال وضع الرؤية، والرسالة، والقيم، والغايات والأهداف الاستراتيجية للجامعة، وتحديد المجالات المستهدفة، حيث وظفت الجامعة هذا التوجه كواجهة يُنظر من خلاله إلى جميع عمليات التخطيط واتخاذ القرارات، وقد تضمنت رؤية الجامعة سعي الجامعة إلى عالم عادل متصل يحترم الاختلاف، ويتبادل الثقافات، والعلوم؛ كما أنّ الجامعة تسعى على بناء فرص للطلاب، وأعضاء هيئة التدريس للاكتشاف، والتفكير، والعمل بالتنسيق مع العالم، وقد تم ترجمة الرؤية إلى أربع غايات، وفي ضوء ذلك تم وضع أهداف استراتيجية لكل غاية، ومن القيم التي تبنتها الجامعة الاكتشاف الهادف، والاستفسار، والتعبير الحر المفتوح، والانتماء، والاكتشاف عبر الحدود، وتغيير الحياة من خلال المشاركة العامة، واحترام البيئة الطبيعية.

كما تم المسح البيئي للجامعة، وجمع البيانات، والمعلومات، وتحليلها، وتقييم المخاطر بالتعاون مع كل الإدارات، والعملاء بهدف الحصول على فرص، ومصادر استراتيجية، وإطلاق مبادرات تسهم في تعزيز وتحسين خدمة العملاء، وتحقيق الأهداف المنشودة من خلال اكتساب فهم كامل للخدمات التي تقدمها الجامعة، وتحديد الأدوار، والمسؤوليات، والعملاء التي تقوم الجامعة على جذبهم، وتقييم العمليات، وتحديد الكفاءات مع الاحتفاظ بثقافة تعزيز الولاء للجامعة.

## ٢- تنفيذ الاستراتيجية:

تبنّت الجامعة مدخلاً لتنفيذ الاستراتيجية يقوم على وضع خطة استراتيجية لكل وحدة، وكلية، وقسم حيث يتم فيها تحديد الإجراءات، والمبادرات المنفذة لتحقيق الأهداف المنشودة في المجالات المستهدفة ثم وضع استراتيجيات تكتيكية خاصة بالمبادرات هذه الاستراتيجية تشمل تقييم المخاطر، ومن ثم ترجمة تلك الخطط إلى خطط تنفيذية سنوية تتضمن مجموعة أهداف يتم تحقيقها خلال عام على أن يتم التأكد من ترابط هذه الخطط بأهداف، ورؤية الجامعة، ونتائج التحليل البيئي، كما يدعم قسم الشؤون المالية (DFA) بجامعة كورنيل المبادرات من خلال وضع سياسات، وعمليات، وأنظمة تعزز الحذر، والإدارة المسؤولة، وحماية الموارد المالية لجامعة كورنيل فهو يؤدي دور الإشراف مما يسهم بشكل كبير في الصحة المالية للجامعة، وتحقيق الامتثال للقوانين، والأنظمة من خلال المحاسبة للأعمال، والممارسات، وتنفيذ الضوابط الداخلية المناسبة، وتوفير البيانات، والأنظمة المستخدمة فيها، والتحليل، والمعالجة لاتخاذ قرارات أفضل، وتنقيف الأفراد المسؤولين للسماح لهم بأداء وظائفهم بشكل أفضل، هذه المساهمات تم تحقيقها من خلال إنشاء شراكات تعاونية في جميع مجالات الجامعة، وأصحاب المصلحة.

## ٣- الرقابة والمتابعة الاستراتيجية:

تم وضع خطط رقابة داخلية لكل وحدة باستخدام مبادئ (LSS) (Lean Six Sigma) للحفاظ على أعلى معايير السلوك الأخلاقي، والشفافية، والمسائلة، ومعالجة قضايا المخاطر، كما يتم استخدام البيانات، والتحليلات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتحسين المستمر.

إنّ تجربة جامعة كورنيل في الإدارة حققت العديد من الإيجابيات حيث أصبحت الجامعة أكثر تجاوباً مع بيئتها، وأقوى في ثقافتها التنظيمية، وتطورت مكانتها الأكاديمية حيث تعتبر من أفضل الجامعات العشر الأوائل على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية، والجامعات العشرين الأولى على مستوى العالم حسب تصنيف شينغهاي للعام 2021م.

## **الفصل الثالث**

### **التحليل البيئي للإدارة الاستراتيجية بجامعة حجة**

أولاً: البنية الاستراتيجية للجامعة .

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية للجامعة.

ثالثاً: تحليل البيئة الخارجية للجامعة.

رابعاً: الهيكل التنظيمي للجامعة.

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل التحليل البيئي للإدارة الاستراتيجية بجامعة حجة؛ حيث تم تقسيم الموضوع

إلى أربع محاور هي:

- البنية الاستراتيجية لجامعة حجة .

- البيئة الداخلية لجامعة حجة.

- البيئة الخارجية لجامعة حجة.

- الهيكل التنظيمي لجامعة حجة.

كما اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على ما يلي:

- الأدبيات، والدراسات السابقة في مجال الأداء الجامعي، والتحليل البيئي لجامعة حجة.

- تقارير، وتوصيات المنظمات العالمية أثناء، وبعد جائحة كورونا، والعدوان على اليمن مثل :

منظمة اليونسكو، واليونسيف، والبنك الدولي.

- التقارير الرسمية الصادرة من الجامعة.

- النزول الميداني للباحثة، وزيارة كليات الجامعة، والمراكز التابعة لها

## أولاً: البنية الاستراتيجية لجامعة حجة:

يتناول هذا المحور من البحث الرؤية، والرسالة، والقيم ثم الأهداف الاستراتيجية لجامعة

حجة، وسيتم تناولها بالتفصيل فيما يلي:

### ١- الرؤية " Vision ":

تم وضع رؤية مقترحة من مركز ضمان الجودة، والتطوير الأكاديمي في عام(2014م)

ضمن خطته الاستراتيجية (2014-2017م) ونص الرؤية هو:

" تسعى جامعة حجة لأن تكون رائدة، ومتميزة على المستوى

الوطني، والإقليمي، والعالمي، من خلال التقييم، والتطوير المستمر لمجالات

التعليم العالي، والبحث العلمي، وتحسين المخرجات التعليمية ؛ وفقاً لمعايير

الجودة، والاعتماد المحلي، ووفق أعلى المستويات العلمية في ظل مناخ يتسم

بالاستقلالية، والحريّة، والعدالة ، وبما يحقق التنمية، والتطور للمجتمع

المحلي"(مركز ضمان الجودة والتطوير الأكاديمي بجامعة حجة،2014: 1).



والرؤية يُفترض أن يشترك في وضعها جميع العاملين بالجامعة ابتداءً من رئيس الجامعة إلى أصغر موظف فيها؛ كما أن الرؤية هي وصف لطموحات، وتطلعات الجامعة، وتعد منهجاً في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل الجامعة، وتحدد نوعية أنشطتها المرغوبة، والمتوقعة (عايض، 2020:110).

## ٢- الرسالة: "Mission"

تؤكد جامعة حجة على " تقديم تعليم متميز، وإيجاد بيئة محفزة للبحوث العلمية، والإبداع الفكري، والتوظيف الأمثل للتقنية، والشراكة المحلية، والعالمية الفاعلة، وتقديم برامج تعليمية مرتبطة بالتنمية الشاملة، وفق معايير الجودة، والاعتماد، وإجراء التقييم الدوري لها؛ بما يكفل التحسين المستمر لتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية تلبي حاجات المجتمع، وسوق العمل، وبما يحقق المنافسة على المستوى الإقليمي، والدولي" (مركز ضمان الجودة والتطوير الأكاديمي بجامعة حجة. 2014: 1).

وقد أكدت دراسة عايض (2020:110) على عناصر أساسية تشملها رسالة الجامعة، وهي العملاء - المنتجات - الأسواق - التكنولوجيا - الفلسفة - البقاء / النمو / الربحية - المفهوم الذاتي - الصورة العامة - العاملون كما ذكر المقطوف (2013:19) أن رسالة الجامعة تحدد ما يميز الجامعة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وما ترغب عليه أن تكون مستقبلاً بصورة شاملة، وواقعية كما تسهم في بناء لغة واحدة، ومناخ مناسب داخل الجامعة، وتضع أساس لبلورة أهداف محددة بوقت، وتكلفة، ومستوى جودة محدد.

## ٣- القيم: " Values "

تعتبر القيم التنظيمية مهمة جداً لأي منظمة ففي ضوءها تقرر المنظمة استراتيجيات، ومبادئ العمل، كما تعتبر قاعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة (Shapiro, NO: 33) وقد وضعت جامعة حجة مجموعة من القيم لتحديد هوية الجامعة كمؤسسة تعليمية تسعى نحو تحقيق طموحاتها، وأهدافها بما يتلاءم مع هوية المجتمع، وثقافته، وأهم هذه القيم (مركز ضمان الجودة والتطوير الأكاديمي بجامعة حجة. 2014: 1):

- الالتزام الأخلاقي، والاجتماعي.
- الشراكة.

- الموضوعية.
- التكامل، والتنوع.
- الجودة، والتميز.

#### الأهداف الاستراتيجية:

- تسعى جامعة حجة إلى تحقيق الأهداف الآتية: والتي أشار إليه مركز ضمان الجودة، والتطوير الأكاديمي بالجامعة (2014:3-2) وهي كما يلي:
- ترسيخ الفكر الإسلامي الوسطي بما يحقق تنشئة جيل ولاؤه لله ثم للوطن، ومتحلياً بالمثل، والقيم العربية، والإسلامية.
  - وضع أسس الإدارة الرشيدة المعتمدة على الشفافية، والموضوعية، والمساءلة.
  - تطوير الأطر التنظيمية، والتشريعية، وتحقيق الاستقلالية الإدارية، والمالية للجامعة.
  - تعيين، وتأهيل الكوادر الأكاديمية العلمية المتميزة لمواكبة التطورات العلمية، والتكنولوجية الحديثة.
  - استكمال، وتطوير البيئة التحتية للجامعة، ومرافقها للوصول لبيئة تعليمية مناسبة.
  - التوسع في إنشاء الكليات، والأقسام، وبحسب التخصصات المتميزة، وما يتطلبه الواقع، وحاجات المجتمع.
  - تجويد العمليات التعليمية، والإدارية بالصورة التي تسهم في تحقيق رؤية الجامعة، ورسالتها.
  - تطوير، وتقويم البرامج التعليمية، والخطط الدراسية، والمناهج بحيث تتفق مع التطورات العلمية العالمية باستمرار.
  - تنمية قدرات، ومهارات أعضاء الهيئة التدريسية، ومساعدتهم وتطويرها.
  - إنشاء، وتطوير المراكز العلمية، والبحثية في الجامعة، وتوظيفها بما يعزز خدمة العاملين والطلاب، وحاجات المجتمع.
  - دعم الروابط الثقافية، والعلمية، والمؤتمرات بين الجامعة، والمؤسسات العلمية في الجامعات العربية، والعالمية.
  - تطوير مهارات، وقدرات الأطر الإدارية في الجامعة، وبما يكفل التحسن المستمر، وسرعة الإنجاز، وبأعلى مواصفات الجودة.

- إسهام الجامعة في التقدم الثقافي، والاجتماعي، والاقتصادي للمجتمع، والعمل على تلبية احتياجاته، ومشاركته الفاعلة مع المنظمات والمؤسسات ذات العلاقة.
  - تزويد طلاب الجامعة بالخبرات التعليمية، والمهارات التطبيقية بما يتفق مع أعلى مستويات الجودة، وحاجات المجتمع، وسوق العمل، وإتاحة الفرص للمتفوقين منهم لإكمال الدراسات العليا في مختلف التخصصات محلياً، وعالمياً.
  - توفير شبكة معلومات تؤسس لقاعدة بيانات، وتصميم مواقع إلكترونية لربط الجامعة بالكليات، والأقسام، ومؤسسات التعليم العالي، والهيئات المماثلة محلياً، وعالمياً.
- ومما سبق يتضح أن أهداف جامعة حجة شملت وظائفها الثلاث التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وفي عام(2019م) تبنت جامعة حجة الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، والتي تتطلب مدى زمني يستغرق اثني عشر عاماً إلى عام(2030م) وفي ضوءها تم وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة؛ كما رسمت الرؤية السياسات العامة، والأهداف العامة للدولة، والالتزامات الخاصة بها للوصول إلى مستقبل زاهر، وتنمية مستدامة، ويتطلب ذلك نظام تعليمي يساهم في الدفع بعجلة الاقتصاد، وذلك عن طريق سد الفجوة بين مخرجات التعليم، ومتطلبات سوق العمل.

### نص الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة

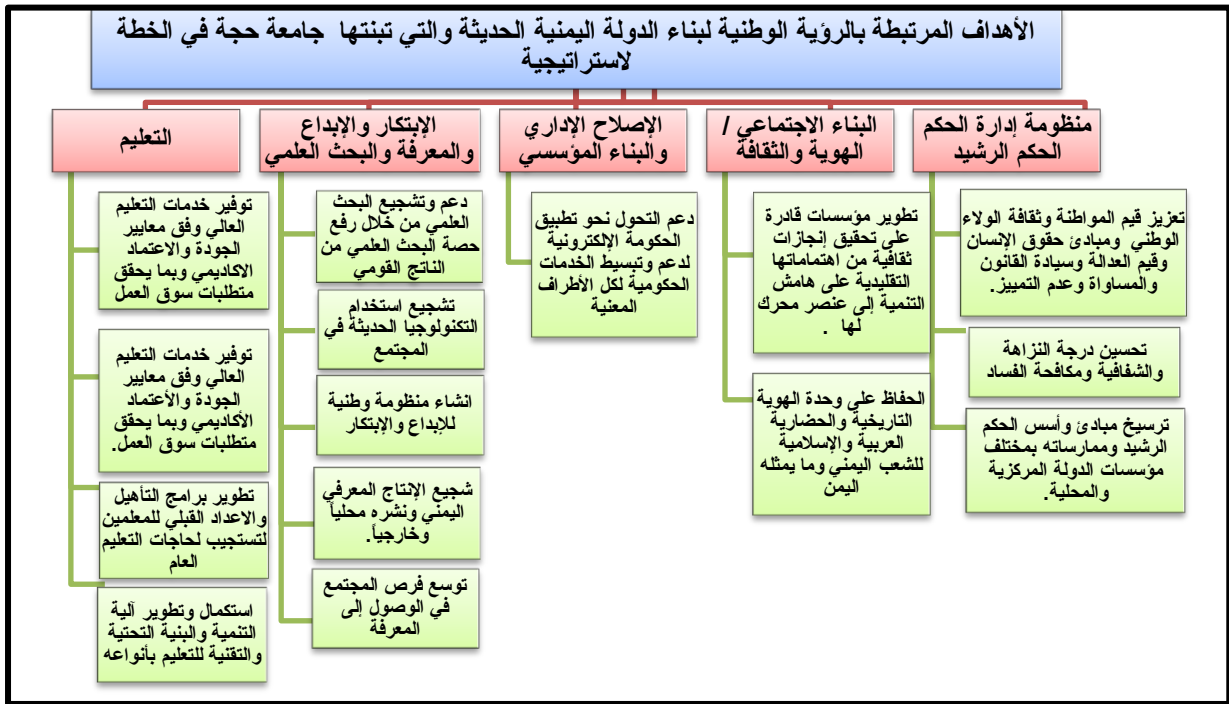
" دولة يمنية حديثة ديمقراطية مستقرة، وموحدة ذات مؤسسات قوية تقوم على تحقيق العدالة، والتنمية، والعيش الكريم للمواطنين، وتحمي الوطن، واستقلاله، وتتشدد السلام، والتعاون المتكافئ مع دول العالم" (المجلس السياسي الأعلى، 2019:8)، ومرتكزات الرؤية ثلاث مرتكزات هي (المجلس السياسي الأعلى، 2019:32) :

- دولة يمنية موحدة، ومستقلة، وقوية، وديمقراطية، وعادلة حيث تم وضع خمس محاور لهذا المرتكز هي محور منظومة إدارة الحكم - محور العدالة، وسيادة القانون - محور التنمية الإدارية - محور السياسة الخارجية، والأمن القومي - محور الدفاع، والخدمات الأمنية.
- مجتمع متماسك، وواعٍ ينعم بحياة حرة وكريمة، وتم وضع أربع محاور لهذا المرتكز هي محور المصالحة الوطنية الشاملة، والحل السياسي - محور البناء الاجتماعي - محور الاقتصاد - محور البيئة

- تنمية بشرية، ومستدامة تهتم بالمعرفة، والذي وضع له ثلاث محاور رئيسية هي محور التعليم  
محور الابتكار، والمعرفة، والبحث العلمي - محور الصحة.

### - الأهداف الاستراتيجية: "Strategic Goals"

يوضح الشكل رقم (17) الأهداف، والمحاور التي تبنتها جامعة حجة في الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة التي ذات صلة بوظائفها الرئيسية "التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع" في خطتها الاستراتيجية (2019-2020) حيث عدد الأهداف خمس عشرة هدفاً موزعة على خمسة محاور، والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل رقم (17)

أهداف جامعة حجة في ضوء الرؤية الوطنية

( تصميم الباحثة )

ويتضح من الشكل السابق أنّ جامعة حجة اشتمت أهدافها، والتي عددها خمس عشر هدفاً من خمسة محاور هي محور منظومة إدارة الحكم الرشيد، وعدد الأهداف ثلاثة أهداف - محور البناء الاجتماعي / الهوية، والثقافة، وعدد الأهداف هدفين - محور الإصلاح الإداري، والبناء المؤسسي، وعدد الأهداف هدف واحد - محور الابتكار، والمعرفة، والبحث العلمي، وعدد الأهداف خمسة أهداف - محور التعليم، وعدد الأهداف أربعة أهداف، وفي ضوء تلك الأهداف تم اشتقاق

أهداف استراتيجية فرعية لجامعة حجة تسعى لتحقيقها والجدول رقم (4) الآتي يوضح تلك الأهداف كما وردت في الخطة الاستراتيجية للجامعة:

#### جدول رقم (4)

الأهداف الاستراتيجية لجامعة حجة المشتقة من الأهداف الاستراتيجية للرؤية الوطنية

م	المحور	الهدف في الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة	الهدف الفرعي لجامعة حجة
١	منظومة إدارة الحكم الرشيد	تعزيز قيم المواطنة، وثقافة الولاء الوطني، ومبادئ حقوق الإنسان، وقيم العدالة وسيادة القانون، والمساواة، وعدم التمييز	تعزيز قيم المواطنة وثقافة الولاء الوطني، ومبادئ حقوق الإنسان، وقيم العدالة وسيادة القانون، والمساواة، وعدم التمييز.
٢		تحسين درجة النزاهة، والشفافية، ومكافحة الفساد	تطوير آلية لتحقيق الشفافية، والنزاهة في كافة الإجراءات المالية، والإدارية، وتفعيل المجالس التأديبية بالجامعة .
٣		ترسيخ مبادئ، وأسس الحكم الرشيد، وممارساته بمختلف مؤسسات الدولة المركزية والمحلية	تطوير، واستكمال اللوائح المنظمة للأداء بجامعة حجة.
٤	البناء الاجتماعي / الهوية والثقافة	تطوير مؤسسات قادرة على تحقيق إنجازات ثقافية من اهتماماتها التقليدية على هامش التنمية إلى عنصر محرك لها .	بناء، وإعداد برنامج ثقافي مزمن بالأشطة، والفعاليات الثقافية لغرس الهوية، والثقافة لدى منتسبي الجامعة من أكاديميين، وإداريين، وطلاب
٥		الحفاظ على وحدة الهوية التاريخية، والحضارية العربية، والإسلامية للشعب اليمني، وما يمثله اليمن.	تطوير، وتحديث البرامج الدراسية للأقسام الأدبية بكليات التربية بما يحقق الحفاظ على وحدة الهوية التاريخية، والحضارية العربية، والإسلامية للشعب اليمني
٦	الإصلاح الإداري والبناء المؤسسي	دعم التحول نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية لدعم، وتبسيط الخدمات الحكومية لكل الأطراف المعنية.	توفير، وإنشاء قاعدة بيانات تساعد على تدفق المعلومات، وتوثيق المعلومات داخل النظام الإلكتروني لشؤون الطلاب بجامعة حجة كمرحلة أولى .
٧	الابتكار والإبداع والمعرفة	دعم، وتشجيع البحث العلمي من خلال رفع حصة البحث العلمي من الناتج القومي.	تفعيل دور مركز البحوث، والدراسات الاستراتيجية بجامعة حجة في بناء اقتصاد المعرفة في اليمن .
٨		تشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة في المجتمع.	تعزيز، وتفعيل دور جامعة حجة في تشجيع استخدام التكنولوجيا في المجتمع .

٩	والبحث العلمي	انشاء منظومة وطنية للإبداع، والابتكار.	فتح، وإنشاء إدارة عامة لرعاية الموهوبين، والمبدعين تعمل في إطار منظومة وطنية للإبداع والابتكار
١٠		شجيع الإنتاج المعرفي اليمني، ونشره محلياً وخارجياً.	تطوير آلية لتشجيع الإنتاج المعرفي بجامعة حجة.
١١		توسع فرص المجتمع في الوصول إلى المعرفة.	إعداد، وإجراء دراسة لفتح وإنشاء مكتبة مركزية رقمية للجامعة.
١٢	التعليم	توفير خدمات التعليم العالي وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، وبما يحقق متطلبات سوق العمل	تحسين جودة التعليم بجامعة حجة بنسبة ٩٠%.
١٣		توفير خدمات التعليم العالي وفق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وبما يحقق متطلبات سوق العمل .	زيادة فرص الالتحاق، وتحقيق العدالة في الالتحاق بجامعة حجة وفق المتطلبات سوق العمل وبنسبة ٨٠%.
١٤		تطوير برامج التأهيل، والإعداد القبلي للمعلمين لتستجيب لحاجات التعليم العام	توفير وفتح تخصصات نوعية تسهم في تحسين جودة التعليم العام وتلبي متطلبات
١٥		استكمال وتطوير آلية التنمية، والبنية التحتية، والتقنية للتعليم بأنواعه .	تأهيل، وتجهيز مباني المدينة السكنية بقدوم في سبيل فتح تخصصات نوعية بجامعة حجة.

#### (تصميم الباحثة)

ينتضح من الجدول أن أهداف جامعة حجة شملت وظائفها الثلاث (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) وهي كالآتي :-

١- وظيفة التدريس والتعليم الجامعي: تعد أهم وظيفة للجامعة، وأكثرها فاعلية في تزويد الطلاب بالمعارف، والاتجاهات السلوكية الإيجابية، والمهارات العلمية، والعملية تمثلت هذه الوظيفة في الأهداف :

- غرس، وتعزيز قيم المواطنة، وثقافة الولاء الوطني، والمؤسسي، وقيم العدالة، وسيادة القانون، والمساواة، وعدم التمييز لدى منتسبي الجامعة.
- بناء، وإعداد برنامج ثقافي مزمّن بالأنشطة، والفعاليات الثقافية لغرس الهوية، والثقافة لدى منتسبي الجامعة من أكاديميين، وإداريين، وطلاب.
- تطوير، وتحديث البرامج الدراسية للأقسام الأدبية بكليات التربية بما يحقق الحفاظ على وحدة الهوية.

- توفير، وفتح تخصصات نوعية تسهم في تحسين جودة التعليم العام، وتلبي متطلبات التنمية في المجتمع.

- تأهيل، وتجهيز مباني المدينة السكنية بقدوم، والذي يساهم في فتح تخصصات نوعية بجامعة حجة.

- توفير، وإنشاء قاعدة بيانات تساعد على تدفق المعلومات، وتوثيق المعلومات داخل النظام الإلكتروني لشؤون الطلاب بجامعة حجة كمرحلة أولى .

- تحسين جودة التعليم بجامعة حجة بنسبة ٩٠%.

٢- **وظيفة البحث العلمي:** تمثل هذه الوظيفة عاملاً أساسياً في إنتاج المعرفة، وتجديدها

وتطويرها، ونشرها، وركيزة أساسية لتمييز الجامعات، وقد تمثلت هذه الوظيفة في الأهداف:

- تطوير، واستكمال اللوائح المنظمة للأداء بجامعة حجة.

- تطوير آلية لتحقيق الشفافية، والنزاهة في كافة الإجراءات المالية، والإدارية، وتفعيل المجالس التأديبية بالجامعة.

- تفعيل دور مركز البحوث، والدراسات الاستراتيجية بجامعة حجة في بناء اقتصاد المعرفة في اليمن.

- تطوير آلية لتشجيع الإنتاج المعرفي بجامعة حجة.

- فتح، وإنشاء إدارة عامة لرعاية الموهوبين، والمبدعين تعمل في إطار منظومة وطنية للإبداع والابتكار.

- إعداد، وإجراء دراسة لفتح، وإنشاء مكتبة مركزية رقمية للجامعة.

٣- **وظيفة خدمة المجتمع** تمثلت في الأهداف التالية:

▪ زيادة فرص الالتحاق، وتحقيق العدالة في الالتحاق بجامعة حجة وفق متطلبات سوق العمل، وبنسبة ٨٠%.

▪ تعزيز، وتفعيل دور جامعة حجة في تشجيع استخدام التكنولوجيا في المجتمع.

ويتضح مما سبق أن الأهداف الاستراتيجية بجامعة حجة أغلبها متطلبات، واحتياجات أساسية للجامعة لتعزيز منظومتها الداخلية، وتلافي جوانب الضعف، والقصور، والذي يؤثر سلباً على الأداء الجامعي.

## ثانياً: البيئة الداخلية لجامعة حجة:

تهدف دراسة، وتحليل البيئة الداخلية لجامعة حجة معرفة نقاط القوة، والضعف في أداء الجامعة، والتي تؤثر بشكل مباشر في تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة، وسيتم تناوله على النحو الآتي:

### ■ نشأة وتطور جامعة حجة:

تم إنشاء جامعة حجة بالقرار الجمهوري رقم (119) لسنة 2008م، والذي ينص على إنشاء خمس جامعات من ضمن تلك الجامعات جامعة حجة، كما نصت الفقرة (ب) من المادة رقم (1) بأن تحمل كل جامعة اسم المحافظة المنشأة بها (الشؤون القانونية، 2010: 454-455) وتم إنشاء جامعة حجة تلبية لحاجة المجتمع في محافظة حجة؛ حيث تتميز هذه المحافظة بمساحة واسعة، ومديريات متعددة، وجامعة حجة تعتبر تاسع جامعة حكومية في الجمهورية اليمنية، وبدأت تمارس نشاطها التعليمي، والبحثي كجامعة مستقلة في العام الجامعي (2011-2012م) وكانت كلية التربية هي النواة الأولى لتأسيس الجامعة، والتي تم افتتاحها عام (1989-1990م) كأحدى الكليات التابعة لجامعة صنعاء؛ ثم تم فتح كلية التربية بعبس عام (2002-2003م) وبعدها كلية العلوم التطبيقية عام (2005-2006م) وفي عام (2011-2012م) تم إنشاء كلية العلوم المالية، والمصرفية فجامعة حجة لديها اربع كليات بالإضافة إلى مركز ضمان الجودة، والتطوير الأكاديمي الذي تم إنشائه في عام (2014م) وعدد من المراكز العلمية، والبحثية، والخدمية، وهي مركز البحوث، والدراسات الاستراتيجية، ومركز التنمية البشرية، ومركز التدريب، وخدمة المجتمع التي تم افتتاحها في العام الجامعي (2016-2017م) (<http://www.hau.edu.ye>).

ومما سبق يتضح أن جامعة حجة جامعة ناشئة، وبها كليات ككلية التربية، والعلوم الانسانية، وكلية التربية بعبس ليستا حديثتي الإنشاء فقد كانت هاتين الكليتين تابعتان لجامعة صنعاء حتى عام (2006-2007م) وبعد إنشاء جامعة عمران تم إلحاق هاتين الكليتين بها حتى عام (2009-2010م) ويوجد تباعد جغرافي بين الكليات حيث توجد كليتي التربية، وكلية العلوم المالية والمصرفية بعبس، وفي مبنى واحد بينما كلية التربية والعلوم الإنسانية، وكلية العلوم التطبيقية بمدينة حجة وفي مبنى واحد.



• الموارد البشرية بجامعة حجة:

يُعتبر العنصر البشري المتحكم الأساسي في عملية سير العمل داخل الجامعة، والمحرك لعملية تجديد، وتطوير الأداء بالجامعة، كما أن العنصر البشري هو العنصر الذي لا يمكن استنساخه من قبل المنافسين، لذا فعلى الإدارة الجامعية تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، وتقييمها، والعمل على تلبية احتياجاتهم لضمان نجاحها، وتحقيق الأهداف المنشودة، ولكي تقوم الموارد البشرية بمسئوليتها ينبغي تنظيم إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال (المبعضين وآخرون، 2013:8):

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وإحداث تغييرات في السياسات بما يضمن التكيف مع البيئة الداخلية للجامعة.
- توفير نظم معلومات، وبحوث للموارد البشرية فحتى تقوم الجامعة بنشاطها تحتاج إلى الارتكاز على نظام متكامل من السجلات، والمستندات، والمعلومات التي تكون في نظام إلكتروني.
- هيكل تنظيمي يعمل على تحديد التنظيم الداخلي لأنشطة، والممارسات الإدارية، والجدول رقم (5) الآتي يُبين توزيع الموارد البشرية في المنشآت التعليمية التابعة لجامعة حجة وفق الإحصائية للعام (2019-2020م).

جدول رقم (5)

توزيع الموارد البشرية في المنشآت التابعة لجامعة حجة

م	اسم المنشأة التعليمية	نوع المنشأة التعليمية	موقع المنشأة التعليمية	إداري	أكاديمي			الإجمالي	
					دكتور	مدرس	معيد		
١	رئاسة الجامعة	خدمي	حجة	69	-	-	-	69	
٢	كلية العلوم المالية والمصرفية	تعليمي	عبس	25	2	2	7	49	
٣	كلية التربية والعلوم الإنسانية	تعليمي	حجة	31	44	10	47	208	
٤	كلية التربية	تعليمي	عبس	25	14	10	28	105	
٥	كلية العلوم التطبيقية	تعليمي	حجة	13	5	6	10	54	
				المجموع	163	65	28	92	485

( إحصائية 2019-2020 جامعة حجة )

من الجدول رقم (5) يتضح أن عدد أعضاء هيئة التدريس، والإداريين في مختلف الكليات بالجامعة (485) عضواً أكبر كادر أكاديمي، وإداري يوجد بكلية التربية، والعلوم الإنسانية (208) عضواً كونها أقدم الكليات التي تم إنشائها بجامعة حجة، وتأتي في المرتبة الثانية كلية التربية بعبس (106) عضواً ثم العلوم التطبيقية (54) عضواً، والأخيرة كلية العلوم المالية والمصرفية (49) عضواً؛ كما أن عدد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه فما فوق (65) عضواً، وعدد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الماجستير (28) عضواً، وعدد المعيّدين (98) عضواً حسب إحصائية (2019-2020م).

وترتبط سمعة الجامعة، وشهرتها بفاعلية، وأداء أعضاء هيئة التدريس؛ كما أن أعضاء هيئة التدريس يؤمنون بأن شهرة الجامعة، تستمد من رفعة شأنهم، وحسن أدائهم، لذا تسعى جامعة حجة إلى تنمية مواردها البشرية، والمتمثلة بأعضاء هيئة التدريس من خلال:

▪ الابتعاث: حيث بلغ عدد المبتعثين إلى الجامعات المحلية، العربية، والأجنبية لنيل درجة الماجستير أو الدكتوراه (65) موفد حسب إحصائية (2019-2020م) في جميع التخصصات المختلفة.

▪ إحلال القوى العاملة الوطنية محل العمالة الأجنبية.

▪ فتح برامج دراسات عليا لبعض الأقسام في كلية التربية، والعلوم الإنسانية، وكلية التربية بعبس (مناهج وطرق تدريس- إدارة وتخطيط تربوي- إنجليزي).

ومن خلال تحليل الوضع الراهن لجامعة حجة (2020:11-12) تبين أن أعضاء هيئة التدريس يعانون من شحة الحوافز المادية، والمعنوية، وافتقار الجامعة إلى معايير واضحة أو لوائح لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس، ودفعهم للتحديث، والتجديد، وغياب التنمية الدائمة لمهارات، ومعارف النظام الإداري (العميد-أعضاء هيئة التدريس- موظفون) من خلال التدريب، وعدم وجود العدد الكافي من الكادر الإداري المؤهل حسب التوصيف الوظيفي، وغياب إجراءات الاستقطاب، والتعيين للكفاءات، وتوفير بيئة جاذبة لهم، وعدم ملائمة الأجور والتعويضات للعاملين بالجامعة؛ كما أن النقل، والترقية، والانداب يتم تطبيقه بشكل محدود، وغياب وسائل قياس الرضا الوظيفي للعاملين.

## • الموارد المالية بالجامعة:

تمثل محدودية مصادر التمويل في موازنات الجامعات الحكومية من أهم التحديات التي تواجه الجامعات لاسيما الدول النامية، ومنها اليمن؛ حيث تلعب الموارد المالية دوراً مهماً في أداء الجامعات، وتحقيق أهدافها فحين تضع الجامعات خططها فإنها تحدد المبالغ المالية التي تتطلبها تحقيق الأهداف المنشودة، وغالباً ما تلزمها القيادات العليا بالقبول بمبالغ أقل بكثير مما تتطلبها تلك الجامعات (شرف الدين، 2014:145).

وتتمثل الموارد المالية بجامعة حجة فيما يلي:

### - التمويل الحكومي:

تعتمد الجامعات الحكومية، ومنها جامعة حجة بصورة شبة كلية على التمويل الحكومي حيث يعتبر أحد الركائز الأساسية لتمويل التعليم الجامعي، ويتم ذلك من خلال الاعتمادات المالية التي تُرصد للجامعات في الموازنة العامة للدولة (محمد، 2001:1). وتلك الاعتمادات المالية تأثرت في السنوات الأخيرة بتقلبات الأوضاع الاقتصادية، وعدم الاستقرار السياسي، وعجز الموازنة العامة للدولة حيث أصبحت لا توفر تلك الاعتمادات متطلبات العملية التعليمية بالجامعة.

### - التمويل الذاتي:

ويتمثل التمويل الذاتي بـ:

- ✓ الرسوم الطلابية حيث تفرض الحكومات على الطلاب رسوماً مقابل تعليمهم في مؤسساتها التعليمية العامة تغطي كلفتهم أو جزءاً منها
- ✓ التعليم الموازي في بعض كليات الجامعة، ومراكزها.

### - التمويل الخارجي:

ويأخذ أشكالاً من أبرزها (الدرواني، 2019:58-59):

- المنح، والمساعدات المالية: وتقوم المنظمات الدولية بدور واضح في هذا الشأن.
- تقديم المساعدات الفنية: وتتضمن تقديم بعض المنح الدراسية للدراسة في بلد آخر، وتقديم بعض الأساتذة من قبل دولة أخرى.
- تقديم المساعدات العينية: كالأجهزة والمعدات والأبنية وغيرها.

وأكد تقرير اليونسكو (2018:15) أن ميزانية الجامعات اليمنية ومنها جامعة حجة تخصص بنسبة 80% إلى 90% من إجمالي الميزانية أجور للموظفين، وبالتالي لا يبقى سوى القليل

للاستثمار في البيئة التعليمية أو تطوير البنى التحتية أو للبحوث أو لخدمات الطلاب... إلخ، وبهذا تصبح الجامعات كأنها غير مرنة، وجامعة من سنة إلى أخرى.

#### • وظائف الجامعة:

للجامعة ثلاث وظائف أساسية متداخلة ومتراصة وتكمل كلاً منها الأخرى، وهي:

#### أ- التعليم:

تعد وظيفة التعليم أولى الوظائف التقليدية للجامعة، وأساس وجودها، وتتمثل بتقديم تعليم عالي من المعرفة، وتطبيقاتها العلمية في كافة التخصصات المختلفة، والعمل على تزويد المتعلم بمهارات وقدرات تسهم في تطوير فهمه لمجتمعه، ولعالمه، والتكيف مع المتغيرات السريعة في المجتمع والعالم ككل (محمد، 2014: 180-181) وتعتمد الجامعة على نظامين في مجال التعليم نظام التعليم العام، ونظام التعليم الموازي، والنفقة الخاصة لإتاحة الفرصة للطلاب الذين لم يجتازوا اختبار القبول بنظام التعليم العام الدخول في التخصص الذين يرغبون الالتحاق به، والجدول الآتي يوضح تلك الأنظمة.

#### جدول رقم (6)

#### أنظمة التعليم في جامعة حجة

التعليم الموازي	التعليم العام	الكلية
-	√	التربية والعلوم الإنسانية
-	√	التربية عيس
√	√	العلوم التطبيقية
√	√	العلوم المالية والمصرفية

(المرجع: تم الرجوع إلى الكليات المعنية)

تم بناء الجدول رقم (6) وذلك عن طريق النزول الميداني للباحثة، ويتضح من الجدول أن كليتين فقط تعملان بالنظام الموازي، والعام وهما كلية العلوم المالية والمصرفية، وكلية العلوم التطبيقية بينما كلية التربية بعيس، وكلية التربية والعلوم الإنسانية تعمل بنظام واحد، وهو النظام العام، والسبب في ذلك ضعف إقبال الطلاب على تلك الكليات كون أغلب تخصصاتها غير مطلوبة بقوة في سوق العمل، وتمارس جامعة حجة وظيفة التعليم من خلال أربع كليات، والتي تحتوي على

تخصصات وبرامج يمكن توضيحها في الجدول رقم (7) والذي بياناته تم أخذها من خلال النزول الميداني للباحثة ومقابلة العميد أو النائب للكليات الأربع :

### جدول (7)

#### البرامج بجامعة حجة للعام (2020-2021م)

عدد البرامج			الكليات	
الإجمالي	ماجستير	بكالوريوس		
15	3	12	التربية والعلوم الإنسانية	الإنسانية
7	2	5	التربية عيس	
<b>22</b>	5	17	الإجمالي	
6	0	6	العلوم التطبيقية	التطبيقية
5	0	5	العلوم المالية والمصرفية	
<b>11</b>	0	11	الإجمالي	
<b>33</b>	5	28	الإجمالي العام	

#### (تصميم الباحثة)

يتضح من الجدول (7) أن الجامعة تحتوي على كليتين إنسانيتين، وكليتين تطبيقيتين، حيث تضم هذه الكليات (28) قسماً منها (17) قسماً في الكليات الإنسانية، (11) قسم في الكليات التطبيقية، كما يتضح من الجدول أن الجامعة تقدم (33) برنامجاً أكاديمياً في كلياتها الأربع منها (28) برنامجاً بكالوريوس، و(5) برامج ماجستير في كليتي التربية والعلوم الإنسانية، والتربية بعيس، وتوجد برامج في بعض الكليات (كبرنامج الكترولنيات، وبرنامج جيولوجيا وتعددين) في كلية العلوم التطبيقية خاليه من الطلاب، والسبب عدم إقبال الطلاب على هذه البرامج، كما يوجد قسمين في كلية التربية، والعلوم الإنسانية قسم الجغرافيا، والتاريخ لا يوجد فيها طلاب كونها لا تلبى حاجة سوق العمل.

ويتضح مما سبق قلة البرامج المقدمة من قبل الجامعة؛ لذا تسعى الجامعة حالياً إلى فتح برامج جديدة تلبى احتياجات سوق العمل؛ حيث تسعى حالياً لفتح كلية جديدة هي كلية العلوم الطبية، وكلية الشريعة والقانون، كما أنشأت مراكز لتقديم بعض البرامج، والخدمات للمجتمع، والذي سوف يتم تناولها لاحقاً.

## - الطلاب في الجامعة:

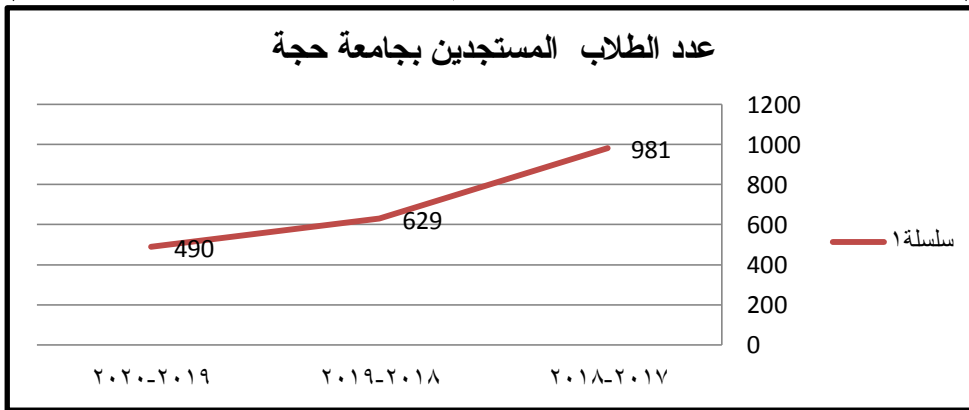
يرتبط أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات عادة بالنمو السكاني للمنطقة، وتزايد الطلاب المجتمعي للتعليم الجامعي، والجدول رقم (8) يوضح عدد الطلاب المستجدين (المسجلين حديثاً) الملتحقين بالكليات في المستوى الأول خلال الثلاث السنوات الثلاث 2018-2020م حسب النوع والكلية.

### جدول رقم (8)

عدد الطلاب المستجدين خلال الأعوام الثلاثة الأخيرة من 2018-2020م

عدد المستجدين									الكلية
2019-2020			2018-2019			2017-2018			العام
مج	ث	ذ	مج	ث	ذ	مج	ث	ذ	النوع
50	35	15	156	101	55	290	169	121	التربية والعلوم الإنسانية
87	46	41	142	78	64	276	140	136	التربية عبس
199	72	127	195	85	110	229	46	183	العلوم التطبيقية
154	16	138	136	23	113	186	29	157	العلوم المالية والمصرفية
490	169	321	629	287	342	981	384	597	المجموع

(إدارة القبول والتسجيل بجامعة حجة للأعوام من 2017-2018 إلى 2019-2020)



### الشكل رقم (18)

(عدد الطلاب المستجدين بجامعة حجة للأعوام من 2017-2018 إلى 2019-2020)

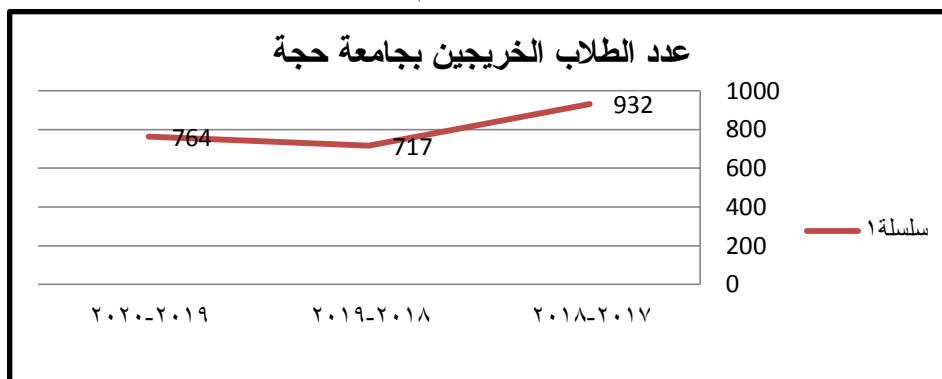
من الجدول رقم (8) يتضح أن عدد الطلاب الملتحقين بالكليات الإنسانية أقل من الطلاب الملتحقين بالكليات التطبيقية، وعدد الإناث الملتحقين بالكليات الإنسانية أعلى من عدد الذكور خلال الثلاث السنوات، بينما عدد الذكور الملتحقين بالكليات التطبيقية أعلى من عدد الإناث؛ كما يتضح من الشكل البياني انخفاض معدل تدفق الطلاب عام بعد عام بمختلف الكليات بالجامعة، وذلك بسبب

الوضع الاقتصادي الحالي التي تمر به اليمن؛ كما أن البرامج التي تقدمها الجامعة لا تلبي احتياجات سوق العمل، وعدد الطلاب المستجدين بجامعة حجة للعام الدراسي (2017-2018 م) في مختلف الكليات بالجامعة (981) طالب، وطالبة بينما عدد المستجدين للعام (2018-2019م) هو (629) طالب، وطالبة، وكما بلغ عدد الطلاب المستجدين للعام الدراسي (2019-2020م) (490) طالب، وطالبة، وأما عدد الخريجين خلال السنوات الثلاث الأخيرة الجدول رقم (9) يبين ذلك فيما يلي:

جدول رقم (9)

عدد الخريجين									الكلية العام
2019-2020			2018-2019			2017-2018			
مج	ث	ذ	مج	ث	ذ	مج	ث	ذ	النوع
316	181	135	332	189	143	338	160	178	التربية والعلوم الإنسانية
108	64	44	97	59	38	183	97	86	التربية عس
188	45	143	177	46	131	195	49	146	العلوم التطبيقية
152	44	108	111	19	92	216	55	161	العلوم المالية والمصرفية
764	334	430	717	313	404	932	361	571	المجموع

إحصائية بعدد الخريجين خلال الأعوام الثلاثة من 2018 إلى 2020م بجامعة حجة ( إدارات الخريجين بكليات جامعة حجة للأعوام من 2017-2018 إلى 2019-2020 )



الشكل رقم (19)

عدد الطلاب الخريجين بجامعة حجة للأعوام من 2017-2018 إلى 2019-2020

يتضح من الجدول رقم (9) ارتفاع حصة الكليات الإنسانية من الخريجين خلال السنوات الثلاث مقابل الكليات التطبيقية، ويرجع ذلك إلى ضعف توفر معايير الاعتماد الأكاديمي، وضمان الجودة في البرامج التعليمية، والمقررات الدراسية ( الفقيه، 2017:188)، وهو ما لا يتوافق مع تلبية

احتياجات سوق العمل، والتنمية الشاملة؛ كما أن عدد الخريجين ينقص عاماً بعد عام؛ حيث عدد الخريجين عام(2017-2018) بلغ (932) طالب، وطالبة بينما عام (2018-2019) بلغ (717) طالب وطالبة، وفي عام(2019-2020) بلغ عدد الطلاب الخريجين(764)، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف إقبال الطلاب على كليات الجامعة كون كليات الجامعة لا تلبى احتياجات المجتمع المحلي نتيجة لضعف علاقة الجامعة بالبيئة الخارجية مما أدى ذلك إلى ضعف موائمة البرامج التي تقدمها الجامعة مع احتياجات سوق العمل.

وقد أكد تحليل الوضع الراهن لجامعة حجة (2020:11-12) أن التدريس مازال يعتمد على الأساليب التقليدية المتمثلة في الإلقاء، والاعتماد على الملازم بالإضافة إلى قلة الكتب، والمراجع المتوفرة للطلاب إلا ما ندر، وكفاءة تلك البرامج، وشحة الحوافز، والمكافآت للمتميزين، والمتفوقين في المجالات المختلفة، وضعف تبني أساليب الجودة الشاملة، وضعف تبني أسلوب فرق العمل التي تضم مختلف المهارات، والتخصصات.

#### ب- البحث العلمي:

تُعتبر وظيفة البحث العلمي الوظيفة الثانية بعد وظيفة التعليم وفقاً لقانون الجامعات اليمنية رقم (18) بشأن الجامعات اليمنية، وتعديلاته لسنة (1997، 2000م) فبدون البحث العلمي تتحول الجامعة إلى مدرسة كثيرة التخصصات، كما أن سمعة الجامعة، وأهميتها يعتمد على مستوى، ونوعية البحوث العلمية، والدراسات العليا (محمد، 2014: 81).

واهتمام جامعة حجة بهذه الوظيفة لا يرقى إلى المستوى المطلوب حيث قامت الجامعة بإنشاء مركز البحوث، والدراسات الاستراتيجية إلا أنه غير مفعّل بسبب شحة الموارد، وغياب الحوافز لكن هناك أبحاث يقوم أعضاء هيئة التدريس بصفة شخصية بإنتاجها بهدف الحصول على الترقيات الأكاديمية، والحصول على الدرجات العلمية أو استكمالاً لنيل شهادة، وقد أكدت دراسة حميد (2016: 355) ضعف الأداء البحثي في الجامعات اليمنية، ومنها جامعة حجة، ويعود ذلك إلى ضعف تشجيع عضو هيئة التدريس بعمل أبحاث تخدم المجتمع، وهيمنة الروتين، والمركزية في الجامعات اليمنية، ومنها جامعة حجة، وضعف مراكز المعلومات، وخدمات التوثيق، وضعف توفير المناخ الملائم للعمل البحثي، وضعف علاقة الجامعات اليمنية مع القطاع الخاص، والقطاعات الإنتاجية.



## ج- خدمة المجتمع:

تُعد خدمة المجتمع الوظيفة الثالثة بعد وظيفتي التعليم، والبحث العلمي في الجامعات اليمنية، وتتمثل بالانفتاح على المجتمع، ودراسة احتياجاته، وتقديم البرامج التدريبية، والاستشارات، والخدمات المتنوعة، وذلك من خلال مراكز التعليم المستمر (مراكز التأهيل المهني، والتدريب المستمر) ومراكز خدمة المجتمع أو التنمية المجتمعية، ومراكز الاستشارات، والمستشفيات التعليمية، وبرامج التوعية، والتثقيف (المجلس الأعلى للتخطيط للتعليم، 2011:89).

وفي ذلك السياق قامت جامعة حجة بفتح عدداً من المراكز الخدمية لتنفيذ هذه الوظيفة كما وضعت أهدافاً، وخطط لتقديم الخدمة للمجتمع، وتحقيق أهداف الجامعة، والجدول رقم(10) يوضح هذه المراكز الفاعلة بالجامعة.

### جدول رقم (10)

#### المراكز الفاعلة بجامعة حجة

(وثائق مركز التدريب وخدمة المجتمع ومركز التنمية البشرية 2020م)

المركز	تاريخ الإنشاء	الهدف	البرامج والخدمات التي يقدمها المركز
التدريب وخدمة المجتمع	2017	١- رفع مستوى الكفاءة الفنية، والمهنية للطلاب، ومساعدتهم على مواكبة التطور الذي تشهده مختلف القطاعات الصحية باليمن. ٢- تعزيز منهج المشاركة المجتمعية.	يقدم المركز برامج طبية نظام الثلاث سنوات هي: ▪ طب الطوارئ. ▪ القبالة. ▪ رعاية نفسية.
التنمية البشرية	2017	الهدف الرئيسي الرقي بالمجتمع ومواكبة سوق العمل.	تم تفعيل المركز عام 2019م، ويقدم المركز حالياً دروات تنمية بشرية، ودبلوم حاسوب، ودبلوم إنجليزي كما توجد خطة للمركز لتوسيع مجالاته بما يخدم المجتمع، ويلبي متطلباته.

ومن خلال النزول الميداني للباحثة، ومقابلة عمداء المراكز لاحظت أنّ دور المراكز دور جزئي، ومحدود، وذلك بسبب غياب الموارد المالية المخصصة للمراكز، كما تفتقر الجامعات اليمنية

الحكومية، ومنها جامعة حجة إلى بعض المراكز التي تعد ضرورية لتحقيق وظائفها، وتحسين مواردها المالية، بالإضافة إلى غياب مراكز الاستشارة، ومركز تنمية أعضاء هيئة التدريس التي تعد من المراكز الضرورية في أي جامعة (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2014).

### ثالثاً: البيئة الخارجية لجامعة حجة:

تعد البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة من العوامل المهمة التي تحدد بقاء، ونجاح الجامعة كون البيئة المعاصرة على درجة عالية من التركيب، والتعقيد، والتغير، وأكثر اضطراباً مما يفرض على الجامعة وضعها بعين الاعتبار، وتحليلها عند صياغة استراتيجيتها (الزنفلي، 2013:118).

وتنقسم البيئة الخارجية للجامعة إلى بيئة خارجية عامه، وهي بعيدة الأثر، تؤثر بشكل غير مباشر على الجامعة، وتتمثل في التغيرات، والعوامل الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والاجتماعية والعلمية، والتكنولوجية، وبيئة خارجية محلية (خاصة) قريبة تؤثر بشكل مباشر، وتشمل أصحاب المصالح الذين يؤثرون ويتأثرون بأداء الجامعة، وهم أعضاء هيئة التدريس، والطلاب، وأولياء الأمور، والمنظمات، والجهات الحكومية المختلفة، والمجتمع (حميد، 2016:230) وسيتم تناول تأثير بعض التغيرات المحيطة بالجامعة وذلك فيما يلي:

#### - التغيرات الاقتصادية:

نحن الآن في عام (2022م) ومازالت اليمن تعاني من عدوان جائر منذ أوائل (2015م) كما تعتبر اليمن من أفقر البلدان، وأقلها نمواً في منطقة الشرق الأوسط، وشمال أفريقيا على مدى سنوات، ويواجه الآن أسوأ أزمة إنسانية عرفها العالم، فقد دمر العدوان اقتصادها، ودمر البنية التحتية الحيوية، كما أثرت تداعيات جائحة فيروس كورونا أيضاً على الاقتصاد اليمني بشدة، مما أدى إلى تدهور الأوضاع الاجتماعية، والاقتصادية بشكل أكبر في عام (2020م) بسبب الأثر الاقتصادي الذي أحدثته جائحة فيروس كورونا، وانخفاض الأسعار العالمية، وضعف البنية التحتية العامة، ومحدودية القدرة على مواجهة الظواهر المناخية الشديدة، والكوارث الطبيعية (<https://www.albankaldawli.org>) وقد انعكس ذلك على مؤسسات الدولة عموماً، والجامعات خصوصاً منها جامعة حجة حيث توقفت كثير من المراكز التابعة للجامعة عن نشاطها بسبب شح الميزانية، وتوقف المرتبات، وانقطاعها منذ أكثر من

ست سنوات، مما اضطر بعض العاملين أكاديميين، وإداريين بالجامعة إلى البحث عن مصادر دخل، والانشغال بأعمال أخرى، والبعض منهم غادر البلاد، وكذلك تعطل تعليم العديد من الطلاب بسبب المشاكل المرتبطة بالتمويل، والنقل، والتضخم الذي حدث في أسعار المواد الغذائية، والبنزين، وارتفاع الرسوم الجامعية في ظل تردي الأوضاع الاقتصادية، والمعيشية، وفي ظل استمرار انتشار جائحة كورونا لجأ بعض الطلاب إلى التعاون في هذا الباب إذ يتنقل كل منهم خلال أيام معينة إلى الجامعة، ثم يتبادل مع زملائه دفاتر الدروس؛ كما أنّ منهم من اضطر إلى التوقف لعدم توفير نفقات التعليم (<https://www.echoroukonline.com>) وقد أعلن التقرير الدولي خروج اليمن من دائرة التصنيف في مؤشر دافوس لجودة التعليم العالمي للعام (2020م) لغياب معايير الجودة (<https://almawqepost.net>).

كما توجد تغيرات اقتصادية كبيرة أثرت على المؤسسات، ومنها الجامعات تأثرت بشكل مباشر وغير مباشر، ومن هذه التغيرات الاقتصادية العولمة، والاقتصاد المعتمد على المعرفة فالعجز في ميزانية الدولة يؤثر على تمويل التعليم، وفي الوقت ذاته يؤثر التعليم على المنظومة الاقتصادية للمجتمع فنوعية مخرجات التعليم، وما تمتلك من مهارات تتلاءم أو لا تتلاءم مع طبيعة العصر، ومتطلبات سوق العمل، والانتاج يؤثر سلباً أو إيجاباً على اقتصاد المجتمع (بوشبكة، 2014: 557-560).

وهذا ما أكد عليه المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2015: 90-91) حيث ذكر جملة من التحديات، والمعوقات التي تواجه الجامعات اليمنية منها جامعة حجة، وهي ضعف ثلثية مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل المحلي، والإقليمي، ومتطلبات التنمية، وتدني مستوى توظيف المتخرجين لعدم رضى أرباب العمل عن مستوى أدائهم، وتدني نسبة الاستثمار في تحسين نوعية التعليم، وتدني مستوى البحوث العلمية الحالية على واقع التنمية في اليمن.

#### - التغيرات السياسية:

أدى عدم الاستقرار السياسي في اليمن إلى تدهور ملحوظ في الإدارة في الجامعات فقد ذكر (الرحامي، 2019: 226) أنّ الجامعات الحكومية، ومنها جامعة حجة تعاني من ضعف التخطيط الاستراتيجي، وضعف التقييم، والمتابعة لإداء الكادر الإداري بالجامعات، وتدني مستوى التنمية

المهنية المستمرة للكادر الأكاديمي، والإداري، وعدم وجود سياسة واضحة للاستفادة من الخبرات الإدارية، والمركزية في اتخاذ القرارات، وعدم وجود استقلال مالي وإداري للجامعات، والكليات، والتساهل في تطبيق القوانين، واللوائح الإدارية، وعدم العمل بنظام الانتخابات لاختيار قيادة الجامعات، وعمداء الكليات، وضعف تطبيق أنظمة الجودة في معظم الجامعات اليمنية مما يعيق تطوير الكادر الإداري، وبناء القدرات، وتدني مستوى الحوكمة على مستوى الدولة بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، والاعتماد الكلي على الجهات الدولية في دعم بعض المشاريع.

#### - التغيرات الثقافية والاجتماعية:

تعتبر التغيرات الثقافية، والاجتماعية من أكثر العوامل المؤثرة على مؤسسات التعليم العالي، كون التعليم الجامعي أحد مفاتيح التقدم الاقتصادي، والاجتماعي، والتطور العلمي، والمعرفي حيث يعمل التعليم الجامعي على تلبية احتياجات المجتمع، ومتطلباته.

ونظام التعليم في الجامعات اليمنية غير مرتبط بمتطلبات المجتمع، واحتياجات سوق العمل؛ كما أن غياب الاستقلالية المالية، والإدارية في الجامعات اليمنية، جعلها تقف موقفاً بطيئاً إزاء كثير من الأمور التي تتطلب تحركاً سريعاً، وكذلك شحة الموارد حال دون تطوير نظم التعليم ومناهجه وخطته ومتطلباته (طالب، 2006:31). كما أن الجامعات اليمنية عموماً، وجامعة حجة خصوصاً يتعين عليها العمل على ترسيخ الثقافة القومية الوطنية اليمنية، وقيم وأخلاق المواطن اليمني الأصيل فمن الملاحظ في السنوات الأخيرة الشباب يمرون بفترة حرجة حيث تعمل الحرب في اليمن على زراعة ثقافة الخصام بين مكونات البناء الاجتماعي في اليمن الواحد، وإشاعة حالة من عدم الاستقرار الاجتماعي، والسياسي وإثارة الصراعات في المجتمع، وتمزيق النسيج الاجتماعي وشيوع الفساد الإداري.

كما تعاني جامعة حجة من تحد آخر، وهو العولمة التي تفرض نموذجاً ثقافياً على المجتمعات حيث تهدف العولمة الثقافية إلى شيوع أنماط الثقافة الغربية، وقيمها، وتصوير الحياة على أنها متعة، ورفاهية، كما تتضمن أيضاً بلوغ البشرية الحرية الكاملة لنقل الأفكار، والاتجاهات، والأذواق على الصعيد العالمي أي أن العولمة الثقافية تعني الانفتاح الثقافي، والقضاء على التمايز الثقافي

الذي عاشته البشرية عبر العصور، فالعولمة الثقافية تنتقل الإنسان من المجال المحلي إلى المجال العالمي(عبدالحميد وآخرون،2004:28).

لذا توجب على التعليم الجامعي العمل على ترسيخ الهوية الثقافية الإسلامية اليمينية لدى الطلاب والتأكيد على منظومة القيم الأخلاقية الأصيلة دون عزلهم عن الحضارة العالمية المعاصرة في توازن مدروس ودقيق بين عناصر الثقافة العالمية، وعناصر الثقافة المحلية بحيث يكون خريج الجامعة منتمياً لوطنه، ومتصلاً بالثقافة العالمية، ومتخصصاً في مجال معين (محمد،2008:17).

كما أن الثورة المعلوماتية، والانفجار المعرفي فرض العديد من التحديات على الجامعات اليمنية عموماً، وجامعة حجة خصوصاً حيث أصبح للمعرفة دور أكثر أهمية، وأكثر حيوية من ذي قبل في إحداث التنمية الشاملة، والمستدامة، وأصبح النمو مرهوناً بما تمتلكه أية أمة من المخزون المعرفي، وقدرتها على الإسهام في إنتاجه، وتطويره واستخدامه بكفاءة وفاعلية، ومن أهم هذه التحديات المنافسة مع الجامعات الأخرى في تقديم الخدمات التعليمية، والبحثية، والمعرفية، وإعداد خريجين بمواصفات عالية يستطيعون التنافس على فرص العمل في الأسواق المحلية، والعالمية وزيادة قدرة المجتمع على إنتاج السلع، والخدمات القادرة على اختراق الأسواق، ومنافسة مثيلاتها من المنتجات بدرجة عالية من الجودة، وقد جاء ترتيب جامعة حجة وفق مؤشر سكوبس العلمي(SCIMAGO) للعام (2020م) حيث يقيم هذا المؤشر جامعات من مختلف دول العالم وفق الأداء البحثي ومخرجات الابتكار، والتأثير المجتمعي للجامعة على المرتبة (38) في ترتيب الجامعات اليمنية والتي عددها (48) جامعة يمنية أما الترتيب العالمي لها (29864) بينما حصلت جامعة العلوم والتكنولوجيا على المرتبة الأولى، وجامعة صنعاء المرتبة الثانية في ترتيب الجامعات اليمنية (<https://www.webometrics.info/en/aw/Yemen>)

فالجامعات اليمنية ومنها جامعة حجة تعاني من ضعف مشاركة القطاع الخاص في صياغة السياسات، والبرامج في التعليم العالي، وعدم وجود تشريعات، ولوائح منظمة للبحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي، وضعف إدراك أهمية المراكز البحثية، وندرة النشاط البحثي في مؤسسات التعليم العالي، وتدني التجهيزات اللازمة للبحث العلمي، واقتصار مهمة عضو هيئة التدريس على التدريس فقط (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم،2015:90-91).

## - التغيرات التكنولوجية:

أدت تقنيات الاتصال إلى ثورة في مجال التعليم، والتعليم، والبحث، والتقييم في الوقت الحاضر؛ حيث أصبح بمقدور الفرد الاطلاع على الجديد من العلوم، والمعارف المتاحة عبر الانترنت مما يزيد من قدرتهم على اكتساب المعرفة، والاستفادة من تجارب الأمم في مختلف المجالات، وكون الجامعات هي أهم مؤسسات إنتاج المعرفة في الوقت الراهن جعل جامعة حجة أمام تحدي كبير استوجب عليها النظر الجاد في كيفية تطوير قدراتها لكي تتحول من مجرد مؤسسات ناقلة للمعرفة إلى مؤسسات منتجة لها عن طريق اتباع أساليب، وطرق حديثة لتخزين، ومعالجة المعلومات (مطهر، 2005:4-5) وقد ذكر سلامة (2001:2) إجراءات تساعد الجامعة على ذلك وهي كما يلي:

- تدريب المعلمين على الاستخدام الأفضل للتكنولوجيا الحديثة في مجال حفظ المعلومات وتخزينها، واسترجاعها.
- ضرورة توفير بيئات تعليمية بالجامعات تحفز الدارسين على التساؤل، والتفكير، وتفسير المعلومات المتصلة باهتماماتهم، وحاجاتهم.
- ربط الجامعة بشبكة الاتصال، وتبادل الخبرات، والإنجازات مع الجامعات، والمؤسسات التعليمية الأخرى، بما يضمن التحول التدريجي من جامعة تقليدية إلى جامعة مبنية على تقنية المعلومات.
- إنشاء مكتبة إلكترونية، وتدريب الدارسين على استخدامها، والتعلم الذاتي باستخدام الوسائل المختلفة.

كما وضعت جائحة كورونا العالم أمام فرصة لإعادة التفكير في مستقبل التعليم، وقد بادرت اليونسكو إلى إطلاق نقاش عالمي حول مستقبل التعليم بعد جائحة كورونا في يونيو (2020م)، وهدفت المبادرة إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه نظم التعليم فيما يتعلق بضمان استمرارية التعليم والدروس المستفادة خلال أزمة كورونا، كما هدفت إلى اقتراح خطط، واستراتيجيات لتحديد إطار لرؤية التعليم بعد جائحة كورونا، ومن أبرز التحديات التي واجهها التعليم خلال أزمة كورونا هي عدم جاهزية النظم التعليمية في بعض الدول ومنها اليمن للتعليم عن بعد، وضعف البنية التكنولوجية، والتفاوت بين الطلاب في امتلاك وسائل التعليم عن بعد فقد تركت الجائحة تأثيرات كبيرة على أنظمة التعليم في العالم، واضطرتها إلى إعادة ترتيب أولوياتها، وتغيير استراتيجياتها، وهذه

الضرورة فرضت تقديم التعليم بشكل مختلف، وغير تقليدي، ولا بد أن يستفاد من ملامحها مستقبلاً لتطويع التعليم، وجعله أكثر تفاعلاً، وتمكناً مع معطيات العصر الرقمي الحديث (<https://ar.unesco.org>).

ويمكن القول أن في الجامعات اليمنية عموماً، وجامعة حجة خصوصاً تعاني ضعف البنية التحتية في المجالات التقنية، وضعف الاستثمار في مجال تقنية المعلومات، والاتصالات (الرحامي، 2019: 226) وهذا أيضاً ما أكده المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2015: 90-91) نقص موارد المكتبات، والمعامل، ونقص البنية الأساسية الإلكترونية التي تحد من قدرة طلاب الجامعة على الوصول إلى الموارد العالمية.

#### رابعاً: الهيكل التنظيمي والإداري لجامعة حجة:

إنَّ الهيكل التنظيمي بجامعة حجة مشكل وفقاً للقانون الصادر رقم (18) سنة (1995م) من جهازين رئيسيين الجهاز الأكاديمي، والذي يعد الحلقة الأقوى في تسيير الجامعة، والجهاز الإداري المساند للجهاز الأكاديمي حيث يعمل على تهيئة الظروف الملائمة ليقوم الجهاز الأكاديمي بدوره المتمثل بكفاءة الأداء الأكاديمي، فالجهازين يعملان في توليفة تنظيمية، ومسار واحد لتحقيق أهداف الجامعة، وتأخذ القيادة في جامعة حجة الشكل الهرمي، وتتدرج من رئيس الجامعة، فنواب الرئيس، فالعمداء فنواب العمداء، فرؤساء الأقسام جامعون في نشاطهم بين الصفة الأكاديمية، والصفة الإدارية، ومنهم أعضاء هيئة تدريس يقومون بأعباء التدريس، وممارسة نشاطهم الإداري مع تفريغ بعض المناصب القيادية من مهمة التدريس للتفرغ لأعباء القيادة كمنصب رئيس الجامعة، ويتكون الهيكل التنظيمي بجامعة حجة من:

#### (1) قطاع رئاسة الجامعة:

يشرف على هذا القطاع رئيس الجامعة بصورة مباشرة، ويعتبر المسئول عن تنفيذ السياسة العامة للجامعة، وإدارة شئونها العلمية، والإدارية، والمالية، ويمارس المهام، والمسئوليات الآتية حسب المادة (13) بصيغتها المعدلة بالقانون رقم (23) لسنة (2000م) من قوانين، ولوائح، وأنظمة التعليم العالي والبحث العلمي:

- تنفيذ القوانين، واللوائح، والنظم الجامعية المقررة.

- يمثل الجامعة أمام جميع الجهات، والهيئات، والأشخاص ذات العلاقة، وتوقيع العقود نيابة عن الجامعة بما لا يتعدى أحكام القانون.
  - دعم المجالس، واللجان المشكلة، وفقاً لأحكام هذا القانون، وله أن يعرض عليها ما يراه من الموضوعات الداخلة في اختصاصه.
  - تقديم تقرير سنوي إلى مجلس الجامعة عن شئون التعليم، والبحوث العلمية، وسائر نواحي النشاطات الأخرى بالجامعة.
- كما نصت المادة رقم (14) على أن تكون لرئيس الجامعة صلاحيات الوزير المنصوص عليها في اللوائح، والقوانين الخاصة بموظفي الدولة.

ويتكون هذا القطاع من تسع إدارات عامة (الهيكل التنظيمي بجامعة حجة، 2020:4) هي:

- 1- الإدارة العامة لمكتب رئيس الجامعة:
- 2- الإدارة العامة للشؤون القانونية:
- 3- الإدارة العامة للمراجعة الداخلية:
- 4- الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء:
- 5- الإدارة العامة لتنظيم المعلومات
- 6- الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام:
- 7- الإدارة العامة لشؤون مجلس الجامعة
- 8- الإدارة العامة للمتابعة والتقييم
- 9- إدارة الحرس الجامعي.

ويقع مجلس الجامعة في قمة الهرم التنظيمي ويُعد أعلى سلطة فيها، ويتكون مجلس الجامعة بحسب المادة (10) من قانون الجامعات رقم (17) لسنة (1995م) بصياغتها المعدلة الصادرة بالقانون رقم (33) لسنة (2000م) من رئيس الجامعة- رئيساً للمجلس- وعضوية نوابه، وعمداء الكليات وعددهم بجامعة حجة، ورؤساء المراكز التابعة للجامعة، وأمين الجامعة، وثلاثة يمثلون أعضاء هيئة التدريس (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد) وتختار كل فئة من أعضاء هيئة التدريس ما يمثلها في مجلس الجامعة، وثلاثة من الشخصيات العامة ذوي الرأي، والخبرة يختارهم المجلس في أول اجتماع من كل عام جامعي، ويصدر قرار بتعيينهم من قبل المجلس، و رئيس نقابة هيئة التدريس، كما لا يجوز الجمع بين أكثر من عضوية في مجلس الجامعة حسب المادة (10) من



قانون الجامعات رقم (17) لسنة (1995م) بصياغتها المعدلة الصادرة بالقانون رقم (33) لسنة (2000م).

وبذلك يتبين أنّ المجلس يتكون من أغلبية أكاديمية، وتغيب مشاركة بقية المستفيدين الداخليين كالطلاب، والموظفين، ومشاركة المستفيدين الخارجيين والمتمثلة في مؤسسات القطاعين العام والخاص، ورجال الأعمال، والمجتمع المدني، مما يجعل عملية صناعة القرار محصورة على الأكاديميين، وبالتالي فالقرارات التي يتم اتخاذها في المجلس فيها نوع من التحيز لصالح الأكاديميين (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006:60).

كما ذكرت دراسة الملكي (111:2017) أنّ مجلس الجامعة في الجامعات الحكومية، ومنها جامعة حجة ينعقد في فترات متباعدة تصل أحياناً إلى قرابة الخمس أشهر بالرغم أن القانون ينص على أن مجلس الجامعة يجتمع نهاية كل شهر.

ويختص مجلس الجامعة حسب المادة (11) من قانون الجامعات رقم (17) لسنة (1995م) بصياغتها المعدلة الصادرة بالقانون رقم (33) لسنة (2000م) بما يلي.

١- رسم السياسة العامة للجامعة بما يحقق رفع مستوى التعليم، والبحث العلمي، والتأهيل، والتدريب وتلبية احتياجات التنمية الشاملة في البلاد.

٢- وضع الأسس التربوية التي يجب أن تتضمنها مناهج، وأنشطة الجامعة بما ينسجم مع العقيدة، والشريعة الإسلامية.

٣- دعم استقلال الجامعة، واتخاذ جميع الوسائل المؤدية إلى رفع شأنها، وتمكينها من أداء رسالتها، وتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل.

٤- مناقشة، وإقرار مشروع الموازنة السنوية للجامعة التي أعدت في ضوء مشاريع موازنات الكليات، والمعاهد، والمراكز، والمستشفيات التعليمية، والإشراف على تنفيذها بعد اعتمادها من المجلس الأعلى.

٥- تقويم أعمال الجامعة في ضوء سياستها العامة، بما في ذلك النظر في التقارير السنوية، والدورية التي يقدمها رئيس الجامعة، وعمداء الكليات، والمراكز إلى المجلس، وتشكيل اللجان الخاصة بتقويم مختلف أنشطة الجامعة خاصة في مجالات الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم، وشؤون الطلاب، والدراسات العليا، والبحث العلمي، والأداء المالي، والإداري.

٦- إقرار، وتعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، والمعاهد، والمراكز التابعة لها، وتحديد حقوقهم، وواجباتهم، وتثبيتهم، وانتدابهم، وإعارتهم براتب أو بغير راتب، ونقلهم، ومنحهم إجازة التفرغ العلمي، وقبول استقالاتهم، وإنهاء خدماتهم وفقاً للائحة التنفيذية لقانون الجامعات رقم (17) لسنة (1995م) بصياغتها المعدلة الصادرة بالقانون رقم (33) لسنة (2000م).

٧- مناقشة، وإقرار الخطط، والبرامج الدراسية المرفوعة من مجلس الكليات، والمعاهد، والمراكز التابعة لها، واستحداث أقسام علمية فيها.

٨- مناقشة، وإقرار خطط تنمية الجامعة مع ربطها بخطط التنمية في الدولة.

٩- تحديد أعداد الطلاب الذين يمكن قبولهم سنوياً في الجامعة، وذلك في ضوء احتياجات المجتمع والقدرة الاستيعابية للجامعة.

١٠- منح الدرجات العلمية، والألقاب، والدبلومات، والشهادات.

١١- قبول التبرعات التي ترد إلى الجامعة عن طريق الوقف، والهبات، والوصايا، وغيرها على إلا تكون مشروطة بما يتعارض مع السياسة العامة للدولة أو يتنافى مع الأدب، والأخلاق والقيم.

١٢- إقرار الخطط لإقامة المباني، والمنشآت الجامعية، وتجهيزها، وصيانتها.

١٣- تأمين احتياجات المكتبات التابعة للجامعة بما يكفل توفير احتياجات الدراسة الجامعية واحتياجات البحث العلمي.

١٤- تشكيل لجان علمية فنية دائمة أو مؤقتة من بين أعضائه، ومن غيرهم من أعضاء هيئة التدريس، والمختصين لبحث الموضوعات التي تناط بها، ودراستها، وإبداء الرأي فيها.

١٥- إعادة أو تعديل أو إلغاء القرارات الصادرة من مجالس الكليات أو المعاهد أو المراكز التابعة للجامعة إذا كانت مخالفة للقوانين أو اللوائح أو القرارات التنظيمية التي تعمل بها الجامعة.

١٦- وضع الأسس العامة لمختلف أنشطة الطلاب الاجتماعية، والثقافية، والرياضية، والرعاية الصحية لهم بناءً على اقتراح مجلس شؤون الطلاب.

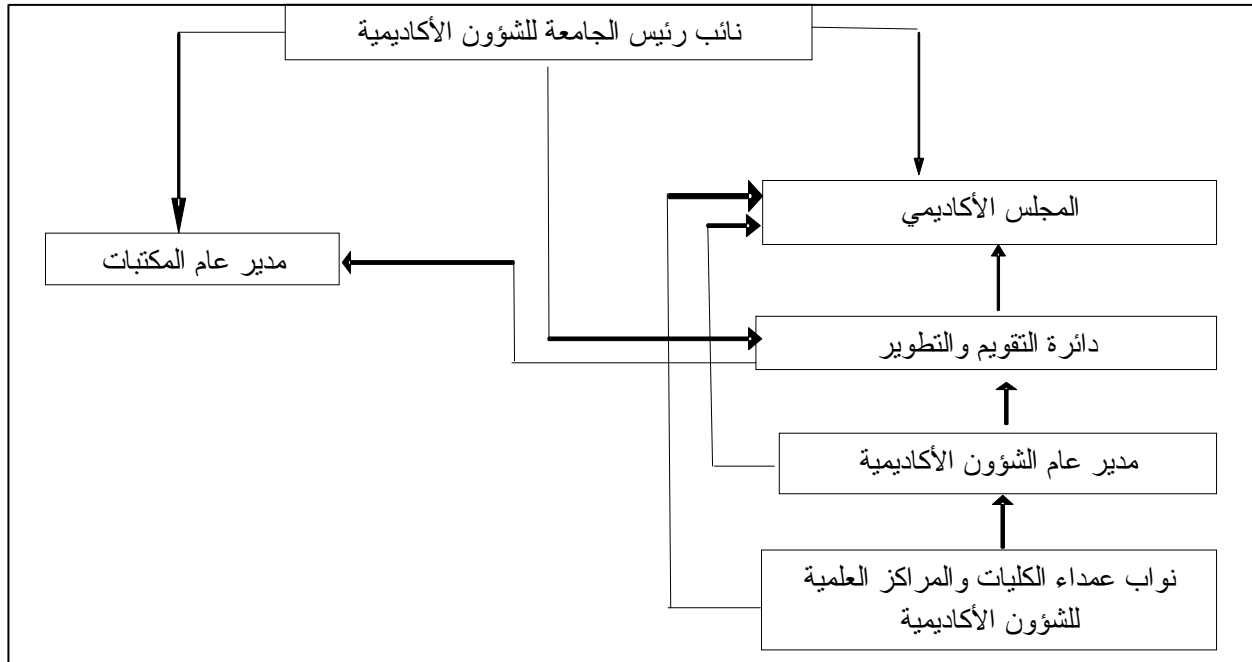
١٧- مناقشة، وإقرار الحساب الختامي للجامعة، والكليات، والمعاهد، والمراكز، والمستشفيات التابعة لها، والتقارير الدورية المقدمة من أجهزة الرقابة الإدارية، والمالية الخارجية، ورفع ذلك إلى المجلس الأعلى.

- ١٨- إقرار اتفاقيات التعاون العلمي، والفني بين الجامعة، والجامعات الأخرى التي يبرمها رئيس الجامعة أو أحد نوابه بموجب تفويض خطي منه.
- ١٩- إقرار اتفاقيات التعاون العلمي، والفني التي تبرمها الكليات أو المعاهد أو المراكز التابعة للجامعة مع غيرها من الهيئات العلمية الأخرى بعد اعتمادها من قبل رئيس الجامعة.
- ٢٠- توثيق علاقة الجامعة مع مؤسسات القطاع الخاص.
- ٢١- النظر في الموضوعات التي يحيلها عليه رئيس الجامعة أو يتقدم بها ثلث أعضاء المجلس أو أي موضوعات لأحكام القانون.

## (2) قطاع نيابة رئاسة الجامعة للشؤون الأكاديمية:

- يشرف علي هذا القطاع نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية حيث يمارس مهام، واختصاصات عديدة بحسب المادة (36) من القرار الجمهوري رقم (32) لسنة (2007م) بإنشاء اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية، وهي:
- رئاسة المجلس الأكاديمي، والإشراف على تنفيذ إجراءات تعيين أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم، وتثبيتهم، وترقياتهم، ونقلهم، وانتدابهم، وإعارتهم، ومنحهم إجازات التفرغ العلمي، ومشاركتهم في الندوات، والمؤتمرات العلمية الداخلية، والخارجية، وكل ما يتعلق بشؤون أعضاء هيئة التدريس، ومساعدتهم وفقاً لأحكام القانون، وهذه اللائحة، والقرارات والأنظمة الصادرة بموجبها.
  - الإشراف على إعداد الخطط المتعلقة باحتياجات الجامعة من أعضاء هيئة التدريس، ومساعدتهم، ومتابعة تنفيذها.
  - الإشراف على إعداد، وتنفيذ الخطط المتعلقة بوضع المناهج الجامعية، ورفع كفاءة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، وتوفير الدعم المادي لتحقيق أهداف الجامعة في هذا الجانب.
  - الإشراف على تنفيذ نظام، وظائف أعضاء هيئة التدريس، ومساعدتهم، وتقديم المقترحات المتعلقة بتحسين أوضاعهم، وحقوقهم الوظيفي في ضوء أحكام القانون، وهذه اللائحة.
  - دراسة المقترحات المتعلقة بإنشاء كليات أو معاهد أو مراكز جديدة أو استحداث أقسام علمية في الكليات أو المعاهد أو المراكز التابعة للجامعة، والاشتراك مع المختصين في وضع المناهج الخاصة بها تمهيداً لعرضها على مجلس الجامعة.

- الإشراف على إعداد، وتنفيذ الخطط المتعلقة بمراكز المعلومات، والمكتبات الجامعية، ومتابعة تنفيذ قرارات مجلس شؤون المكتبات الجامعية، والتوثيق، والنشر، والترجمة وفقاً لأحكام القانون وهذه اللائحة.
- الإشراف على إعداد موازنة الجامعة المتعلقة بالشؤون الأكاديمية، وشؤون المكتبات، والنشر والتوثيق، والترجمة، ومتابعة تنفيذها.
- الإشراف الأكاديمي على تقويم أنشطة الشؤون الأكاديمية في مجال الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، ومساعديهم، والأقسام العلمية، والبرامج، والكليات التابعة، وغيرها من الوحدات الإدارية، ورفع تقرير سنوي بذلك إلى رئيس مجلس الجامعة لعرضها على مجلس الجامعة.
- رئاسة مجلس التأديب الخاص بأعضاء هيئة التدريس، ومساعديهم، وضمان حقهم في الدفاع عن أنفسهم، ومتابعة قرارات مجلس الجامعة وفقاً للقانون، وأحكام هذه اللائحة، واللائحة الخاصة بمجلس التأديب.
- أي مهام أخرى يكلفه بها رئيس الجامعة في مجال الشؤون الأكاديمية وفقاً للقانون.
- وتتبع نيابة رئاسة الجامعة للشؤون الأكاديمية ثلاث إدارات عامة هي: (جامعة حجة، 2020:7)
- دائرة تقويم، وتطوير الأداء الأكاديمي
- الإدارة العامة للمكتبات .
- الإدارة العامة للشؤون الأكاديمية، وشؤون أعضاء هيئة التدريس.
- والشكل رقم (20) يوضح الهيكل التنظيمي لقطاع نيابة رئاسة الجامعة للشؤون الأكاديمية بالجامعة.



الشكل رقم (20)

### مخطط الهيكل التنظيمي لنيابة الشؤون الأكاديمية بجامعة حجة

(الهيكل التنظيمي بجامعة حجة 2020: 6)

يتكون المجلس الأكاديمي حسب قرار رئيس الجامعة من نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية - رئيساً - ونواب عمداء الكليات، والمراكز العلمية للشؤون الأكاديمية، ومدير عام الشؤون الأكاديمية، وشؤون أعضاء هيئة التدريس.

وبحسب المادة (48) بصياغتها المعدلة بالقانون رقم (33) لسنة (2000م) يتكون المجلس الأكاديمي من نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية - رئيساً -، وعضوية كلاً من أستاذ من كل كلية من كليات الجامعة يختاره عميد الكلية من بين أقدم خمسة أساتذة في الكلية، ورئيس نقابة أعضاء هيئة التدريس، ومدير عام الشؤون الأكاديمية وشؤون أعضاء هيئة التدريس مقررًا للمجلس، وبالمقارنة بين ما هو موجود في الشكل، ونص المادة يتضح وجود اختلاف حيث تم استبدال أستاذ من كل كلية من كليات الجامعة يختاره عميد الكلية من بين أقدم خمسة أساتذة في الكلية بنواب عمداء الكليات، والمراكز العلمية للشؤون الأكاديمية، وعدم إضافة رئيس نقابة أعضاء هيئة التدريس كعضو في المجلس.

ويختص المجلس الأكاديمي بالجامعة حسب المادة (48 مكرر) من قانون الجامعات رقم (17) لسنة (1995م) بصياغتها المعدلة الصادرة بالقانون رقم (33) لسنة (2000م) بالنظر في الأمور

الآتية:

- ١- مراجعة، وفحص وثائق المتقدمين لشغل، وظائف أعضاء هيئة التدريس، وتقرير مدى صحتها وكفايتها للتعيين في الجامعة، ورفعها إلى مجلس الجامعة.
- ٢- تسوية أوضاع أعضاء هيئة التدريس، وتقرير الأمور المتعلقة بالتفرغ العلمي، والترقيات والإعارة، والإجازات، وغيرها من المسائل المتعلقة بالأداء الأكاديمي.
- ٣- البت في تعيين أعضاء هيئة التدريس المساعدة، وتسوية أوضاعهم، والمسائل المتعلقة بأداء واجباتهم، وتطبيق أحكام القانون في حالة إخلالهم بواجباتهم الوظيفية.
- ٤- النظر في المسائل المتعلقة بتطوير المناهج الجامعية، ورفع كفاءة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، وتوفير الدعم المادي لتحقيق أهداف الجامعة في هذا الجانب.

### (3) قطاع نيابة رئاسة الجامعة لشؤون الطلاب:

يُشرف علي هذا القطاع نائب رئيس الجامعة لشؤون الطلاب، والذي يمارس مهام، واختصاصات كما يلي بحسب المادة (36) من القرار الجمهوري رقم (32) لسنة (2007م) بإنشاء اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية:

- رئاسة مجلس شؤون الطلاب، وتنفيذ قراراته.
  - الإشراف على إعداد، وتنفيذ الخطط، والبرامج المتعلقة بشؤون الطلاب.
  - متابعة إعداد الأنظمة، واللوائح المتعلقة بالقبول، والتسجيل، وانتظام الدراسة، والامتحانات في المرحلة الجامعية الأولى.
  - الإشراف على الأنشطة الرياضية، والاجتماعية، والخدمات الصحية، والإسكان للطلاب.
  - الإشراف على إعداد موازنة الجامعة ذات الصلة بشؤون الطلاب، ومتابعة تنفيذها.
  - الإشراف على تقييم أنشطة، وبرامج شؤون الطلاب، ورفع تقرير سنوي بذلك إلى رئيس الجامعة.
  - أي مهام أخرى يكلفه بها رئيس الجامعة في مجال شؤون الطلاب وفقاً للقانون.
- وتتبع هذا القطاع خمس إدارات عامة هي (جامعة حجة، 2020: 9) :

✓ الإدارة العامة للقبول والتسجيل.

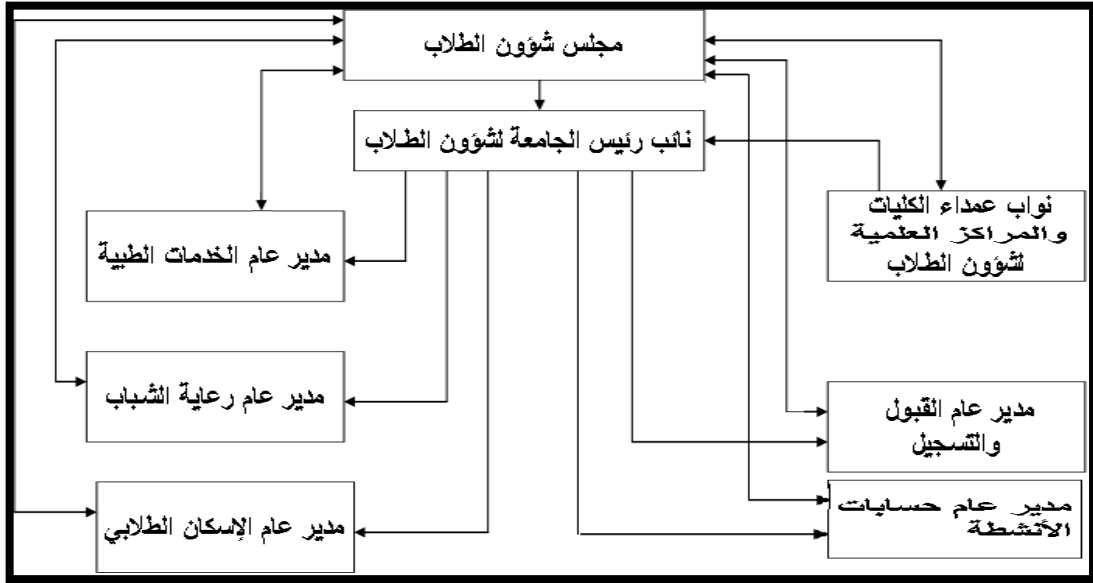
✓ الإدارة العامة لرعاية الشباب.

✓ الإدارة العامة لحسابات الأنشطة الطلابية.

✓ الإدارة العامة للخدمات الطبية.

✓ الإدارة العامة للإسكان الطلابي.

والشكل رقم (21) يوضح الهيكل التنظيمي لقطاع نيابة رئاسة الجامعة لشؤون الطلاب.



الشكل رقم (21)

مخطط الهيكل التنظيمي لنيابة لشؤون الطلاب بجامعة حجة

(الهيكل التنظيمي بجامعة حجة 2020: 9)

من الشكل رقم (21) يتضح أن مجلس شؤون الطلاب يتكون من نائب رئيس الجامعة لشؤون الطلاب - رئيساً - ونواب عمداء الكليات، والمراكز العلمية لشؤون الطلاب، ومدير عام القبول والتسجيل، ومدير عام حسابات الأنشطة، ومدير عام الإسكان، ومدير عام رعاية الشباب، ومدير عام الخدمات الطبية.

وبحسب المادة (47) بصياغتها المعدلة بالقانون رقم (30) لسنة (2000م) يتكون مجلس شؤون الطلاب من نائب رئيس الجامعة، ونواب عمداء الكليات، والمراكز العلمية لشؤون الطلاب من كل كلية من كليات الجامعة، ومدير عام القبول، والتسجيل بالجامعة مقررًا، وبالمقارنة بين نص المادة والشكل يتضح وجود اختلاف بين ما هو موجود في الشكل ونص المادة حيث تم إضافة، مدير عام حسابات الأنشطة، ومدير عام الإسكان، ومدير عام رعاية الشباب، ومدير عام الخدمات الطبية للمجلس.

ويتولى مجلس شؤون الطلاب الاختصاصات التالية حسب المادة (48) بالقانون رقم (30) لسنة

2000م وهي:

- ١- اقتراح السياسة العامة لشؤون الطلاب.
- ٢- إعداد النظم الخاصة بأعمال شؤون الطلاب، والوحدات الإدارية التابعة لها.
- ٣- الإشراف الفني على الوحدات الإدارية التابعة لشؤون الطلاب.
- ٤- اقتراح النظم، والقواعد اللازمة لإجراءات قبول الطلاب، وتسجيلهم، وتحويلهم، وتأديبهم ووضع قواعد الامتحانات، وشروط التخرج، والتقويم السنوي للجامعة.
- ٥- رعاية الطلاب روحياً، واجتماعياً، وصحياً، ورياضياً.
- ٦- وضع النظم، والقواعد اللازمة لما يدفعه الطلاب للأنشطة الطلابية المختلفة، وتحديد كيفية أدائها، ومعايير، وطرق صرفها.
- ٧- وضع شروط، وقواعد صرف الإعانات، والمساعدات المالية للطلاب اليمنيين المحتاجين، والمعوقين.

#### (٤) قطاع نيابة رئاسة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي :-

- ويُشرف على هذا القطاع نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا، والبحث العلمي، والذي يمارس مهام، واختصاصات بحسب المادة (36) من القرار الجمهوري رقم (32) لسنة 2007م بإنشاء اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية هي:
- رئاسة مجلس الدراسات العليا، والبحث العلمي.
  - الإشراف على إعداد، وتنفيذ الخطط، والبرامج ذات الصلة بالدراسات العليا، والبحث العلمي في الجامعة.
  - الإشراف على إعداد خطط، وبرامج الجامعة بشأن بعثات الدراسات العليا في الخارج، ومتابعة المبعوثين، وتقديم التقارير السنوية بهذا الشأن على رئيس الجامعة.
  - اقتراح، وتنظيم المؤتمرات، والندوات العلمية، والمحاضرات العامة ذات الصلة بالجامعة، والإشراف على تنفيذها.
  - الإشراف على تنفيذ برامج الدراسات العليا في كليات، ومعاهد، ومراكز الجامعة.
  - الإشراف على شؤون طلاب الدراسات العليا في كليات، ومعاهد، ومراكز الجامعة.
  - الإشراف على متابعة إصدار المجلات العلمية التي تصدر عن كليات، ومعاهد، ومراكز الجامعة.



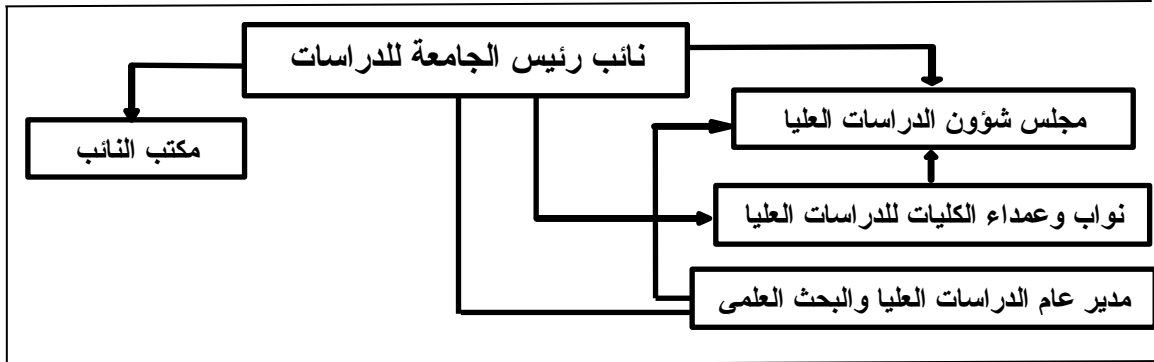
- تنفيذ قرارات مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي.
- الإشراف على تقويم أداء برامج، وأنشطة البحث العلمي، والدراسات العليا، ورفع تقرير سنوي بذلك إلى رئيس الجامعة.
- الإشراف على إعداد موازنة الجامعة ذات الصلة بالدراسات العليا، والبحث العلمي، ومتابعة تنفيذها.
- أي مهام أخرى يكلفه بها رئيس الجامعة في مجال الدراسات العليا، والبحث العلمي وفقاً للقانون.

ويتكون هذا القطاع من الإدارات التالية (الهيكل التنظيمي بجامعة حجة، 2020: 11) :

✓ الإدارة العامة للدراسات العليا، والبحث العلمي.

✓ إدارة البحث العلمي.

والشكل رقم (22) يوضح الهيكل التنظيمي لقطاع نيابة رئاسة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي.



الشكل رقم (22)

مخطط الهيكل التنظيمي لنيابة الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة حجة

(الهيكل التنظيمي بجامعة حجة 2020: 11)

من الشكل رقم (22) يتضح أن مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي يتكون من نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي - رئيساً - ونواب عمداء الكليات للدراسات العليا، والبحث العلمي، ومدير عام الدراسات العليا والبحث العلمي.

وبحسب المادة (49) بصياغتها المعدلة بالقانون رقم (30) لسنة (2000م) يتكون مجلس الدراسات العليا والبحث العلمي من نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي - رئيساً - وعضوية نواب عمداء الكليات للدراسات العليا والبحث العلمي، ومسجل الدراسات العليا

مقررًا، وبالمقارنة بين نص المادة والشكل يتضح وجود اختلاف بين ما هو موجود في الشكل ونص المادة حيث تم وضع مدير عام الدراسات والبحث العلمي بدلا من مسجل الدراسات العليا. ويختص مجلس الدراسات العليا حسب المادة(50) بصيغتها المعدلة بالقانون بصياغتها المعدلة بالقانون رقم (30) لسنة 2000م بما يلي:

١- تنظيم شؤون الدراسات العليا، والبحث العلمي، وتشجيعه، وتوفير الدعم المادي، والمتطلبات الأخرى.

٢- اقتراح السياسة العامة للدراسات العليا، والبحث العلمي في المجالات المختلفة، ويحدد نظام الدراسات العليا، والبحث العلمي قواعد قبول الدارسين، وتسجيلهم، وتحويلهم، وابتعائهم.

٣- اعتماد لجان الإشراف، والمناقشة للرسائل العلمية، ومواصفاتها، ومصروفات الدراسة وشروط منح الدرجات العلمية، وخطط البحث العلمي وكل ما يتعلق بالدراسات العليا، والبحث العلمي بما في ذلك الإشراف على الوحدات الإدارية التابعة لها.

#### (٥) قطاع الأمانة العامة:

يُشرف علي هذا القطاع أمين عام الجامعة حيث يمارس مهام، واختصاصات عديدة بحسب المادة (38) من القرار الجمهوري رقم (32) لسنة (2007م) بإنشاء اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية:

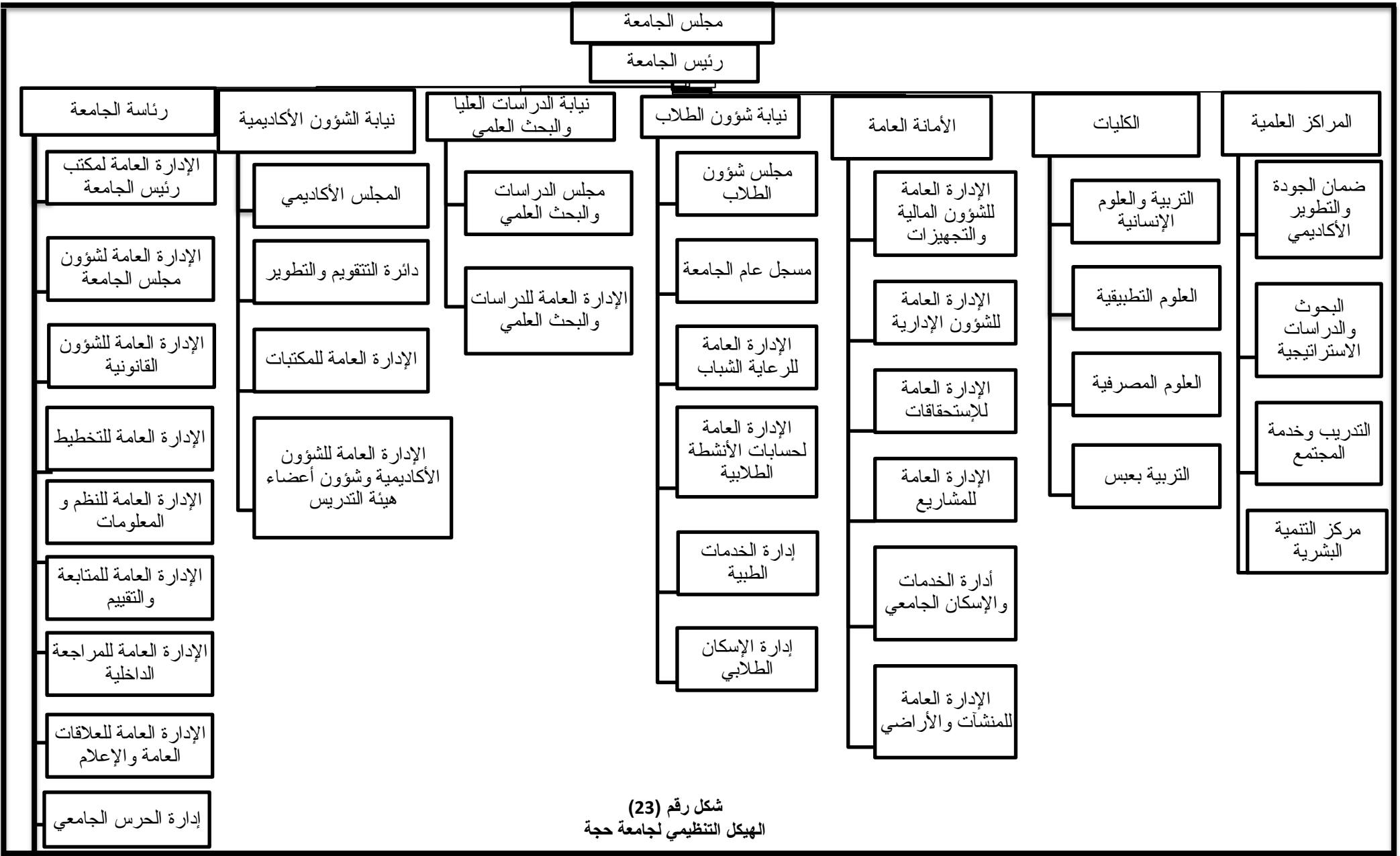
- تصريف الشؤون المالية، والإدارية بالجامعة، وفقاً للقوانين، واللوائح، والنظم النافذة.
- الإشراف على إعداد مشروع موازنة الجامعة بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة بالجامعة.
- الإشراف على تقييم أداء العاملين في الجامعة من غير أعضاء هيئة التدريس أو مساعديهم، ورفع تقرير سنوي بذلك إلى رئيس الجامعة.
- رئاسة اللجان الخاصة بالنظر في ترقية، وتدريب، وتأهيل الموظفين الإداريين وفقاً للقوانين، واللوائح النافذة ورفع قراراتها إلى رئيس الجامعة للمصادقة عليها.
- أي مهام أخرى يكلفه بها رئيس الجامعة أو نوابه وفقاً للقانون .

وعدد الإدارات العامة التي يشرف عليها الأمين العام بجامعة حجة (6) إدارات هي كالاتي

(الهيكل التنظيمي بجامعة حجة 2020: 14):

✓ الإدارة العامة للشؤون المالية والتجهيزات

- ✓ الإدارة العامة للشؤون الإدارية .
  - ✓ الإدارة العامة للاستحقاقات.
  - ✓ الإدارة العامة للمشاريع .
  - ✓ الإدارة العامة للخدمات والإسكان الجامعي .
  - ✓ الإدارة العامة للمنشآت والأراضي .
- و بالشكل رقم (23) يوضح الهيكل التنظيمي بجامعة حجة.



شكل رقم (23)  
الهيكل التنظيمي لجامعة حجة

من الشكل (23) يتضح أنّ الهيكل التنظيمي لجامعة حجة هيكل هرمي تقليدي هذا النوع من الهياكل يصعب عليه التكيف بشكل سريع، مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية - (الموارد المادية، والمالية، والبشرية، وضغط السوق، وتقنيات المعلومات الحديثة، وتنظيم الدولة) - كما لا يمكن تعديله بسرعة وفق التغيرات البيئية؛ لذا لا بد من هيكل بعيد عن الروتين يتصف بالمرونة والتحديث المستمر، واستغلال الفرص، والسرعة في اتخاذ القرارات (عبدالوهاب، 2016:144).

ولتهيئة المناخ المناسب لتطبيق الإدارة الاستراتيجية يتطلب بالضرورة التحول من الممارسات الإدارية المعتادة إلى الممارسات الإدارية الأكثر توافقاً مع معطيات عصر العولمة، وهذا التحول يتخذ أشكالاً هيكلية معينة من أهمها (أمين، 2015:344)

- التحول من الهيكل الهرمي متعدد المستويات إلى هيكل تنظيمي شبكي.

- التحول من نظام المركزية إلى نظام اللامركزية.

- التحول من نظام التنظيم القائم على الفردية إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

وآليات العمل في الجامعة تتصف بشكل عام بالبيروقراطية، وأغلب القرارات تتم عبر المجالس، وأغلب الإدارات، والقطاعات لم تستكمل اللوائح التنفيذية لها (جامعة حجة، 2020:10).

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 تقييم الأداء وهذا بدوره أثر سلباً على عملية تعيين القيادات الجامعية العليا. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2005:18).

وفي ضوء ما تم عرضه سابقاً؛ يمكن استخلاص أهم نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية بجامعة حجة، حيث اعتمدت الباحثة في تحليل البيئة لجامعة حجة على المراجع، والمصادر ذات الصلة للوقوف على جوانب القوة، والقصور والضعف للجامعة في بيئتها الداخلية كما هو موضح في الجدول رقم (11):

## جدول رقم (11)

### تحليل البيئة الداخلية والخارجية لجامعة حجة

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود توجه استراتيجي بالجامعة</li> <li>- تمتلك الجامعة عدد من الكوادر العلمية، والكفاءات المؤهلة تأهيلاً عالياً من مختلف الجامعات العربية والعالمية.</li> <li>- وجود مراكز خدمية بالجامعة.</li> <li>- توفر قوانين، ولوائح تنفيذية بالجامعة تمكن قيادات الجامعة من أداء واجباتها الأساسية.</li> <li>- تمتلك الجامعة الحدود الدنيا من البنية التحتية.</li> <li>- وجود برامج أكاديمية جديدة، ومتنوعة في الجامعة.</li> <li>- قلة عدد الكليات التابعة للجامعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التباعد الجغرافي بين كليات جامعة حجة.</li> <li>- تفتقر الجامعة إلى برامج لتعزيز مهارات، وكفاءة قياداتها، وموظفيها.</li> <li>- تعاني الجامعة من نقص في الميزانيات التشغيلية للأقسام.</li> <li>- غياب إجراءات الاستقطاب والتعيين للكفاءات، وتوفير بيئة جاذبة لهم.</li> <li>- تفتقر الجامعة إلى نظم معلومات متكاملة.</li> <li>- تمتلك الجامعة عدد غير كافٍ من الكادر الإداري المؤهل حسب التوصيف الوظيفي.</li> <li>- ضعف في البنى التحتية بالجامعة.</li> <li>- تفتقر الجامعة إلى أدلة ارشادية للعاملين (أعضاء هيئة التدريس - الإداريين الفنيين - الطلاب) التي تحدد مهامهم.</li> <li>- محدودية الموارد.</li> <li>- ضعف الرقابة، والمساءلة بالجامعة.</li> <li>- عدم وجود مكتبة رقمية تلبى احتياجات أعضاء هيئة التدريس، والباحثين في جميع المجالات.</li> <li>- عدم اكتمال اللوائح والقوانين بالجامعة.</li> <li>- ضعف تطبيق أنظمة الجودة بالجامعة.</li> </ul>
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوجد طلب اجتماعي متنامي نحو التعليم الجامعي، وخاصة برامج الطب.</li> <li>- توفر وسائل الاتصال، والتواصل الاجتماعي لتسويق الجامعة، وما تتمتع به من مميزات، وإنجازات.</li> <li>- يمكن للجامعة بناء علاقات مع بعض الجامعات على مستوى المحلي، والعربي، والأجنبي، والمبادرات الخارجية.</li> <li>- يمكن للجامعة إنشاء شراكة، وتعاون بينها، وبين المؤسسات الصناعية، والمال، والأعمال.</li> <li>- يوجد برامج للتنمية البشرية يمكن أن تستفيد منها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التقدم التكنولوجي الهائل، والتغير العالمي السريع والتكيف معه.</li> <li>- توقف المراتب، وانقطاعها أكثر من ست سنوات.</li> <li>- هجرة الأكاديميين، والكادر الإداري بالجامعة.</li> <li>- ضعف إقبال الطلاب على الجامعة.</li> <li>- ضعف مخرجات التعليم الجامعي في اليمن.</li> <li>- عمل أعضاء هيئة التدريس بأعمال خاصة بالإضافة إلى التدريس في الجامعات الخاصة.</li> <li>- تدهور الوضع الاقتصادي للبلاد.</li> <li>- وجود جامعات خاصة منافسة لجامعة حجة.</li> <li>- ضعف الاستقرار السياسي في البلاد.</li> </ul>

ومما سبق خلصت الباحثة إلى أنه بالرغم من وجود بعض جوانب القوة التي تمتلكها الجامعة إلا أنها تعاني من جوانب ضعف وقصور في منظومتها الداخلية والتي تؤثر سلباً على الأداء الجامعي؛ كما تمتلك الجامعة في بيئتها الخارجية فرص يمكن أن تغتتمها لتطوير أدائها، وتحديات تحد من تطوير الأداء الجامعي، وإعطاء صورة متكاملة وصادقة للتوصل إلى بناء أنموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، تم إجراء دراسة ميدانية سيتم تناولها في الفصل الآتي من هذا البحث للتعرف على واقع أداء الجامعة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والإدارية، وأعضاء هيئة التدريس.

## الفصل الرابع

### منهج البحث وإجراءاته

أولاً : منهج البحث.

ثانياً: مجتمع البحث

ثالثاً: عينة البحث.

رابعاً: أدوات البحث (بناؤها – صدقها – ثباتها).

خامساً: إجراءات تطبيق أدوات البحث

سادساً: المعالجات الإحصائية.

## تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع، وعينة البحث، وأداة البحث، وطريقة تطويرها، وآلية اختبار صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت للوصول إلى نتائج البحث وفيما يأتي عرضاً لذلك:

### أولاً: منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytic Approach) والذي يعمل على تجميع البيانات، والمعلومات، ومن ثم تحليلها، وتفسيرها، ومقارنتها؛ حيث تم استخدام الأسلوب المسحي، والتحليل لمعرفة واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، ومن ثم استخدام الأسلوب التطويري الذي يهدف إلى تحسين، وتنظيم، وتطوير مختلف المتغيرات، والظواهر لبناء الأنموذج المقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، واستخدم البحث أسلوب دلفي المعدل (Delphi Modified Style) للوصول إلى اتفاق بين الخبراء حول درجة موافقتهم حول إجراءات، وعمليات مراحل بناء الأنموذج المقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، والذي اعتبره (أبو طاحونة، 2010: 115-116) من أفضل الأساليب في التنبؤ بالمستقبل في العلوم الاجتماعية فهو طريقة لتنظيم الاتصالات بين مجموعة من الخبراء للوصول إلى تعميمات مقبولة.

### ثانياً: مجتمع البحث:

في ضوء متطلبات البحث، وأهدافه تم تحديد المجتمع الأصلي، والذي يتكون من خبراء من مختلف الجامعات اليمنية متخصصون في الإدارة، وخبراء ممارسون للإدارة بجامعة حجة، والبالغ عددهم (37) كما يتضمن المجتمع الأصلي أيضاً موظفي جامعة حجة من إداريين وأكاديميين، والبالغ عددهم (485) فرداً موزعين على أربع كليات، ورئاسة الجامعة، وذلك حسب الإحصائية للعام (2019-2020م) والشكل رقم (24) يوضح توزيع أعضاء هيئة التدريس، والإداريين بجامعة حجة.



جدول رقم (12)  
(توزيع مجتمع البحث)

م	الكلية	إداريين	أكاديميين	الإجمالي
1	رئاسة الجامعة	68	1	69
2	التربية والعلوم الإنسانية	31	177	208
3	العلوم التطبيقية	13	41	54
4	التربية - عبس	25	80	105
5	العلوم المالية والمصرفية	25	24	49
	<b>المجموع</b>	<b>162</b>	<b>323</b>	<b>485</b>

(إحصائية 2019-2020م جامعة حجة)

من الجدول رقم (12) يتضح أن عدد الإداريين (162) بالجامعة ككل ويمثلون (33%) من المجتمع الأصلي موزعين بالشكل الموضح أعلاه إلى (68) إدارياً في رئاسة الجامعة بنسبة (14%) من المجتمع الأصلي، (31) إدارياً في كلية التربية، والعلوم الإنسانية بنسبة (6%) من المجتمع الأصلي، (25) إدارياً في كلية التربية- عبس بنسبة (5%) من المجتمع الأصلي، (13) إدارياً في كلية العلوم التطبيقية بنسبة (3%) من المجتمع الأصلي، و(25) إدارياً في كلية العلوم المالية، والمصرفية بنسبة (5%) من المجتمع الأصلي.

كما يُلاحظ أيضاً من الشكل أن عدد الأكاديميين بالجامعة (323) عضواً، بالجامعة ككل، ويمثلون 67% من المجتمع الأصلي موزعين على الكليات بالنحو التالي :

- جملة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية، والعلوم الإنسانية (177) عضواً، ويشكل (36%) من المجتمع الأصلي.
- جملة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية- عبس (80) عضواً، ويشكل (16%) من المجتمع الأصلي.
- جملة أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التطبيقية (41) عضواً، ويشكل (8%) من المجتمع الأصلي.

- جملة أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم المالية، والمصرفية (24) عضواً، ويشكل (5%) من المجتمع الأصلي.

### ثالثاً: عينة البحث وخصائصها:

#### - العينة الأولى:

نظراً للتفاوت بين أفراد المجتمع من حيث الأعداد، والاختلاف في طبيعة الوظائف، وفي ضوء أهداف البحث، ومتطلباته، تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (97) فرداً حيث تمثل هذه العينة (20%) من المجتمع الأصلي لتشخيص واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية مقسمة إلى ثلاث فئات:

- القيادات الأكاديمية بالجامعة ( رئيس الجامعة ونوابه - عميد كلية - نائب عميد كلية - رئيس قسم ).

- القيادات الإدارية بالجامعة (أمين الجامعة - مدراء العموم - أمناء الكليات - مدراء إدارة الكليات)

- أعضاء هيئة التدريس في مختلف الكليات ( أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد).

وقد هدف التنوع في العينة الاستفادة من جميع الخبرات، وتحقيق أفضل النتائج في البحث، والجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة البحث للأداة الأولى في الكليات، ورئاسة الجامعة والتي تم الحصول عليها بعد توزيع الاستبانة، والبالغ عددهم (90) فرداً فقط.

### جدول رقم (13)

#### توزيع العينة العشوائية بجامعة حجة

النسبة	المجموع	أعضاء هيئة التدريس	قيادات إدارية	قيادات أكاديمية	الفئة / الجهة
13.3%	12	0	11	1	رئاسة الجامعة
45.6%	41	15	7	19	التربية والعلوم الإنسانية
13.3%	12	4	4	4	العلوم التطبيقية
20%	18	9	5	4	التربية- عبس
7.8%	7	2	4	1	العلوم المالية والمصرفية
100%	90	30	31	29	المجموع
100%		33.3%	34.5%	32.2%	النسبة

يتبين من الجدول رقم(13) أن عدد أفراد العينة (90) فرداً، وهذه العينة تمثل (19%) من المجتمع الأصلي مقسمة بين قيادات أكاديمية، وإدارية، وأعضاء هيئة التدريس حيث بلغ عدد أفراد العينة من إداريين (31) إدارياً بنسبة (34.5%) من العينة (90) فرداً، وتتمثل بأمين الجامعة، وأمناء الكليات ومدراء العموم بالجامعة، ومدراء إدارات بالكليات، وعدد أفراد العينة من القيادات الأكاديميين(29) فرداً بنسبة 32.2% من العينة (90) فرداً حيث شملت العينة نائب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات، والمراكز، ونوابهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعة في مختلف الكليات، وأعضاء هيئة التدريس المتواجدين بالجامعة، والذين يحملون الدرجة الأكاديمية أستاذ أو أستاذ مشارك أو أستاذ مساعد؛ حيث بلغ عددهم (30) فرداً بنسبة (33.3%) من العينة (90) فرداً .

#### العينة الثانية:

كانت عينة بناء الأنموذج المقترح عينة قصدية (عمدية) تتمثل في خبراء تم اختيارهم بالاتفاق مع المشرف، وأعضاء لجنة التسيير، ونظراً لعدم وجود آلية دقيقة لتحديد عدد الخبراء في أسلوب دلقي إذ يختلف عدد الخبراء وفقاً للإمكانات المادية للباحث، والظروف الاجتماعية، والاقتصادية(Hanafin,2004:33) فقد بلغ عدد الخبراء الذين تم اختيارهم(37) خبيراً من القيادات الأكاديمية الممارسة للعمل الإداري بجامعة حجة أو المتخصصين في الإدارة من عدة جامعات يمنية؛ واستجاب من الخبراء (25) خبيراً، والجدول رقم (14) يبين خصائص عينة الخبراء من حيث الجامعة، والدرجة العلمية.

#### جدول رقم (14)

توزيع الخبراء بحسب جهة العمل والرتبة العلمية

توزيع الخبراء حسب الجامعة		
الجامعة	عدد الخبراء	النسبة
حجة	5	20%
صنعاء	5	20%
تعز	4	16%
عمران	3	12%
إب	2	8%

الجامعة	عدد الخبراء	النسبة
عدن	2	%8
البيضاء	1	%4
الحديدة	1	%4
حضر موت	1	%4
ذمار	1	%4
الإجمالي	25	%100
توزيع الخبراء حسب الدرجة العلمية		
أستاذ	4	%16
أستاذ مشارك	14	%56
أستاذ مساعد	7	%28
الإجمالي	25	%100

يتضح من الجدول رقم (14) تنوع الخبراء المشاركين على المستوى الوطني يمثلون عشر جامعات حكومية، كما يُبين الجدول أن عينة الخبراء قد توزعت بين (4) خبراء بدرجة أستاذ، و(14) خبيراً بدرجة أستاذ مشارك، و(7) خبراء بدرجة أستاذ مساعد.

رابعاً: أدوات البحث:

أستخدم في هذا البحث أداتان هما:

١- الأداة الأولى: استبانة تشخيص واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة

الاستراتيجية، و معرفة درجة موافقة أفراد العينة على مؤشرات البيئة الداخلية (نقاط

القوة والضعف) ومؤشرات البيئة الخارجية (الفرص، والتهديدات) بجامعة حجة تم

تطويرها وفق الخطوات الآتية:

تم تحديد عدد من المصادر لبناء الاستبانة ومن تلك المصادر:

- الإطار النظري للبحث.
- الدراسات والبحوث السابقة
- الكتب العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث.
- التحليل البيئي لجامعة حجة.

وفي ضوء ذلك تم بناء الاستبانة بصورتها الأولية كما جاءت في الملحق رقم (1) وعدد فقراتها (84) فقرة، وأستخدم مقياس ليكرت الخماسي (LEKERT FIFTH TYPE) حتى يتمكن أفراد العينة من اختيار أحد البدائل المناسبة (موافق بشدة- موافق - محايد- غير موافق - غير موافق بشدة) في الإجابة على الفقرات، وقد جعل هذا المقياس موحداً في محاور وفقرات الاستبانة.

## ٢- الأداة الثانية: استبانة معرفة آراء الخبراء المشاركين حول الأنموذج المقترح من قبل

### الباحثة لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

تمثل عملية معرفة آراء الخبراء المشاركين حول الأنموذج المقترح الإجابة على السؤال الرابع في البحث" ما آراء الخبراء المشاركين حول الأنموذج المقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية"، وقد تم بناء الأنموذج المقترح على مراحل هي: أولاً: الجانب النظري:

تم مراجعة الأدب الإداري، والتربوي حول الإدارة الاستراتيجية من حيث مكونات، وعناصر، ومراحل الإدارة الاستراتيجية؛ حيث يعد المبحث الثاني من الفصل الثاني في هذا البحث، والذي تم الاعتماد عليه لتغطية هذا الجانب، وتحديد العناصر الرئيسية للأنموذج؛ كما تم الاعتماد على نماذج الإدارة الاستراتيجية التي تم عرضها في المبحث الثالث من الفصل الثاني كمحكات لهذا الأنموذج.

ثانياً: الجانب العملي:

بعد أن تم تشخيص واقع الإدارة الاستراتيجية بجامعة حجة، ودرجة ممارسة مراحلها تم اعتماد المجالات، والفقرات التي حصلت على أعلى المتوسطات الإحصائية لتكون ضمن عناصر الأنموذج؛ كما تم تحليل البيئة الداخلية، والخارجية لجامعة حجة باستخدام أسلوب تحليل سوات (SOWT Analysis)، وتكوين مصفوفة (TOWS) للدمج الرباعي لتحديد الموقف الاستراتيجي، وذلك من خلال دمج عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) مع عناصر البيئة الخارجية (الفرص، التهديدات)، وفي ضوء ذلك تم بناء الأنموذج المقترح، وعرضه على عينة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة لتضمين آرائهم في الأنموذج المقترح باستخدام أسلوب دلفي المعدل للوصول إلى إجماع عام على فقرات الاستبانة الثانية حيث لا تقل نسبة الإجماع على الفقرات عن (68%) (الجهني، 2009: 107).

## - صدق أدوات البحث

نظراً لطبيعة موضوع البحث، وطبيعة أفراد العينة فقد استخدمت في التحقق من صدق الأدوات أكثر من طريقة كما يلي:

### الصدق المنطقي لأداتي البحث:

تم عرض الاستبانة الأولى والثانية على لجنة التسيير، وبعد الموافقة عليهما من قبل اللجنة تم عرض الاستبانة الأولى (تشخيص واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية) على مجموعة من المحكمين عددهم (8) محكمين، والاستبانة الثانية (بناء أنموذج مقترح) بلغ عددهم (6) محكمين من المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، وعلم النفس، ومناهج البحث بالجامعات اليمنية، وذلك بهدف التأكد من صدق الاستبانتين، وكان هناك مجموعة من التعديلات على الاستبانتين كان لها الأثر الإيجابي لزيادة صدق الاستبانتين، ووصولهما إلى صورتها النهائية، ويوضح الجدول رقم (15) الصدق الظاهري للأداتين.

### جدول رقم (15)

#### نتائج الصدق الظاهري لأداتي البحث

الاستبانة الأولى (تشخيص واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية)						
م	المحاور	عدد الفقرات بصورتها الأولية	عدد الفقرات المعدلة	عدد الفقرات المحذوفة	عدد الفقرات المضافة	عدد الفقرات في صورتها النهائية
1	صياغة الاستراتيجية	11	3	1	-	10
2	تنفيذ الاستراتيجية	23	1	7	1	17
3	الرقابة والمتابعة الاستراتيجية	17	1	6	-	11
4	نقاط القوة	7	-	2	2	7
	تحليل البيئة الداخلية	5	2	-	-	5
الإجمالي		84	10	21	5	68

الاستبانة الثانية (بناء نموذج مقترح)						
م	المحاور	عدد الفقرات بصورتها الأولية	عدد الفقرات المعدلة	عدد الفقرات المحذوفة	عدد الفقرات المضافة	عدد الفقرات في صورتها النهائية
1	الإعداد والتهيئة	6	2	1	4	9
2	صياغة الاستراتيجية	8	2	2	6	12
3	تنفيذ الاستراتيجية	7	2	1	3	9
4	الرقابة والمتابعة الاستراتيجية	8	2	1	3	10
	الإجمالي	29	8	5	16	40

#### الاستبانتان بصورتها النهائية:

تم صياغة الصورة النهائية للاستبانتين استناداً إلى تعديلات السادة المحكمين، وذلك بإضافة أو حذف أو تعديل بعض الفقرات التي اتفقوا عليها بنسبة ( 75%) والذي سيحقق صدق، وثبات الاستبانة لتصبح الاستبانتان بصورتها النهائية كما في الملحق رقم (2) و(5).

#### صدق الاتساق الداخلي لأداتي البحث:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداتي البحث عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين بنود محاور الاستبانة الأولى الأربعة (صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والمتابعة، التحليل البيئي) والدرجة الكلية للاستبانة الأولى، وكان عدد أفراد العينة الاستطلاعية (17) فرداً مقسمين إلى (11) أكاديمي و(6) إداريين، وحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث الثانية عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين بنود محاور الاستبانة الثانية الأربعة (الإعداد والتهيئة، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة والمتابعة الاستراتيجية) والدرجة الكلية للاستبانة، وكان عدد أفراد العينة الاستطلاعية (10) خبراء والجدول رقم (16) يوضح ذلك:

جدول رقم (16)

صدق الاتساق الداخلي لأداتي البحث

الاستبانة الثانية		الاستبانة الأولى	
معامل الارتباط بالدرجة الكلية	المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	المحور
0.89**	الإعداد والتهيئة	0.72**	صياغة الاستراتيجية
0.95**	صياغة الاستراتيجية	0.82**	تنفيذ الاستراتيجية
0.96**	تنفيذ الاستراتيجية	0.84**	الرقابة والمتابعة الاستراتيجية
0.92**	الرقابة والمتابعة الاستراتيجية	0.68**	التحليل البيئي

أظهر الجدول رقم (16) وجود قيم معاملات ارتباط موجبة مرتفعة بين درجة المحور، والدرجة الكلية عند مستوى معنوية أقل من (0.01) لكلا الاستبانتين مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين محاور الاستبانتين، والمجموع الكلي لدرجات كل استبانة، وفي ضوء ما سبق تأكدت الباحثة من صدق الاستبانتين.

ثبات أدوات البحث:

تم حساب الثبات لأداتا البحث باستخدام (معامل ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانتين وأبعادهما والجدول رقم (17) يوضح ذلك .

جدول رقم (17)

معامل الثبات لأداتي البحث

الاستبانة الثانية (بناء أنموذج مقترح)		الاستبانة الأولى (تشخيص الواقع للجامعة)	
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	المحور	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	المحور
0.94	الإعداد والتهيئة	0.88	صياغة الاستراتيجية
0.83	صياغة الاستراتيجية	0.88	تنفيذ الاستراتيجية
0.96	تنفيذ الاستراتيجية	0.93	الرقابة والمتابعة الاستراتيجية
0.86	الرقابة والمتابعة الاستراتيجية	0.89	التحليل البيئي
0.96	الإجمالي	0.94	الإجمالي

يوضح الجدول السابق رقم (17) أن معامل الثبات لمحاور الاستبانة الأولى يقع بين (0.88) و(0.93) بينما معامل الثبات لمحاور الاستبانة الثانية يقع بين (0.83) و(0.96) وهي



معاملات ثبات مرتفعة، وهذا يدل على ثبات أدواتي البحث الذي من شأنه يرفع درجة الثقة في نتائج تطبيق الاستبانيتين.

#### خامساً: إجراءات تطبيق أدوات البحث:

##### الأداة الأولى: استبانة تشخيص واقع الإدارة الاستراتيجية بجامعة حجة:

تم توزيع الاستبانة بصورة مباشرة على أفراد العينة من أكاديميين، وإداريين في جميع كليات الجامعة، ورئاسة الجامعة بجامعة حجة، وبعدها تم تجميع تلك الاستبانات، واستبعاد غير الصالح منها، وقد تم تطبيق الاستبانة في شهر يونيو من العام الدراسي (2020-2021 م) وكان عدد الاستبانات الموزعة (97) استبانة، العائد من تلك الاستبانات (94) استبانة، والمستبعد منها (4)، والصالح منها (90) استبانة بنسبة مئوية (93%) للصالح منها، والجدول رقم (18) يبين عدد الاستبانات الموزعة في الكليات، ورئاسة الجامعة، والفاقد أو المستبعد منها.

#### جدول رقم (18)

عدد الاستبانات الموزعة والعائد والمستبعد والصالح والنسبة المئوية للصالح منها بجامعة حجة.

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	المستبعدة	الصالحة	النسبة المئوية للصالحة
العدد	97	94	4	90	93%

من الجدول رقم (18) يتضح أن عدد الاستبانات الموزعة (97) استبانة وتمثل 20% في المجتمع الأصلي، وعدد الاستبانات الصالحة (90) بنسبة (93%) ويوضح الجدول رقم (17) توزيع أفراد العينة للأداة الأولى وفق المتغيرات الديموغرافية للبحث والنسبة المئوية لها.

#### جدول رقم (19)

توزيع أفراد العينة وفق متغيرات البحث

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	79	88%
	أنثى	11	12%
المجموع			100%
نوع الوظيفة	قيادات أكاديمية	29	32.2%
	أعضاء هيئة التدريس	30	33.3%
	قيادات إدارية	31	34.5%

%100	90	المجموع	
%18	16	أقل من خمس سنوات	سنوات الخبرة
%31	28	أقل من عشر سنوات	
%51	46	عشر سنوات فأكثر	
%100	90	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (19) أن هنالك اختلافاً في عينة البحث طبقاً لمتغيرات النوع، ونوع الوظيفة، وسنوات الخبرة، حيث يُلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، وذلك لارتفاع عدد الذكور في المجتمع الأصلي، ويوجد تقارب في نسب القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية في العينة، وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد كانت نسبة الأفراد ذو خبرة عشر سنوات فأكثر أعلى نسبة (51%) مما يدل على توفر خبرات مهنية للعاملين بالجامعة.

#### طريقة تصحيح الأداة الأولى:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على الفقرات بحيث تم إعطاء الدرجة الموزونة (5) لاستجابات أفراد العينة موافق جداً (5) وموافق (4) ومتوسط (3) ولا أوافق (2) ولا أوافق بشدة (1) ثم تم حساب مجموع الدرجات المتحققة على الفقرات، وتقسيم الناتج إلى ثلاث مستويات (منخفض - متوسط - عالي) حسب متوسطات إجابة أفراد العينة لكل فقرة على النحو التالي:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى من البدائل} - \text{الحد الأدنى من البدائل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

وبذلك تكون المستويات الثلاثة على النحو الآتي:

المستوى	المتوسط
منخفض	أقل من 2.34
متوسط	من 2.34 إلى أقل من 3.67
عالي	من 3.67 إلى 5

حساب متوسط الأوزان للفقرات:

تم حساب متوسط الوزن لعناصر المحور الرابع في الاستبانة الأولى والذي يمثل التحليل البيئي لجامعة حجة؛ حيث متوسط الوزن لكل عنصر يساوي خارج قسمة مجموع الأوزان الكلية للعنصر على عدد أفراد العينة (90) فرداً. أما الوزن النسبي لكل عنصر يساوي خارج قسمة مجموع الأوزان الكلية للعنصر الواحد مقسوم على مجموع جميع أوزان العناصر.

والقوة النسبية للعنصر (قوة التأثير) فتساوي (خارج قسمة مجموع الأوزان الفعلية لاستجابات أفراد العينة على مجموع الأوزان المثلى التامة لتلك الاستجابات)  $\times 100$

### طريقة تصحيح الأداة الثانية: استبانة بناء أنموذج مقترح:

بعد إعداد الاستبانة بشكلها النهائي بعد التأكد من صدقها، وثباتها تم تطبيق الجولة الأولى لأداة البحث بحسب الإجراءات التالية:

- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ( موافق بشدة، و موافق ، و موافق إلى حد ما، وغير موافق، وغير موافق بشدة ) لقياس درجة موافقة الخبراء على الإجراءات، والعمليات لمراحل بناء الأنموذج المقترح.

- تمت استشارة المشرف، ولجنة التسيير حول الخبراء الذين سيتم أخذهم أفراداً لعينة البحث.  
- تم الاعتماد على عدة قنوات اتصال مع الخبراء من خلال زيارتهم في أماكن أعمالهم ( حجة- صنعاء) أو عبر الاتصال بالهاتف، وإرسال الاستبانة عبر البريد الإلكتروني أو الواتس.

- تم توزيع الاستبانة على (37) خبيراً، وطلب من الخبير وضع علامة (√) أمام البديل الذي يعبر عن درجة الموافقة أمام الفقرات لكل مرحلة، واستجاب (25) خبيراً

- تم توزيع الاستبانة بداية شهر أكتوبر (2021م) وتم استرجاع آخر استبانة في نهاية شهر أكتوبر (2021م).

- تم تجميع الاستبانات وتفرغها، وتحليلها، واستخراج التكرارات، والنسبة المئوية لمتوسط استجابة الخبراء حول كل فقرة من الفقرات ثم حول كل مرحلة ثم حول الإجمالي الكلي للأنموذج.

- تم إعطاء كل بديل من البدائل قيمة عددية للتعرف على معيار الحكم على قبول الفقرات في حدود المتوسطات والنسب المئوية والموضح بالجدول التالي:

### جدول رقم (20)

الحدود الحقيقية لبدائل المقياس للاستبانة الثانية

الدلالة اللفظية	مدى الموافقة		الدرجة المكافئة
	إلى	من	
عالية جداً	100%	80%	5
عالية	79.99%	60%	4
متوسطة	59.99%	40%	3
صغيرة	39.99%	20%	2
صغيرة جداً	19.99%	1%	1

- بناءً على القيم العددية المضمنة في الجدول رقم (20) تم اعتماد معيار القبول (68%) فما فوق كنسبة لاعتماد الفقرات التي حصلت على إجماع الخبراء حيث إجماع الخبراء تعد سمة أساسية في أسلوب دلفي.

- تم التوقف عند إجراءات تطبيق الجولة الأولى للاستبانة، وذلك كون فقرات الأداة حصلت على نسبة إجماع عالية جداً (95.8%) بعد تفرغها، وتحليلها.

وفي ضوء ما سبق تم بناء الأنموذج بشكله النهائي حيث تم الدمج بين ما ركز عليه الجانب النظري في عملية الإدارة الاستراتيجية، وتشخيص واقع أداء حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية، والخارجية لجامعة حجة، وما أفرزته آراء الخبراء حول الأنموذج المقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

### سادساً: المعالجات الإحصائية:

- للإجابة على أسئلة البحث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- ✓ التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري : تستخدم بشكل أساسي لغرض معرفة تكرار فئات المتغير كما استفادة الباحثة منه في وصف عينة البحث.
  - ✓ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
  - ✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) .

✓ الوزن النسبي، والتأثير النسبي للعناصر.

✓ (T-Test) اختبار (ت) في حالة مجموعة واحدة و في حالة مجموعتين لاختبار دلالة الفروق

الإحصائية بين استجابات أفراد العينة ..

✓ اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA).

✓ الوسط المرجح =  $\frac{5 \times \text{عدد التكرارات} + 4 \times \text{عدد التكرارات} + 3 \times \text{عدد التكرارات} + 2 \times \text{عدد التكرارات} + 1 \times \text{عدد التكرارات}}{\text{عدد أفراد العينة}}$

✓ الوزن المئوي = (الوسط المرجح ÷ أعلى بديل) × 100%

كما استخدم البحث برنامج (spss) النسخة (Version 25) لحساب العمليات الإحصائية

## **الفصل الخامس**

### **عرض نتائج البحث ومناقشتها**

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي أسفر عنها البحث حول واقع الإدارة الاستراتيجية بجامعة حجة، ووضع أنموذج مقترح لتطوير أدائها، وقد تم عرض النتائج وفقاً لأسئلة البحث، وفيما يلي عرض تلك النتائج.

### نتائج السؤال الأول: ما واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية من وجهة

#### نظر القيادات الإدارية، والأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة البحث القيادات الأكاديمية، والإدارية وأعضاء هيئة التدريس المتواجدين بالجامعة، وقد بينت النتائج أن متوسط درجة ممارسة جامعة حجة لمراحل الإدارة الاستراتيجية يتراوح بين (2.42 - 2.54) وانحراف معياري يتراوح بين (0.63 - 0.76) والجدول رقم (21) يبين الترتيب، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمراحل الإدارة الاستراتيجية بالجامعة.

#### جدول رقم (21)

الترتيب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمراحل الإدارة الاستراتيجية.

م	المرحلة	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	الترتيب
1	صياغة الاستراتيجية	2.54	0.76	1
2	تنفيذ الاستراتيجية	2.42	0.63	3
3	الرقابة والمتابعة الاستراتيجية	2.45	0.70	2
4	المتوسط الكلي	2.47	0.70	متوسط

يتضح من الجدول رقم (21) أن ترتيب درجة ممارسة مراحل الإدارة الاستراتيجية بجامعة حجة كما يلي:

- صياغة الاستراتيجية في المرتبة الأولى.
- الرقابة والمتابعة الاستراتيجية في المرتبة الثانية.
- تنفيذ الاستراتيجية في المرتبة الثالثة.

وأنّ درجة تطبيق جامعة حجة للإدارة الاستراتيجية جاءت بمتوسط (2.47) وانحراف معياري (0.70) بدرجة موافقة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود جوانب قصور في الأخذ بأسلوب الإدارة الاستراتيجية لحدثة هذا الأسلوب، وضعف درجة الاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة لدى القيادات الأكاديمية، والإدارية بالجامعة، وضعف مهارات التخطيط ومهارات الإدارة الاستراتيجية لديهم، وضعف الروح المعنوية المنافسة لدى معظم القيادات الأكاديمية مما سبب انعزال الجامعة عن الجامعات محلياً وإقليمياً.

كما تعزو الباحثة أيضاً هذه النتيجة إلى ضعف الإمكانيات المادية، والتقنية بالجامعة، وغياب الشراكة الحقيقية بين الجامعة، والمؤسسات الاقتصادية الخاصة، والعامّة لتحقيق أهداف الجامعة ودعمها المادي، والمعنوي، وضعف توفر خبرات، وكوادر كافية متخصصة في المجال الاستراتيجي، وعدم توفر نظام معلومات في الجامعة تساعد في توفير بيانات، ومعلومات لممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية، وضعف مشاركة العاملين في صياغة، وتنفيذ الاستراتيجية، والرقابة، والمتابعة الاستراتيجية كما أن الأوضاع التي تمر بها البلاد من حرب، وعدوان انعكس سلباً على واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتوفير متطلباتها فالإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة كما أنها عملية ديناميكية تسعى لتحقيق الرؤية، والرسالة من خلال توجيه الموارد المتاحة بطريقة فاعلة على جميع المستويات الإدارية.

وفيما يأتي عرض نتائج التحليل لكل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية.



جدول رقم (22)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الأول صياغة الاستراتيجية الاستراتيجية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار					الفقرة	الترتيب	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
متوسط	1.09	2.66	13	30	27	15	5	تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية لما تطمح أن تكون عليه مستقبلاً	3	1
متوسط	1.10	2.74	10	34	19	23	4	تحدد الجامعة رسالتها بوضوح.	1	2
منخفض	1.04	2.33	18	42	14	14	2	توضح رسالة الجامعة لجميع العاملين فيها من خلال قنوات اتصال رسمية.	10	3
متوسط	1.02	2.40	15	42	17	14	2	يشارك العاملون بالجامعة في صياغة رؤية، ورسالة الجامعة.	9	4
متوسط	0.90	2.42	10	45	24	9	2	تسير إدارة الجامعة وفق سياسات واضحة، ومحددة	8	5
متوسط	0.94	2.53	9	41	25	13	2	تتفق سياسة الجامعة مع أهدافها الاستراتيجية.	5	6
متوسط	0.93	2.50	9	42	27	9	3	تضع إدارة الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة في عملية تكوين الاستراتيجية.	6	7
متوسط	0.97	2.62	7	41	24	15	3	تقوم الجامعة بتحليل البدائل الاستراتيجية التي تتوافق مع قدراتها.	4	8
متوسط	0.89	2.43	10	45	21	14	0	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيانات قبل إصدار القرارات، والتعليمات.	7	9
متوسط	1.09	2.71	10	38	12	28	2	تتخذ إدارة الجامعة القرارات في ضوء الإمكانيات، والموارد المتاحة.	2	10
متوسط	0.76	2.54	111	400	201	154	25	المجموع		

يوضح الجدول رقم (22) الترتيب الهرمي لفقرات محور صياغة الاستراتيجية في ضوء استجابة القيادات الأكاديمية، والإدارية، وأعضاء هيئة التدريس بجامعة حجة حيث مثلت الفقرات عمليات مرحلية صياغة الاستراتيجية، والتوجه الاستراتيجي (وضع الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية) تمثل في الفقرات (5,4,3,2,1)، وأما وضع

السياسات تمثلت بالفقرتين (6,5) وتحديد البدائل الاستراتيجية تمثلت بالفقرة (8,7) واختيار البديل الاستراتيجي الأنسب تمثل في الفقرتين (10,9) وكانت نتائج الجدول على النحو الآتي:

درجة الموافقة لجميع فقرات المحور متوسطة عدا الفقرة رقم (3) كانت منخفضة بمتوسط (2.33) وانحراف معياري (1.04) كما تراوح متوسط الفقرات بين (2.74) و(2.33) وكان المتوسط الكلي للمجال (2.54) بانحراف معياري (0.76) ودرجة الموافقة للمحور ككل متوسط.

حصلت على المرتبة الأولى الفقرة رقم (2) "تحدد الجامعة رسالتها بوضوح" حيث حصلت على أعلى متوسط في هذا المحور بلغ (2.74) وانحراف معياري (1.10)، والذي يعتبر أكبر انحراف معياري في محور صياغة الاستراتيجية مما يدل على تشتت، وتباعد آراء أفراد العينة حول وضوح رسالة الجامعة للعاملين بالجامعة، وتعزو الباحثة هذا التباين إلى ضعف الاهتمام بوجود رسالة واضحة في الواقع للجامعة، وإن وجدت لدى بعض القيادات الأكاديمية، والإدارية فهي حبر على ورق، ولا تحقق الأهداف المنشودة.

وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (10) "تتخذ إدارة الجامعة القرارات في ضوء الإمكانيات، والموارد المتاحة" بمتوسط (2.71) وانحراف معياري (1.09) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن اتخاذ القرارات في ضوء الإمكانيات المتاحة لا يرقى إلى المستوى المطلوب، وقد يمثل أحد معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة حجة.

أما الفقرتين (3) "توضح رسالة الجامعة لجميع العاملين فيها من خلال قنوات اتصال رسمية" و(4) "يشترك العاملون بالجامعة في صياغة رؤية ورسالة الجامعة" فحصلتا على أقل متوسط؛ حيث حصلت الفقرة (4) على المرتبة ما قبل الأخيرة (التاسعة) بمتوسط (2.40) وانحراف معياري (1.02) مما يدل على أن نسبة كبيرة من العاملين بالجامعة لا زالوا بعيدين عن المشاركة في وضع رؤية، ورسالة الجامعة؛ لذا فالجامعة تحتاج إلى نشر ثقافة المشاركة، وتنمية ثقافة العاملين على ممارستها، وهذا ما أكدته دراسة الألفي (2013) ودراسة سعيد (2018) ودراسة واتسن وكروسلي (2001).

أما الفقرة (3) فقد حظيت بالمرتبة الأخيرة (العاشرة) بمتوسط (2.33) وانحراف معياري (1.04) ودرجة موافقة منخفضة، وهذا يدل على أن اهتمام الإدارة الجامعية بإشراك

أعضاء هيئة التدريس في مرحلة صياغة الاستراتيجية دون المستوى المطلوب، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف وعي الجامعة نحو أهمية إدارة المستقبل بعيد الأمد المليء بالمفاجآت، والغموض، والخطر لذا يجب على إدارة الجامعة أن تتجاوز التصور، والتفكير التقليدي المستقر إلى تصور، وتفكير مبدع متجدد تفاعلي النظرة ألا وهو التفكير الاستراتيجي.

أما ترتيب بقية الفقرات لهذا المجال فهو كما يلي:

جاءت الفقرة رقم (1) "تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية لما تطمح أن تكون مستقبلاً" في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.66) وانحراف معياري (1.09) وهذا منطقي فعدم وضوح رسالة الجامعة يؤدي إلى عدم وجود رؤية واضحة للجامعة كون الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية ترتبط معاً ارتباطاً وثيقاً فالرؤية تصور المستقبل للجامعة، والرسالة هي الغاية من وجود الجامعة، والتي ستحدد ما ستقوم به من أجل تحقيق الرؤية، والغايات والأهداف الاستراتيجية ترجمة لتلك الرؤية، والرسالة، ، وقد أكدت دراسة يوسف (2019) ضرورة وجود رؤية، ورسالة واضحة تسعى من خلالها الجامعة لتحقيق أهدافها؛ كما أن درجة موافقة أفراد العينة حول ممارسة جامعة حجة لعملية إعداد رؤية، ووضع رسالة، وأهداف استراتيجية درجة متوسطة، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتيجة دراسة حميد (2013) ونتيجة دراسة عطية (2012)، ونتيجة دراسة البلطة (2017).

والفقرة (8) " تقوم الجامعة بتحليل البدائل الاستراتيجية التي تتوافق مع قدراتها" في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.66) وانحراف (0.97) وفي المرتبة السادسة الفقرة (7) "تضع إدارة الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة في عملية تكوين الاستراتيجية" بمتوسط (2.50) وانحراف معياري (0.93) مما يدل على توافق استجابات أفراد العينة على ممارسة الجامعة لهذه العملية بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الخبرة التي يتمتع بها مجتمع الدراسة وهم القيادات الأكاديمية، والإدارية في تحديد بدائل استراتيجية في ضوء الموارد المتاحة لمواجهة القضايا، والمشكلات بما يحقق الأهداف المنشودة محدودة كون الإدارة الاستراتيجية مفهوم حديث كما لا توجد استراتيجية واضحة ومعلنة للعاملين بالجامعة؛ لذا من أجل النهوض بالأداء الجامعي يمكن للجامعة توفير برامج تنمية مهنية للعاملين بالجامعة سواء كانوا أكاديميين، وإداريين وهذا ما أكدت عليه دراسة يوسف (2016) دراسة الشريف (2010).

وفي المرتبة الخامسة الفقرة رقم(6) " تتفق سياسة الجامعة مع أهدافها الاستراتيجية" بمتوسط (2.53) وانحراف معياري (0.94) وفي المرتبة الثامنة الفقرة(5) "تسير إدارة الجامعة وفق سياسات واضحة ومحددة" بمتوسط(2.42) وانحراف معياري (0.90) مما يدل أن وضع سياسات واضحة تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية ليس بالمستوى المطلوب، وهذا منطقي كون التوجه الاستراتيجي لا يرقى للمستوى المطلوب، وممارسة الإدارة التقليدية من قبل القيادات بالجامعة انعكس سلبا على وضوح السياسات في مختلف المستويات الإدارية بالجامعة.

أما الفقرة(9) "تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيانات قبل إصدار القرارات والتعليمات" جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط (2.43) وانحراف معياري(0.89) مما يدل ذلك على أن قنوات الاتصال بين الإدارات بالجامعة، والجامعة، والبيئة الخارجية دون المستوى المطلوب لذا لا بد على الجامعة توفير شبكات اتصال متطورة داخل الجامعة، وربط جميع وحداتها الإدارية، وهذا ما أكدت عليه دراسة الأفي(2013).

وبشكل عام يمكن القول أن ممارسة الجامعة لعمليات صياغة الاستراتيجية(وضع رؤية ورسالة، وتحديد أهداف استراتيجية، ووضع السياسات التي تتوافق مع الأهداف لاستراتيجية ورؤية، ورسالة الجامعة، وتحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل الأنسب) جاء بمستوى متوسط (2.54) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن درجة اهتمام الجامعة في مواجهة التغيرات التي تفرضها التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، وغيرها محدودة مما يسبب العديد من المشكلات، والتي يجب التفكير في معالجتها، وحلها بطريقة إبداعية مغايرة للطرق التقليدية كما أن القيادات الأكاديمية، والإدارية بالجامعة يركزون بفكرهم، وجلّ أعمالهم على الأعمال الفنية، واليومية أكثر من اهتمامهم بالأمر المستقبلية، والأنشطة، والأعمال الخاصة بالاستراتيجية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المقطوف(2013) ودراسة البلطة(2017) ودراسة بني عامر(2014) ودراسة وهبة(2008) ودراسة الهنائي(2004) واختلفت النتيجة مع دراسة قفه(2018).

وفيما يتعلق بالمحور الثاني من مراحل الإدارة الاستراتيجية(تنفيذ الاستراتيجية) فيبين الجدول رقم (23) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسات عمليات هذه المرحلة بجامعة حجة مرتبة وفقاً لاستجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (23)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثاني تنفيذ الاستراتيجية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار					الفقرة	الترتيب	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
متوسط	0.90	2.49	10	39	30	9	2	تضع إدارة الجامعة أهداف تفصيلية واضحة، ومحددة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	5	1
متوسط	0.95	2.59	6	45	22	14	3	توجه إدارة الجامعة معظم الأنشطة التنظيمية لتحقيق أهدافها.	4	2
متوسط	0.93	2.36	16	38	24	12	0	يوجد تنسيق بين مختلف الإدارات بالجامعة لتنفيذ البرامج، والخطط.	11	3
متوسط	1.16	3.10	6	29	14	32	9	تمتلك الجامعة أعداد مناسبة من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها.	1	4
متوسط	1	2.64	9	37	24	17	3	يسهم الهيكل التنظيمي بالجامعة في تعزيز مشاركة العاملين.	3	5
منخفض	0.94	2.30	15	46	18	9	2	تعتمد إدارة الجامعة على مبدأ المرونة في تنفيذ استراتيجيتها.	12	6
منخفض	0.91	2.18	21	40	22	6	1	يشارك المجتمع المدني الجامعة في تنفيذ استراتيجيتها.	14	7
منخفض	0.73	1.94	23	52	12	3	0	تتخذ الجامعة برامج محددة لتطوير العاملين فيها حسب حاجاتهم.	16	8
منخفض	0.86	2.19	17	47	19	6	1	تهتم إدارة الجامعة ببناء فريق استراتيجي لدعم تنفيذ خطط العمل المستهدفة.	13	9

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار					الفقرة	الترتيب	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
متوسط	0.96	2.46	14	36	26	13	1	تراعي إدارة الجامعة الموارد المادية في عملية إعداد الخطط التي تم وضعها.	6	10
متوسط	0.88	2.39	11	45	23	10	1	تراعي إدارة الجامعة الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ الاستراتيجية.	8	11
منخفض	0.80	2.06	22	45	19	4	0	توفر إدارة الجامعة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.	15	12
متوسط	0.81	2.37	10	46	25	9	0	تراعي إدارة الجامعة خطوات التنفيذ التي تم وضعها في عملية تكوين الاستراتيجية.	10	13
متوسط	1.02	2.39	19	33	23	14	1	تقوم إدارة الجامعة بتزويد الكليات بقاعدة بيانات تساعد على تنفيذ الاستراتيجية.	8	14
متوسط	0.90	2.41	11	44	23	11	1	تضع إدارة الجامعة آليات التنفيذ، والخطط الاستراتيجية البديلة.	7	15
متوسط	0.94	2.38	14	42	21	12	1	تمتلك الجامعة خطوط اتصال واضحة بين موظفيها.	9	16
متوسط	1.02	2.98	8	21	29	29	3	يتبنى جميع أفراد الجامعة مجموعة من القيم والمعتقدات المتفق عليها.	2	17
متوسط	0.63	2.42	232	685	374	210	29	المجموع		

يوضح الجدول رقم (23) الترتيب الهرمي لفقرات المحور الثاني تنفيذ الاستراتيجية حيث شملت الفقرات عمليات مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بالفقرة (2,1) مثلت عملية تحديد الأهداف السنوية، وعملية وضع البرامج والخطط تمثلت في الفقرة (15,11,8,3) أما عملية وضع الموازنات تمثلت في الفقرتين (12,10) وعملية تحديد الإجراءات التنفيذية تمثلت بالفقرات (17,16,14,13,9,7,6,5,4) وكان المتوسط الكلي للمحور (2.42) بانحراف معياري (0.63) ودرجة الموافقة للمحور ككل متوسط، وتراوحت درجة الموافقة لفقرات المحور بين

(1,9- 3.10) ، وانحراف معياري (0.73 - 1.16) كما حصلت (12) فقرة على درجة موافقة متوسطة، وخمس فقرات على درجة موافقة منخفضة.

حازت الفقرة (4) "تمتلك الجامعة أعداد مناسبة من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها" على أعلى متوسط في هذا المحور بلغ (3.10) وانحراف معياري (1.16) مما يدل على أن الجامعة تمتلك أعداد بشرية لكن دون المستوى المطلوب للإدارة الاستراتيجية فبحسب إحصائيات عام (2019-2020م) عدد العاملين بالجامعة من أكاديميين، وإداريين (485) منهم (322) أكاديميين الحاصلين على درجة الدكتوراه منهم (65) فقط والباقي يحملون درجة الماجستير أو البكالوريوس فنسبة كبيرة من العاملين بالجامعة لم يكملوا مشوارهم العلمي، وهذا ينعكس سلباً على الأداء الجامعي.

وفي المرتبة الثانية من الترتيب جاءت الفقرة(17) "يتبنى جميع أفراد الجامعة مجموعة من القيم، والمعتقدات المتفق عليها" بدرجة موافقة(2.98) وانحراف معياري(1.02) مما يعني أن الثقافة التنظيمية بالجامعة لا ترقى للمستوى المطلوب الذي تتطلبه الإدارة الاستراتيجية؛ لذا على الجامعة التحديث المستمر للعناصر التي تشكل ثقافة الجامعة، ومن هذه العناصر هي (القدرة على التكيف، وجماعية العمل، والإبداع والابتكار، والصورة الذهنية ، والرقابة على الأداء) وتقييم الثقافة السائدة بالجامعة لمعرفة درجة تأثيرها على سلوك العاملين مما يترتب عليه تحسين كفاءة، وفاعلية أدائهم، وهذا الأمر أكدت عليه دراسة واتسن وكروسلي (2001).

كما حازت الفقرتين (8،12) على أقل متوسط، كما يلي:

جاءت الفقرة(12) "توفر إدارة الجامعة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية" في المرتبة الخامسة عشرة في الترتيب بمتوسط (2.06) وانحراف معياري(0.80) وهذا يدل على أن الجامعة تعاني من ضعف في توفير الإمكانيات المالية المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية، وتعزو الباحثة هذا الضعف نتيجة اعتماد الجامعة على الاعتماد الحكومي، والموارد الداخلية، وعدم الاهتمام بالبحث عن مصادر تمويل أخرى، وكذلك الظروف التي تمر بها اليمن نتيجة للعدوان، والحرب منذ سبع سنوات انعكس سلباً على مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، والجامعات الحكومية بشكل خاص منها جامعة حجة.

وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة (8) "تنفذ الجامعة برامج محددة لتطوير العاملين فيها حسب حاجاتهم" بمتوسط (1.94) وانحراف معياري (0.73) مما يدل أن توجه الجامعة في تنفيذ برامج لتدريب العاملين على أساليب حديثة ومتطورة في الإدارة ضعيف، وتعزو الباحثة ذلك إلى ممارسة الإدارات الجامعية نهج الإدارة التقليدية.

أما بقية فقرات المجال فقد كان ترتيبها كالاتي:

المرتبة الثالثة كانت من نصيب الفقرة (5) "يسهم الهيكل التنظيمي بالجامعة في تعزيز مشاركة العاملين" بمتوسط (2.64) وانحراف معياري (1) مما يدل على أن الهيكل التنظيمي للجامعة مازال يحتاج إلى المزيد من التفعيل، ولم يصل إلى الحد الذي يناسب الإدارة الاستراتيجية، وتطبيقها فما زالت الجامعة تعتمد على نهج الإدارة التقليدية أكثر من نهج الإدارة الاستراتيجية، وهذا يعني ان كثير من أفراد العينة يروا أن الهيكل التنظيمي بالجامعة يحتاج إلى المزيد من المرونة ليكون أكثر مواكبة وتكيفاً مع التطور الهائل في مجال التكنولوجيا، والتوسع بالجامعة لتحقيق التوازن، والفاعلية في الأداء، وهذا ما أكدت عليه دراسة الألفي (2013) ودراسة سعيد (2018) .

وفي المرتبة الرابعة في الترتيب الفقرة (2) "توجه إدارة الجامعة معظم الأنشطة التنظيمية لتحقيق أهدافها" بمتوسط (2.59) وانحراف معياري (0.95) وهذا يؤكد أن توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف ليس بالمستوى المطلوب، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وضوح التوجه الاستراتيجي للجامعة.

أما المرتبة الخامسة من الترتيب فكانت للفقرة (1) "تضع إدارة الجامعة أهداف تفصيلية واضحة، ومحددة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية" بمتوسط (2.49) وانحراف معياري (0.90) وهذا يعني ان كثير من أفراد العينة يروا أن أهداف الجامعة غير واضحة، ومحددة، وهذا منطقي كون التوجه الاستراتيجي للجامعة غير واضح، ومحدد، ومعلن لجميع العاملين بالجامعة.

والفقرة (10) "تراعي إدارة الجامعة الموارد المادية في عملية إعداد الخطط التي تم وضعها" حصلت على المرتبة السادسة في الترتيب بتوسط (2.46) وانحراف معياري (0.96) أي أن توفير الموارد المالية من قبل الإدارة في عملية إعداد الخطط ووضعها محدود، فالموارد المادية



تمثل عامل أساسي سواء في تكوين الاستراتيجية أو في تنفيذها وإلا سوف تبقى الخطط حبراً على ورق؛ كما ستواجه الجامعة عقبات كبيرة لتحقيق مرادها وأهدافها إذا لم تتوفر لها الموارد المادية.

والفقرة(15) "تضع إدارة الجامعة آليات التنفيذ، والخطط الاستراتيجية البديلة" في المرتبة السابعة بمتوسط (2.42) وانحراف معياري(0.90) مما يدل على ضعف ممارسة الجامعة في وضع آليات واضحة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية البديلة، وتعزو الباحثة ذلك إلى غياب ثقافة الأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة، وضعف مهارات الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية والإدارية.

والمرتبة الثامنة كانت للفقرتين(14) و(11) "تقوم إدارة الجامعة بتزويد الكليات بقاعدة بيانات تساعد على تنفيذ الاستراتيجية"، و "تراعي إدارة الجامعة الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ الاستراتيجية" بمتوسط (2.39) وانحراف معياري(1.02) مما يدل على العمليتين جاءت بدرجة موافقة لا ترقى إلى المستوى المطلوب، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف الاتصال والتواصل بين الكليات لعدم وجود منظومة متكاملة مشتركة للجامعة ككل حيث تسهم بتزويد الكليات بالبيانات لتنفيذ الخطط في الوقت المحدد، وتنفيذ الاستراتيجية، وهو الأمر الذي أكدت عليه دراسة وهبه(2008).

كما أن الفقرة(16) "تمتلك الجامعة خطوط اتصال واضحة بين موظفيها" في المرتبة التاسعة من الترتيب بمتوسط (2.38) وانحراف معياري(0.94) وهذا يعني أن خطوط الاتصال بين العاملين بالجامعة ليست واضحة بالشكل المطلوب؛ لذا على الجامعة نشر ثقافة الاتصال الجيد بين العاملين وتفعيل النظام الإلكتروني بين وحداتها الإدارية، وتوطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين في الجامعة، وهذا ما أكدت عليه دراسة الألفي(2013)

والفقرة(13) "تراعي إدارة الجامعة خطوات التنفيذ التي تم وضعها في عملية تكوين الاستراتيجية" في المرتبة العاشرة من الترتيب بمتوسط (2.37) وانحراف معياري (0.81) وهذا منطقي فضعف وجود استراتيجية واضحة ومحدده بالجامعة أدى إلى عدم وجود خطوات واضحة لتنفيذ الاستراتيجية، وفي المرتبة الحادية عشرة الفقرة(3) "يوجد تنسيق بين مختلف الإدارات بالجامعة لتنفيذ البرامج والخطط" بمتوسط (2.36) وانحراف معياري (0.93) مما

يعني وجود قصور في التنسيق بين الإدارات بالجامعة لذا فالجامعة بحاجة لتفعيل التعاون، والتنسيق بين الإدارات لتلبية احتياجات سوق العمل، وخدمة المجتمع وهذا ما أكدته دراسة الشريف(2010).

وقد حظيت بالمرتبة الثانية عشرة الفقرة(6) "تعتمد إدارة الجامعة على مبدأ المرونة في تنفيذ استراتيجيتها" بمتوسط (2.30) وانحراف معياري (0.94) بدرجة أهمية منخفضة، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف اهتمام الإدارة الجامعية بصياغة استراتيجية واضحة للجامعة، كما أن من متطلبات تنفيذ الاستراتيجية إدارة تتسم بالتعاون، والمرونة في التعامل دون الإخلال بالقوانين والتعليمات، وهذا لا يتم إلا في وجود هيكل تنظيمي مرن وهو الأمر الذي أكدته دراسة الألفي(2013)، ودراسة سعيد(2018).

وفي المرتبة الثالثة عشرة الفقرة(9) "تهتم إدارة الجامعة ببناء فريق استراتيجي لدعم تنفيذ خطط العمل المستهدفة" بمتوسط (2.19) وانحراف معياري (0.86) بدرجة أهمية منخفضة، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف اهتمام الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي نتيجة ضعف خبرة، وممارسة القيادات الأكاديمية، والإدارية بالجامعة لذلك.

أما المرتبة الرابعة عشرة في الترتيب فقد كانت من نصيب الفقرة(7) " يشارك المجتمع المدني الجامعة في تنفيذ استراتيجية الجامعة" بمتوسط (2.18) وانحراف معياري(0.91) وهذا يعني أن مشاركة المجتمع المدني في تنفيذ الاستراتيجية منخفضة؛ لذا على الجامعة تعميق التواصل، والتفاعل بين الإدارات الجامعية، والمجتمع المحلي، والذي يبرز دور الجامعة في تنمية المجتمع، وتطويره، والمساهمة في حل المشكلات الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية وهذا ما أكدت عليه دراسة وهبه(2008).

ويمكن القول أن ممارسة الجامعة لعمليات تنفيذ الاستراتيجية بمستوى متوسط (2,42) تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم رضى أفراد العينة على مستوى أداء الجامعة، وانخفاض مستوى الخدمات المقدمة من قبل الجامعة لمختلف الأطراف المستفيدة منها، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقطوف(2013)، ودراسة البلطة(2017) ودراسة بني عامر(2014) ودراسة وهبة(2008) ودراسة الهنائي(2004) واختلفت النتيجة مع دراسة قفه.

وفيما يتعلق بالمحور الثالث من مراحل الإدارة الاستراتيجية (الرقابة، والمتابعة الاستراتيجية) فبيّن الجدول رقم (24) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسات عمليات هذه المرحلة بجامعة حجة مرتبة حسب درجة موافقة أفراد العينة.

### الجدول رقم (24)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثالث الرقابة والمتابعة الاستراتيجية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار					الفقرة	م	ترتيب
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
منخفض	0.92	<b>2.33</b>	18	34	28	10	0	توجد آليات محددة لتقويم أداء الجامعة بشكل دوري.	8	1
منخفض	0.81	<b>2.30</b>	6	29	41	14	0	تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لقياس جودة المخرجات.	9	2
منخفض	0.84	<b>2.17</b>	20	40	25	5	0	يشارك العاملون في وضع مقاييس الأداء.	10	3
متوسط	1.38	<b>2.59</b>	16	38	14	21	2	تشجع إدارة الجامعة ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد العاملين بالجامعة.	2	4
متوسط	1.04	<b>2.64</b>	13	28	30	16	3	تتوافر معلومات بالجامعة عن أدائها من خلال المستفيدين من خدماتها.	1	5
متوسط	0.92	<b>2.64</b>	9	32	31	18	0	توجد آلية محددة لجمع المعلومات من الجهات التي تتعامل معها الجامعة.	1	6
متوسط	1.02	<b>2.57</b>	19	22	31	15	3	تعتمد إدارة الجامعة على منهجية شاملة للتقييم المالي تتضمن تقارير داخلية، وخارجية وتحليلها.	3	7
متوسط	1	<b>2.44</b>	19	26	32	12	1	تعتمد إدارة الجامعة على منهجية شاملة للتقييم الإداري تتضمن تقارير داخلية، وخارجية وتحليلها.	6	8
متوسط	0.97	<b>2.34</b>	17	38	24	9	2	تعمل إدارة الجامعة بمرونة كاملة لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة، والتكيف معها.	7	9
متوسط	0.94	<b>2.48</b>	14	31	35	8	2	يتم معالجة البيانات، والمعلومات الواردة من عملية التقييم في ضوء أهداف الجامعة.	4	10

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار					الفقرة	الترتيب	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
متوسط	1.30	<b>2.46</b>	17	37	25	10	<b>1</b>	تستفيد إدارة الجامعة من التغذية الراجعة في تعديل الخطط، والبرامج لتتلاءم مع التغيرات الخارجية في بيئة الجامعة.	5	<b>11</b>
متوسط	0.70	<b>2.45</b>	168	355	316	138	14	المجموع		

يُبين الجدول رقم (24) الترتيب الهرمي لفقرات المحور الثالث الرقابة، والمتابعة الاستراتيجية حيث شملت الفقرات عمليات مرحلة تنفيذ الاستراتيجية فالفقرة (4,3,2,1) مثلت عملية وضع معايير الأداء، وعملية مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية تمثلت في الفقرة (10,8,7,6,5) وأما عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية تمثلت في الفقرتين (11,9) وكان المتوسط الكلي للمحور (2.45) بانحراف معياري (0.70) ودرجة الموافقة للمحور ككل متوسطة، وتراوحت درجة الموافقة لفقرات المحور بين (2.17- 2.64) ، وانحراف معياري (1.38-0.81) كما حصلت (8) فقرات على درجة موافقة متوسطة وثلاث فقرات على درجة موافقة منخفضة.

حازت الفقرتين (6,5) "تتوافر معلومات بالجامعة عن أدائها من خلال المستفيدين من خدماتها"، و"توجد آلية محددة لجمع المعلومات من الجهات التي تتعامل معها الجامعة" على أعلى متوسط بلغ (2.64) وانحراف معياري (0,92 و 1.04) مما يؤكد أن تفاعل الجامعة مع المستفيدين من خدماتها، وتلبية احتياجاتهم لا ترقى للمستوى المطلوب، وهذا يعكس حاجة الجامعة الملحة لعمل منظومة رقابة، ومتابعة تساعد في قياس مدى رضا المستفيدين من خدمات الجامعة، وما هي احتياجاتهم، ومتطلباتهم المستقبلية.

وفي المرتبة الثانية من الترتيب جاءت الفقرة (4) "تشجع إدارة الجامعة ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد العاملين بالجامعة" بمتوسط (2.59) وانحراف معياري (1.38) مما يعني أن الجامعة لا تهتم بالقدر الكافي بتشجيع العاملين بالجامعة على ممارسة الرقابة الذاتية من خلال الدعم الثقافي، والمهني، والمادي.

بينما الفقرتين (3,2) حازتا على أقل متوسطين بالفقرة (2) "تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لقياس جودة المخرجات" فقد كانت في المرتبة التاسعة بمتوسط (2.30) وانحراف معياري (0.81) مما يؤكد ضعف اهتمام الجامعة لإرضاء عملائها، وتلبية احتياجات المستفيدين من خدمات الجامعة، وأقل متوسط كان من نصيب الفقرة (3) "يشارك العاملون في وضع مقاييس الأداء" بمتوسط (2.17) وانحراف معياري (0.84) أي أن العاملين بالجامعة لا يشاركون في وضع مقاييس الأداء، وهذا يدل على أن الجامعة تفتقد إلى مناخ المشاركة، والتعاون لذا على الجامعة وضع معايير لقياس الأداء يشترك فيها العاملين بالجامعة واضحة، ومحددة يتقبلها العاملون بالجامعة، وهذا ما أكدت عليه دراسة الألفي (2013).

أما بقية الفقرات فقد كان ترتيبها كما يلي:

المرتبة الثالثة كانت من نصيب الفقرة (7) "تعتمد إدارة الجامعة على منهجية شاملة للتقييم المالي تتضمن تقارير داخلية وخارجية وتحليلها" بمتوسط (2.57) وانحراف معياري (1.02) مما يدل وجود منهجية، ولكنها ليست واضحة وشاملة للتقييم المالي بالجامعة. والفقرة (10) "يتم معالجة البيانات، والمعلومات الواردة من عملية التقييم في ضوء أهداف الجامعة" في المرتبة الرابعة في الترتيب بمتوسط (2.48) وانحراف معياري (0.94) وهذا يدل على أن اهتمام الإدارة الجامعية بعملية التقييم في ضوء أهداف الجامعة ليست بالمستوى المطلوب؛ لذا على الجامعة إعادة النظر إلى البيانات، والمعلومات كمورد لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى.

بينما الفقرة (11) "تستفيد إدارة الجامعة من التغذية الراجعة في تعديل الخطط، والبرامج لتتلاءم مع التغيرات الخارجية في بيئة الجامعة" في المرتبة الخامسة في الترتيب بمتوسط (2.46) وانحراف معياري (1.30) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قلة خبرة القيادات في ممارسة للأساليب الإدارية الحديثة، وقلة الدورات التدريبية المتعلقة بالاستراتيجيات، والخطط، وكذلك ضعف اهتمام الجامعة لتحقيق سمعة طيبة في المجتمع المحلي.

أما الفقرة (8) "تعتمد إدارة الجامعة على منهجية شاملة للتقييم الإداري تتضمن تقارير داخلية، وخارجية، وتحليلها" فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط (2.44) وانحراف

معياري(1) مما يؤكد ضعف رغبة الإدارة الجامعية في ممارسة التقييم، والفقرة(9) "تعمل إدارة الجامعة بمرونة كاملة لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها" جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط(2.34)، وانحراف معياري(0.94) وهذا يدل ضعف اهتمام الجامعة بالبيئة الخارجية، والداخلية للجامعة، وقلة اطلعهم على الأساليب الإدارية الحديثة.

والفقرة(1) "توجد آليات محددة لتقويم أداء الجامعة بشكل دوري" في المرتبة الثامنة بمتوسط(2.33) وانحراف معياري(0.92) ودرجة موافقة منخفضة مما يدل على ان الآليات المستخدمة لتقويم أداء الجامعة ضعيفة، كما تدل على عدم وجود منظومة رقابية مرنة معلومة لدى جميع العاملين والمستفيدين مما يؤثر على نظام العمل بالجامعة.

ويمكن القول أن ممارسة الجامعة لعمليات الرقابة، والمتابعة الاستراتيجية بمستوى متوسط (2,45) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ضعف رغبة الإدارة الجامعية في ممارسة التقييم، وعدم إدراكهم لأهمية المتابعة، والتقويم المستمر في تحسين الأداء الجامعي، وتجاوز العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف، والوصول إلى درجة من التميز، وتحقيق المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المقطوف(2013) ودراسة البلطة(2017) ودراسة بني عامر(2014) ودراسة وهبة(2008) دراسة الهنائي(2004) واختلفت النتيجة مع دراسة قفه(2018).

نتائج السؤال الثاني: ما درجة موافقة القيادات الإدارية، والأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس على مؤشرات البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)، ومؤشرات البيئة الخارجية (الفرص، والتحديات) بجامعة حجة؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث القيادات الأكاديمية، والإدارية وأعضاء هيئة التدريس المتواجدين بالجامعة، ويمثل المحور الرابع من الاستبانة تحليل البيئة الداخلية، والخارجية لجامعة حجة، ويبين الجدول رقم (25) المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لل فقرات الممثلة لعناصر القوة في البيئة الداخلية بالجامعة، ومدى تأثيرها الإيجابي على الأداء الجامعي، وقد تم ترتيبها وفق درجة موافقة أفراد العينة.

الجدول رقم (25)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة للمحور الرابع التحليل البيئي مجال البيئة الداخلية (نقاط القوة) وترتيبها

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	التكرار					الفقرة	ترتيب	م
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
متوسط	0.17	1.08	3.54	319	5	13	13	46	13	يدرك القادة الأكاديميون والإداريون أهمية التطوير والتغيير.	1	1
متوسط	0.13	1.17	2.78	250	13	28	21	22	6	تمارس إدارة الجامعة سلطتها في ضوء القوانين والأنظمة والتشريعات.	5	2
متوسط	0.16	1.05	3.27	294	6	14	28	34	8	يشمل الهيكل التنظيمي جميع القطاعات والإدارات العامة بالجامعة.	2	3
متوسط	0.13	1.07	2.82	254	10	28	21	30	1	تمتلك الجامعة مراكز خدمية فاعلة.	4	4
متوسط	0.15	1.09	3.17	285	6	24	14	41	5	تمتلك الجامعة الحدود الدنيا من البنية التحتية.	3	5
متوسط	0.13	1.04	2.69	242	10	35	19	25	1	توجد برامج أكاديمية جديدة ومتنوعة في الجامعة.	7	6
متوسط	0.13	1.32	2.72	245	20	27	8	28	7	توجد بالجامعة كفاءات علمية من مختلف الجامعات العربية والأجنبية.	6	7
متوسط	1	0.72	3	1889	70	169	124	226	41	المجموع		

يوضح الجدول رقم (25) الترتيب الهرمي لنقاط القوة في البيئة الداخلية لجامعة حجة، حيث كان المتوسط الكلي للمحور (3) بانحراف معياري (0.72) ودرجة الموافقة للمحور ككل متوسطة، وتراوحت درجة الموافقة لفقرات المحور بين (2.69-3.54)، وانحراف معياري (1.05-1.32) كما حصلت جميع نقاط القوة على درجة موافقة متوسطة.

تمثل الفقرة (1) "يدرك القادة الأكاديميون، والإداريون أهمية التطوير، والتغيير" قمة الهرم من حيث درجة موافقة أفراد العينة بمتوسط (3.54) وانحراف معياري (1.08) وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك أفراد العينة أنّ قرارات التغيير، والتطوير تتطلب دعم القيادة، والإدارة العليا بالجامعة، وإلا سوف تكون إجراءات شكلية، وإهدار للوقت، والجهد، والمال، ومع مرور الوقت قد يؤدي إلى خسارة الكوادر، والعقول، وأصحاب المهارات كما أنّ وجود قادة بالجامعة يؤمنون بالتغيير، والتطوير أحد المتطلبات الأساسية لمواجهة التحديات الحالية، والمستقبلية التي تواجهها الجامعة، وعدم وجود هذا النوع من القيادة يعني الركود، والجمود بالجامعة.

كما أن شمولية الهيكل التنظيمي لجميع الإدارات، والقطاعات حصل على المرتبة الثانية من حيث التأثير الإيجابي على الأداء الجامعي بمتوسط (3.27)، وانحراف معياري (1.05) ويرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة لوجود الهيكل التنظيمي بالفعل بالجامعة، ولكنه دون المستوى المطلوب لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، فأهمية الهيكل التنظيمي تكمن في أنه يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، ويحدد المسؤوليات، والصلاحيات، كما يعمل على توحيد الجهود بالجامعة لتحقيق أهدافها، والفقرتان السابقتان تمثلان عامل قوة لتحسين الأداء الجامعي.

وأقل تأثير إيجابي كان من نصيب الفقرتين (7) و(6) حيث حصلت الفقرة (7) "توجد بالجامعة كفاءات علمية من مختلف الجامعات العربية، والأجنبية" على المرتبة السادسة بمتوسط (2.72) وانحراف معياري (1.32) ودرجة موافقه متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك أفراد العينة أن الكفاءات العلمية، وتنوعها في الجامعة دون المستوى الذي يساعد الجامعة



على تنفيذ، وظائفها المتنوعة، والمتجددة لتحقيق الأهداف المنشودة؛ كما أن التنوع، والاختلاف يُوجد أحياناً صراعاً أكاديمياً ينعكس ذلك على الأداء الجامعي، ويؤثر على الكفاءة المهنية لعضو هيئة التدريس، وتأتي الفقرة (6) "توجد برامج أكاديمية جديدة ومتنوعة في الجامعة" في قاعدة الهرم من حيث التأثير الإيجابي (المرتبة الأخيرة) حيث حصلت على المرتبة السابعة بمتوسط (2.69)، وانحراف معياري (1.04) مما يعني أن البرامج المفتوحة دون المستوى المطلوب، ولم تلقَ رضا أعضاء هيئة التدريس، والقيادات الأكاديمية، والإدارية، ويرجع ذلك إلى ضعف التنظيم، والتخطيط في الجامعة، وعدم وجود سياسة منهجية واضحة حيث يلاحظ عند فتح برامج جديدة أو أقسام جديدة يتم استنساخ تلك البرامج من جامعات أخرى بدون النظر إلى التخصصات المهمة، والغير موجودة، والتي يكون المجتمع في حاجة إليها مع عدم الالتفات إلى التخصصات، ومفردات هذه التخصصات، وعدم الانفتاح على التجارب العالمية، والأكاديمية المتنوعة الحديثة عربياً، وعالمياً مما أدى إلى التطابق الشديد بين البرامج، والأقسام الأكاديمية في الجامعات، وعدم وجود برامج، وأقسام حديثة، ومتطورة.

أما بقية الفقرات فقد كان ترتيبها كما يلي:

تأتي الفقرة (5) "تمتلك الجامعة الحدود الدنيا من البنية التحتية" المرتبة الثالثة بمتوسط (3.17) وانحراف معياري (1.09) كما حازت الفقرة (4) "تمتلك الجامعة مراكز خدمية فاعلة" على المرتبة الرابعة من الهرم بمتوسط (2.82) وانحراف معياري (1.07)، حيث يرى أفراد العينة أنها مازالت بحاجة إلى تفعيل، ودعم للقيام بدورها بالشكل الذي يرضي المستفيدين، وجاءت الفقرة (2) "تمارس إدارة الجامعة سلطاتها في ضوء القوانين، والأنظمة، والتشريعات" في المرتبة الخامسة بمتوسط (2.78) وانحراف معياري (1.17) وتعزو الباحثة ذلك لعدم اكتمال اللوائح، والقوانين بالجامعة لبعض الوحدات الإدارية. وفي ضوء ما تم تحليله من جوانب القوة في جامعة حجة يتضح أن هناك عناصر يمكن الاعتماد عليها في تطوير الأداء الجامعي في ضوء الإدارة الاستراتيجية، واستغلال هذه العناصر للوصول إلى أداء متميز؛ حيث يمكن التركيز على أعلى عناصر نقاط القوة السابقة، والاستفادة منها لتطوير الأداء بجامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

أما الترتيب الهرمي لنقاط الضعف في البيئة الداخلية موضحة بالجدول رقم (26) الذي يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية للفقرات الممثلة لنقاط الضعف في البيئة الداخلية بالجامعة، ومدى تأثيرها السلبي على الأداء الجامعي، وقد تم ترتيبها وفق درجة موافقة أفراد العينة.

### الجدول رقم (26)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة  
للمحور الرابع التحليل البيئي مجال البيئة الداخلية (نقاط الضعف) وترتيبها

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	التكرار					الفقرة	الترتيب	م
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
عالي	0.11	1.08	3.88	349	2	13	7	40	28	تفتقر الجامعة إلى برامج لتعزيز مهارات وكفاءات قياداتها، وموظفيها.	5	1
عالي	0.12	1	4.19	377	1	9	5	32	43	تعاني الجامعة من نقص في الميزانيات التشغيلية للأقسام العلمية.	2	2
عالي	0.12	0.93	4.14	373	0	9	6	38	37	تغيب بالجامعة إجراءات الاستقطاب، والتعيين للكفاءات، وتوفير بيئة جاذبة لهم.	3	3
عالي	0.12	0.83	4.04	364	0	7	8	49	26	تفتقر الجامعة إلى نظم معلومات متكاملة.	4	4
متوسط	0.10	1.12	3.46	311	3	20	16	35	16	يوجد بالجامعة عدد غير كافٍ من الكادر الإداري المؤهل حسب التوصيف الوظيفي.	8	5
عالي	0.11	0.96	3.76	338	1	12	13	46	18	تفتقر الجامعة إلى أدلة إرشادية للعاملين (أعضاء هيئة التدريس- الإداريين الفنيين - الطلاب) التي تحدد مهامهم.	6	6
متوسط	0.10	1	3.47	312	2	14	27	34	13	يوجد ضعف في الرقابة، والمساءلة بالجامعة.	7	7
عالي	0.12	1.09	4.23	381	4	6	3	29	48	تفتقر الجامعة إلى مكتبة رقمية تلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس، والباحثين في جميع المجالات.	1	8
متوسط	0.09	1.18	2.97	267	8	31	16	26	9	تفتقر الجامعة إلى وجود قوانين ولوائح وتشريعات داخلية.	9	9
عالي	1	0.66	3.79	3072	21	121	101	329	238	المجموع		

من الجدول رقم (26) يتضح أن نقاط الضعف ذات تأثير كبير على الأداء بالجامعة حيث كان المتوسط الكلي للمحور (3.79) بانحراف معياري (0.66) ودرجة الموافقة للمحور ككل عالية، وتراوحت درجة الأهمية لفقرات المحور بين (2.97-4.23) وانحراف معياري (1.18-0.83) كما حصلت ست نقاط ضعف على درجة موافقة عالية وثلاث على درجة موافقة متوسطة وكان ترتيبها الهرمي من حيث درجة موافقة أفراد العينة كما يلي.

حازت نقطتي الضعف رقم(8,2) على أعلى متوسطين حيث أخذت الفقرة(8)" تفتقر الجامعة إلى مكتبة رقمية تلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس، والباحثين في جميع المجالات" على المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.23) وانحراف معياري (1.09) من حيث تأثيرها السلبي على الأداء الجامعي، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك أفراد العينة أهمية وجود المكتبة الرقمية، فانتشار التعليم، والذي شمل جميع الشرائح الاجتماعية، والصعوبات الاقتصادية التي تمر بها البلاد، وظهور اقتصاد المعرفة أجبر الجامعات على اعتماد أساليب، وطرق جديدة تعتمد على تقنيات المعلومات، والاتصالات، ويمكن للمكتبة الرقمية القيام بدور مهم في تقديم المعلومات المطلوبة لأفراد الجامعة؛ حيث تتسم المكتبة الرقمية بقدرتها على اختزان كم هائل من مصادر المعلومات، وإدارة تلك المصادر بشكل لا مركزي، كما أنها تقدم خدمات معلوماتية لا تخضع لحدود المكان، أو الزمان أما الترتيب الثاني في الهرم كان من نصيب الفقرة(2)" تعاني الجامعة نقص في الميزانيات التشغيلية للأقسام العلمية" بمتوسط (4.19) وانحراف معياري(1) من حيث التأثير السلبي على أداء جامعة حجة، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك أفراد العينة بعدم توفر ميزانيات، وموارد مالية، ونفقات تشغيلية، وإن وجدت فهي دون المستوى المطلوب.

وحصلت الفقرتين (9,5) على أقل متوسط حيث جاءت نقطة الضعف رقم(5)" يوجد بالجامعة عدد غير كافٍ من الكادر الإداري المؤهل حسب التوصيف الوظيفي" في المرتبة الثامنة بمتوسط(3.46) وانحراف معياري(1.12) فلولوصول إلى جهود فاعلة للتحسين، والتطوير، وإنجاز الأعمال وفق معايير محددة بأحسن الطرق، وأقل التكاليف لا بد من وضع نظم للاختيار، والتعيين، وتصميم بطاقات الوصف الوظيفي، وتوصيف الوظائف، ووضع جداول الأجور، والحوافز المادية، وتحديد المهام، والمسؤوليات للوظائف مما يوضح اتجاه، ومتطلبات الأداء إلى جانب فهم، وتقدير مدى مساهمة الوظيفة في تحقيق أهداف

الجامعة، وتأتي في قاعدة الهرم، والأقل تأثيراً سلباً على الأداء الفقرة (9) " تفتقر الجامعة إلى وجود قوانين ولوائح وتشريعات داخلية" في المرتبة التاسعة بمتوسط (2.97) وانحراف معياري (1.18) مما يدل على أن اللوائح، والقوانين، والأنظمة الإدارية موجودة بالفعل، ولكن دون المستوى المطلوب لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.

أما الترتيب الهرمي لبقية الفقرات فهو كما يلي:

حازت الفقرة (3) " تغيب بالجامعة إجراءات الاستقطاب، والتعيين بالجامعة للكفاءات، وتوفير بيئة جاذبة لهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.14) وانحراف معياري (0.93) أما الفقرة (4) " تفتقر الجامعة إلى نظم معلومات متكاملة" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.04) وانحراف معياري (0.83) والفقرة (1) " تفتقر الجامعة إلى برامج لتعزيز مهارات، وكفاءات قياداتها وموظفيها" فقد حازت على المرتبة الخامسة في تأثيرها السلبى على الأداء بمتوسط (3.88) وانحراف معياري (1.08) والفقرة (6) " تفتقر الجامعة إلى أدلة ارشادية للعاملين (أعضاء هيئة التدريس-الاداريين الفنيين - الطلاب) التي تحدد مهامهم." في المرتبة السادسة بمتوسط (3.76) وانحراف معياري (0.96) أما الفقرة (7) " يوجد ضعف في الرقابة، والمساءلة بالجامعة" في المرتبة السابعة بمتوسط (3.47) وانحراف معياري (1) وقد ترجع الباحثة هذه النتيجة إلى قناعة أفراد العينة أنّ الجامعة لا تقوم بدورها بالشكل المطلوب نتيجة لوجود سلبيات، وأوجه قصور في البيئة الداخلية لجامعة حجة، والتي تعرقل جهودها، ومحاولاتها نحو تطوير أدائها؛ لذا على الجامعة تنفيذ حزمة من الإصلاحات الداخلية، وحشد الموارد اللازمة للوصول إلى التميز، وامتلاك القدرة التنافسية بين الجامعات محلياً، وإقليمياً.

والجدول رقم (27) يبين ترتيب عناصر البيئة الداخلية نقاط القوة ونقاط الضعف من حيث

قوة تأثيرها في أداء جامعة حجة

جدول رقم (27)

قوة عناصر البيئة الداخلية في ضوء تحليل سوات

عناصر البيئة الداخلية	مجموع الأوزان	الحد الأقصى للدرجات	القوة النسبية	الترتيب
نقاط القوة	1889	3150	59.97	2
نقاط الضعف	3072	4050	75.85	1
المجموع	4961	7200	68.90	

من الجدول رقم (27) يتضح أن نقاط الضعف ذات تأثير أكبر على الأداء بالجامعة بنسبة (75.85) بينما نقاط القوة ذات تأثير أقل بنسبة (59.97) لذا على جامعة حجة التركيز على معالجة نقاط الضعف، وبذل الجهود لتلافي أوجه القصور للحد من تأثيرها السلبي على الأداء بالجامعة.

البيئة الخارجية:

فيما يلي عرض نتائج البيئة الخارجية وفق تحليل سوات، حيث يبين الجدول رقم (28) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لل فقرات الممثلة للفرص في البيئة الخارجية بالجامعة، ومدى تأثيرها الإيجابي على الأداء الجامعي، وكذلك احتمالية بقائها، واستمرارها للوصول إلى أداء متميز في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وترتيبها وفق درجة موافقة أفراد العينة.

الجدول رقم (28)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة للمحور

الرابع التحليل البيئي مجال البيئة الخارجية (الفرص) وترتيبها

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	التكرار					الفقرة	م	ترتيب
					موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
عالي	0.24	1.01	4.07	366	3	6	7	40	34	يوجد طلب اجتماعي متنامي نحو التعليم الجامعي وخاصة برامج الطب.	1	1

متوسط	0.16	1.08	2.78	250	9	32	24	20	5	توفر وسائل الاتصال والتواصل الاجتماعي لتسويق الجامعة وما تتمتع به من مميزات وإنجازات.	5	2
متوسط	0.20	1.10	3.53	318	7	10	13	48	12	يمكن للجامعة بناء علاقات مع بعض الجامعات على مستوى المحلي والعربي والأجنبي، والمبادرات الخارجية.	3	3
متوسط	0.20	1.09	3.62	318	6	10	10	50	14	يمكن للجامعة إنشاء شراكة و تعاون بينها وبين المؤسسات الصناعية والمال والأعمال.	2	4
متوسط	0.19	1.15	3.34	301	7	17	15	40	11	يوجد برامج للتنمية البشرية يمكن أن تستفيد منها الجامعة.	4	5
متوسط	1	0.74	3.47	1553	32	75	69	198	76	المجموع		

من الجدول رقم (28) يتضح أن المتوسط الكلي للمحور (3.47) بانحراف معياري (074) ودرجة موافقة للمحور ككل متوسطة، وتراوحت درجة الموافقة لفقرات المحور بين (4.07-2.78) وانحراف معياري (1.18-0.83) كما حصلت أربع فرص على درجة موافقة متوسطة، وفرصة واحدة على درجة موافقة عالية، وكان ترتيبها الهرمي من حيث تأثيرها على الأداء كما يلي.

حازت فرصة رقم(1) "وجود طلب اجتماعي متنامي نحو التعليم الجامعي، وخاصة برامج الطب" على المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية بمتوسط(4.07) وانحراف معياري(1.01) وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك أفراد العينة أهمية الدور الذي يلعبه التعليم الجامعي في حياة المجتمعات، وتحديد معالم مستقبلها كونه أداة فعالة لتحقيق التنمية القومية، وذلك من خلال بناء رأس المال البشري.

والفرصة رقم(4)"يمكن للجامعة إنشاء شراكة، وتعاون بينها، وبين المؤسسات الصناعية، والمال، والأعمال" حصلت على المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة(3.62) وانحراف معياري(1.09) فالجامعات أصبحت في عصرنا الحالي غير قادرة على القيام بدورها بمعزل عن المجتمع، ومؤسساته خصوصاً أن تكلفة التعليم العالي بأنواعه الأكاديمية، والتكنولوجية، والبحثية في ارتفاع مستمر، وتحتاج إلى مصادر تمويل مما فرض

عليها الانفتاح على البيئة المحيطة؛ كما أنّ الشراكة بين الجامعة، والمؤسسات الصناعية، والمال، والأعمال تسهم في تطوير نظم التعليم بالجامعة، وذلك من خلال تحالف الجهود من أجل تحقيق أهداف مشتركة تساعد المجتمع على تحقيق أهدافه الاقتصادية، والتعليمية، والاجتماعية، والوصول إلى منهج كامل لتطوير استراتيجيات بعيدة المدى تلبي احتياجات المجتمع المحلي بما يلائم الظروف الاقتصادية .

أما فرصة رقم(3) " يمكن للجامعة بناء علاقات مع بعض الجامعات على مستوى المحلي والعربي، والأجنبي، والمبادرات الخارجية" حازت على المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة(3.53) وانحراف معياري(1.10) والفرصة رقم(5) "يوجد برامج للتنمية البشرية يمكن أن تستفيد منها الجامعة" في المرتبة الرابعة بمتوسط(3.34) وانحراف معياري (1,15) أما الفرصة رقم (2) " توفر وسائل الاتصال والتواصل الاجتماعي لتسويق الجامعة وما تتمتع به من مميزات وإنجازات" في المرتبة الخامسة، والأخيرة بمتوسط(2.78) وانحراف معياري(1.08) وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك عدد كبير من أفراد العينة إلى مدى أثر التقدم التكنولوجي في تغيير نمط حياة أفراد المجتمع، واعتمادهم المتزايد على النت؛ حيث أصبحت منصات التواصل الاجتماعي جزء أساسي للتواصل اليومي، واستقبال المعلومات؛ لذا يجب على الجامعة توظيف تلك المواقع للحصول على الدعم، والمشاركة المجتمعية، وتسويق نفسها، وإبراز إنجازاتها، وفتح آفاق جديدة لأفكار رائدة، والاتصال الدائم مع العالم، وتنمية مهارات العاملين بالجامعة.

ويمكن القول أن هناك فرص أمام جامعة حجة يمكن اقتناصها، واستثمارها لتطوير أدائها للوصول إلى أداء فاعل في ضوء الإدارة الاستراتيجية، ويتناول الجدول الآتي التهديدات والمخاطر المحتملة في البيئة الخارجية من حيث درجة تأثيرها السلبي على الأداء بجامعة حجة وكذلك احتمالية بقائها واستمرارها للوصول إلى أداء متميز في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وترتيبها وفق درجة موافقة أفراد العينة

الجدول رقم (29)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة للمحور

الرابع التحليل البيئي مجال البيئة الخارجية (التحديات) وترتيبها

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع	التكرار					الفقرة	الترتيب	م
					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
متوسط	0.10	1.13	3.52	317	3	19	14	36	18	التقدم التكنولوجي والتغير العالمي السريع والتكيف معه.	9	1
عالي	0.11	1.10	4.02	362	4	8	5	38	35	ضعف الاستقرار السياسي في البلاد.	6	2
عالي	0.12	1.02	4.39	395	3	6	0	25	56	توقف المرتبات وانقطاعها أكثر من ست سنوات.	2	3
عالي	0.12	0.93	4.31	388	2	4	5	32	47	هجرة الأكاديميين والكادر الإداري بالجامعة.	4	4
عالي	0.12	0.86	4.42	398	2	3	1	33	51	ضعف إقبال الطلاب على الجامعة.	1	5
عالي	0.11	1	4.06	365	2	8	6	41	33	ضعف مخرجات التعليم الجامعي في اليمن.	5	6
عالي	0.11	1.04	4	360	2	9	10	35	34	يعمل أعضاء هيئة التدريس بأعمال خاصة بالإضافة إلى التدريس في الجامعات الخاصة.	7	7
عالي	0.12	0.93	4.38	394	2	5	1	31	51	تدهور الوضع الاقتصادي للبلاد.	3	8
عالي	0.11	1.08	3.96	356	2	12	6	38	32	وجود كليات خاصة منافسة لجامعة حجة.	8	9
عالي	1	0.73	4.12	3335	22	74	48	309	357	المجموع		



من الجدول رقم (29) يتضح أن المتوسط الكلي للمحور (4.12) بانحراف معياري (073) ودرجة الموافقة للمحور ككل عالية، وتراوحت درجة الموافقة لفقرات المحور بين (3.52-4.42) وانحراف معياري (1.13-0.86) كما حصلت ثمان تهديدات على درجة موافقة عالية وتهديد واحد على درجة موافقة متوسطة وكان ترتيبها الهرمي من حيث تأثيرها على الأداء كما يأتي:

حاز التهديد رقم (5) و (3) على أعلى درجة موافقة؛ حيث حصل التهديد رقم (5) "ضعف إقبال الطلاب على الجامعة" على المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية، ومتوسط (4.42) وانحراف معياري (0.86) أما التهديد رقم (3) "توقف المرتبات، وانقطاعها أكثر من ست سنوات." فقد كان في المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية (4.39) وانحراف معياري (1.02) وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك أفراد العينة قوة تأثير التهديدات على الأداء الجامعي، وفاعلية الجامعة، واستمرارها.

وحصل التهديد رقم (9) "وجود كليات خاصة منافسة لجامعة حجة" ورقم (1) "التقدم التكنولوجي، والتغير العالمي السريع والتكيف معه" على أقل درجة موافقة؛ ففي المرتبة الثامنة كان التهديد رقم (9) بدرجة موافقة عالية (3.96) وانحراف معياري (1.08) وفي قاعدة هرم التهديدات التهديد رقم (1) في المرتبة التاسعة، والأخيرة بمتوسط (3.52) وانحراف معياري (1.13) ويرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة أن التأثير السلبي للتهديدات هي الأقل من بين التهديدات التي تم ذكرها فالجامعة تواجه تحديات تعتبر أولويات، وعليها العمل جاهدة للحد من التأثيرات التي أفرزتها الحرب، والعدوان على البلاد والتي تهدد استمرار الجامعة وبقائها.

أما ترتيب بقية التهديدات كالاتي:

التهديد رقم (8) "تدهور الوضع الاقتصادي للبلاد" المرتبة الثالثة بدرجة موافقة عالية (4.38) وانحراف معياري (0.93) أما التهديد رقم (4) "هجرة الأكاديميين والكادر الإداري بالجامعة" في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.31) وانحراف معياري (0.93) والتهديد رقم (6) "ضعف مخرجات التعليم الجامعي في اليمن" المرتبة الخامسة بدرجة موافقة عالية (4.06) وانحراف معياري (1) والتهديد رقم (2) "ضعف الاستقرار السياسي في البلاد" في المرتبة السادسة بدرجة موافقة عالية (4.02) وانحراف معياري (1.10) والتهديد رقم (7) "عمل أعضاء هيئة التدريس بأعمال

خاصة بالإضافة إلى التدريس في الجامعات الخاصة" في المرتبة السابعة بدرجة موافقة عالية(4) وانحراف معياري(1.04).

من خلال ما سبق يتبين وجود مجموعة من المخاطر بالبيئة الخارجية لجامعة حجة، والتي تعرفل تطوير، والجدول رقم(30) يبين ترتيب عناصر البيئة الخارجية الفرص، والتهديدات من حيث قوة تأثيرها في أداء جامعة حجة

### جدول رقم (30)

قوة عناصر البيئة الخارجية في ضوء تحليل سوات

عناصر البيئة الداخلية	مجموع الأوزان	الحد الأقصى للدرجات	القوة النسبية	الترتيب
الفرص	1553	2250	69.02	2
التهديدات	3335	4050	82.23	1
المجموع	4888	6300	77.59	

من الجدول رقم (30) يتضح أن التهديدات ذات تأثير أكبر على الأداء بالجامعة بنسبة (82.23) بينما الفرص ذات تأثير أقل بنسبة (69.02) لذا على جامعة حجة التركيز على استثمار جوانب القوة في البيئة الداخلية، والفرص المتاحة في البيئة الخارجية لمواجهة التهديدات للحد من تأثيرها السلبي على الأداء بالجامعة.

و يتضح من الجدول رقم(27) والجدول رقم (30) أن قوة تأثير البيئة الداخلية (68.90) بينما قوة تأثير البيئة الخارجية (77.59) على أداء جامعة حجة، وبالتالي فالبيئة الخارجية قوة تأثيرها أكبر من البيئة الداخلية، وفي ضوء ما أسفرت عليه النتائج يمكن ترتيب عناصر البيئة الداخلية والخارجية هرمياً وفقاً لتأثيرها النسبي على أداء الجامعة في ضوء تحديد جوانب القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات يتم تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال دمج عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وذلك باستخدام مصفوفة (TOWS) والجدول رقم (31) يبين الاستراتيجيات التي يجب على الإدارة الجامعية اختيار أو بناء استراتيجية تتطابق مع أهدافها.

جدول رقم (31)

مصنوفة (TOWS) للدمج الرباعي

العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود مكتبة رقمية تلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس، والباحثين في جميع المجالات.</li> <li>- تعاني الجامعة من نقص في الميزانيات التشغيلية للأقسام.</li> <li>- غياب إجراءات الاستقطاب، والتعيين للكفاءات، وتوفير بيئة جاذبة لهم.</li> <li>- تفتقر الجامعة إلى نظم معلومات متكاملة.</li> <li>- تفتقر الجامعة إلى برامج لتعزيز مهارات، وكفاءة قياداتها، وموظفيها.</li> <li>- تفتقر الجامعة إلى أدلة إرشادية للعاملين (أعضاء هيئة التدريس - الإداريين الفنيين - الطلاب) التي تحدد مهامهم.</li> <li>- تمتلك الجامعة عدد غير كافٍ من الكادر الإداري المؤهل حسب التوصيف الوظيفي.</li> <li>- ضعف الرقابة والمساءلة بالجامعة.</li> <li>- عدم اكتمال اللوائح، والقوانين بالجامعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود قادة أكاديميون، وإداريون يدركون أهمية التطوير والتغيير.</li> <li>- هيكل تنظيمي يشمل جميع القطاعات، والإدارات العامة بالجامعة.</li> <li>- تمتلك الجامعة الحدود الدنيا من البنية التحتية.</li> <li>- تمتلك الجامعة مراكز خدمية فاعلة.</li> <li>- توفر قوانين، ولوائح تنفيذية بالجامعة تمكن قيادات الجامعة من أداء واجباتها الأساسية.</li> <li>- تمتلك الجامعة عدد من الكوادر العلمية، والكفاءات المؤهلة من مختلف الجامعات العربية، والعالمية.</li> </ul>
<p>استراتيجية التحسين والتطوير (W-O)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستفادة من المجتمع المحلي ومؤسسات المال، والأعمال، والمنظمات في دعم الجامعة مادياً وتوفير المتطلبات التي تسهم في تطوير وتحسين الأداء الجامعي.</li> <li>- الاستفادة من تجارب الجامعات المحلية، والعربية، والأجنبية في تحسين النظام الداخلي بالجامعة.</li> <li>- الارتقاء بمهارات القيادات الأكاديمية والإدارية في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.</li> <li>- تمكين أعضاء هيئة التدريس، والإداريين بالجامعة من استخدام التكنولوجيا في جميع الأنشطة الجامعية المختلفة.</li> </ul>	<p>استراتيجية توسعية (S-O)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز صور الشراكة مع الجامعات العربية، والأجنبية وقطاعات المجتمع المدني.</li> <li>- التوسع في برامج الدراسات العليا بالجامعة.</li> <li>- الاستفادة من المنظمات ومؤسسات المال، والإعمال في تطوير وتحسين وتوسيع البنى التحتية بالجامعة.</li> <li>- فتح برامج جديدة تلبي احتياجات المجتمع وتجذب الطلاب للتسجيل والالتحاق بها.</li> <li>- استثمار الكفاءات العلمية بالجامعة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، ومعاونتهم</li> </ul>
<p>استراتيجية الانكماش (W-T)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعادة النظر في اختيار القيادات الجامعية بما يضمن استقرارهم، ودعمهم مادياً، ومعنوياً لمنع تسربهم من الجامعة.</li> <li>- العمل على تطوير الاستقلال المالي والإداري للجامعات اليمنية بإصدار قوانين تمنع التدخل في العمل الإداري</li> </ul>	<p>استراتيجية دفاعية (S-T)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستمرار في تجويد وتحسين البرامج التي تقدمها مراكز خدمة المجتمع بالجامعة.</li> <li>- تفعيل، وتوظيف البحث العلمي لتطوير الأداء الإداري.</li> <li>- الاستمرار على حث أصحاب</li> </ul>

<p>والأكاديمي بالجامعات من أي أطراف خارجية.</p> <p>- العمل على استكمال البنية التحتية للجامعة من خلال الاستفادة من المنظمات والمجتمع المدني وأصحاب الأعمال.</p> <p>- إعادة النظر في بعض الأقسام، والبرامج القديمة بالكليات.</p> <p>- تطوير قنوات وآليات اتصال فعالة مع منظمات المجتمع المدني والجامعات بما يسهم في امتلاك الجامعة لمعلومات وبيانات تساعد الجامعة على زيادة توافق مخرجاتها مع احتياجات المجتمع و سوق العمل من المخرجات المتميزة.</p>	<p>الأعمال والمنظمات على دعم الجامعة وعضو هيئة التدريس بالجامعة.</p>	<p>اليمن.</p> <p>- ضعف الاستقرار السياسي في البلاد</p> <p>- عمل أعضاء هيئة التدريس بأعمال خاصة بالإضافة إلى التدريس في الجامعات الخاصة.</p> <p>- وجود جامعات خاصة منافسة لجامعة حجة.</p> <p>- التقدم التكنولوجي الهائل والتغير العالمي السريع والتكيف معه.</p>
---	--	--

إن مصفوفة التحليل الرباعي (TOWS) تبين وجود أربع بدائل استراتيجية، والتي تمثل وسيلة لجامعة حجة لتطوير وتحسين أدائها في ضوء الإدارة الاستراتيجية وهي كما يلي:

- البديل الأول: استراتيجية النمو والتوسع (S-O):

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحسين الأداء بالجامعة من خلال إحداث نقلة نوعية في الممارسات الإدارية باستثمار عناصر القوة، واقتناص الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وتتضح ملامح هذه الاستراتيجية من خلال:

✓ تعزيز صور الشراكة مع الجامعات العربية، والأجنبية وقطاعات المجتمع المدني.

✓ التوسع في برامج الدراسات العليا بالجامعة.

✓ الاستفادة من المنظمات، ومؤسسات المال، والإعمال في تطوير، وتحسين، وتوسيع البنى التحتية بالجامعة.

✓ فتح برامج جديدة تلبي احتياجات المجتمع، وتجذب الطلاب للتسجيل، والالتحاق بها.

✓ الاستفادة من الكفاءات العلمية بالجامعة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، ومعاونتهم.

وحتى تتمكن جامعة حجة من تنفيذ هذه الاستراتيجية فهي بحاجة إلى الاستفادة من الكوادر

الجامعية المتميزة التي تتصف بالكفاءة، والفعالية لوضع خطط مستقبلية تتسم بالشمولية، والمرونة

لإحداث تغييرات جذرية في جوانب الأداء الإداري بالاشتراك مع جميع العاملين داخل الجامعة في

صياغتها بالإضافة إلى ضرورة تطوير الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، واستكمال التشريعات،

واللوائح الخاصة بالجامعة التي تساعد على تطوير الأداء الإداري بها مع عدم إغفال الاستفادة من

دعم المجتمع المحلي، والمنظمات المانحة، وتوظيفها في تحديث البنية التحتية، وتزويد الجامعة

بالمطلوبات التكنولوجية الحديثة الأمر الذي يمكن الجامعة من تطوير أدائها الإداري بكفاءة عالية مما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

- البديل الثاني: استراتيجية التحسين والتطوير (W-O):

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الجامعة التكيف مع التغيرات المحيطة بها، وذلك من خلال إحداث إصلاحات إدارية، وعمل تغييرات تسهم في تحسين الأداء الإداري بالجامعة، وذلك من خلال استخدام ما لدى الجامعة من نقاط قوة، واستثمارها للحد من التهديدات لتحقيق أكبر قدر من التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بالجامعة، وتتضح ملامح هذه الاستراتيجية من خلال:

✓ الاستفادة من المجتمع المحلي، ومؤسسات المال، والأعمال، والمنظمات في دعم الجامعة مادياً، وتوفير المتطلبات التي تسهم في تطوير، وتحسين الأداء الجامعي.  
✓ الاستفادة من تجارب الجامعات المحلية، والعربية، والأجنبية في تحسين النظام الداخلي بالجامعة.

✓ الارتقاء بمهارات القيادات الأكاديمية، والإدارية في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.  
✓ تمكين أعضاء هيئة التدريس، والإداريين بالجامعة من استخدام التكنولوجيا في جميع الأنشطة الجامعية المختلفة.

ولكي تتمكن جامعة حجة من تنفيذ هذه الاستراتيجية فهي بحاجة إلى بذل الكثير من الجهد لتحقيق التغيير في الممارسات الفعلية القائمة في الأداء الإداري، والعمل على حل المشكلات التي تواجه الجامعة، والتي تتركز في الموارد المالية، والبنى التحتية، والجانب التنظيمي خاصة ما يتعلق بالاستقلال المالي، والإداري كما أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر ضرورة ملحة لإحداث التطوير الحقيقي للأداء الإداري بالجامعة، وإحداث تغييرات حقيقية بها.

- البديل الثالث: استراتيجية دفاعية (S-T):

تهدف هذه الاستراتيجية على سد الفجوة في الأداء الإداري بالجامعة من خلال معالجة جوانب الضعف في البيئة الداخلية، وتقليلها على أقصى حد ممكن، وذلك عن طريق اقتناص الفرص، وتتضح ملامح هذه الاستراتيجية كما يلي:

✓ الاستمرار في تجويد، وتحسين البرامج التي تقدمها مراكز خدمة المجتمع بالجامعة.

- ✓ تفعيل، وتوظيف البحث العلمي لتطوير الأداء الإداري بالجامعة.
  - ✓ الاستمرار على حث أصحاب الأعمال، والمنظمات على دعم الجامعة وعضو هيئة التدريس بالجامعة.
- وقد تحتاج الجامعة إلى جهود كبيرة لتطبيق استراتيجية الإصلاح (الدفاعية) من هذه الجهود مثلاً الاستعانة ببيوت الخبرة لتطوير النظام الإداري بالجامعة، وتخصيص جزء من ميزانيتها لذلك، وليس معنى ذلك أن تضع بيوت الخبرة النظام الإداري بالجامعة ولكن دورها هو بلورة الأفكار التي تطرح من قبل العاملين بالجامعة في صورة ( هيكل تنظيمي - توصيف وظيفي - نظم وإجراءات - دليل عمل - دليل إجراءات الجودة) وتفعيل الشراكة بين الجامعة ومنظمات المجتمع المدني، والمنظمات المانحة لدعم القيادات الأكاديمية، والإدارية، وأعضاء هيئة التدريس، وحثهم على البقاء بالجامعة.
- البديل الرابع: استراتيجية الانكماش (W-T):
- تهدف هذه الاستراتيجية إلى وضع حد لتدهور الأوضاع بالجامعة بشكل يضمن بقائها واستمرارها، وذلك من خلال تقليص جوانب الضعف، وتقليل المخاطر والتهديدات الخارجية التي تواجهها الجامعة إلى أقصى حد ممكن وتتضح ملامح هذه الاستراتيجية فيما يلي:
- ✓ إعادة النظر في اختيار القيادات الجامعية بما يضمن استقرارهم، ودعمهم مادياً ومعنوياً لمنع تسربهم من الجامعة.
  - ✓ العمل على تطوير الاستقلال المالي والإداري للجامعات اليمينية بإصدار قوانين تمنع التدخل في العمل الإداري، والأكاديمي بالجامعات من أي أطراف خارجية.
  - ✓ العمل على استكمال البنية التحتية للجامعات من خلال الاستفادة من المنظمات، والمجتمع المدني، وأصحاب الأعمال.
  - ✓ إعادة النظر في بعض الأقسام، والبرامج القديمة بالكليات.
  - ✓ تطوير قنوات، وآليات اتصال فعالة مع منظمات المجتمع المدني، والجامعات بما يسهم في امتلاك الجامعات لمعلومات وبيانات تساعد الجامعة على زيادة توافق مخرجاتها مع احتياجات المجتمع، وسوق العمل من المخرجات المتميزة.

ويتضح مما سبق أن استراتيجية الانكماش تعتمد على التركيز على المعالجة الداخلية للجامعة من خلال الاستفادة الفعلية من الإمكانيات، والموارد المتاحة، ومعالجة جوانب الضعف لتجنب التهديدات، والحد من تأثيرها.

ومن خلال عرض الاستراتيجيات البديلة الأربعة ترى الباحثة أن تكامل جميع الاستراتيجيات والتنسيق فيما بينها مع التركيز على استراتيجية الانكماش (W-T) يمكن أن يسهم في تطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، واعتمادها كخيار استراتيجي للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق الأهداف المنشودة.

**نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0,05 \leq \alpha$  ) في آراء عينة البحث حول واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية وفق المتغيرات التالية (النوع - سنوات الخبرة - نوع الوظيفة) ؟**

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار كولموجوروف سمرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) - لتحقق من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ثم استخدام البحث اختبار ت (T.Test) واختبار التباين الأحادي (ANOVA) كما يأتي:

جدول رقم (32)

اختبار كولموجوروف سمرنوف لعينة واحدة

المرحلة	المتوسط	الانحراف المعياري	Test Statistic	مستوى الدلالة
صياغة الاستراتيجية	2.54	0.76	0.071	0.2
تنفيذ الاستراتيجية	2.42	0.63	0.079	0.2
الرقابة والمتابعة الاستراتيجية	2.45	0.70	0.074	0.2
التحليل البيئي	3.50	1.14	0.074	0.2

من الجدول رقم (32) يتضح أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل مراحل الإدارة الاستراتيجية مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهو يعد شرطاً لإجراء الاختبارات ولضمان الوثوق بالنتائج.

#### - النتائج المتعلقة بمتغير النوع:

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \geq 0.05$ ) في آراء عينة البحث حول واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية وفق متغير النوع أو عدم وجودها استخدم البحث اختبار ت (T-Test) لمجموعتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين المتوسطات لمتغير النوع كما يأتي:

#### جدول رقم (33)

نتائج اختبار (ت) (T-Test) لدلالة الفروق بين متوسطات درجة تقدير القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة حجة تبعاً لمتغير النوع

ت المحسوبة	النوع				المتغير المجال
	أنثى		ذكر		
	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
<b>0.58</b>	0.68	2.65	0.77	2.52	صياغة الاستراتيجية
<b>0.34</b>	0.49	2.59	0.64	2.40	تنفيذ الاستراتيجية
<b>0.67</b>	0.60	2.54	0.71	2.44	الرقابة والمتابعة الاستراتيجية
<b>0.38</b>	0.83	3.21	1.18	3.54	التحليل البيئي
<b>0.42</b>	0.49	2.89	0.53	2.75	الدرجة الكلية

من الجدول رقم (33) يتضح أن قيم (ت) المحسوبة لجميع مراحل الإدارة الاستراتيجية كانت أكبر من (0.05) أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة البحث حول واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية وفق متغير النوع مما يعني أن أفراد العينة بنوعها ذكور، وإناث على وعي كامل بأداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وحرصهم على تطوير أدائها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حميد (2013).



- النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة:

استخدم البحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \geq 0.05$ ) في آراء عينة البحث حول واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية وفق متغير سنوات الخبرة أو عدم وجودها، والجدول الآتي يوضح تلك النتائج:

جدول رقم (34)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة

المرحلة	مصدر التباين	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
صياغة الاستراتيجية	بين المجموعات	2	11.154	0.190	0.827
	داخل المجموعات	87	58.601		
تنفيذ الاستراتيجية	بين المجموعات	2	31.314	0.272	0.762
	داخل المجموعات	87	114.933		
الرقابة والمتابعة الاستراتيجية	بين المجموعات	2	53.048	0.900	0.410
	داخل المجموعات	87	58.952		
التحليل البيئي	بين المجموعات	2	37.405	0.201	0.818
	داخل المجموعات	87	185.851		

نتائج الجدول رقم (34) تشير إلى أن مستوى الدلالة في اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لجميع مراحل الإدارة الاستراتيجية كانت أكبر من (0.05) أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة البحث حول واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية وفق متغير الخبرة، مما يعني عدم وجود أثر دال لاختلاف سنوات الخبرة لأفراد العينة حول واقع أداء جامعة حجة، ويرجع ذلك إلى الشعور الحقيقي لأفراد العينة بأهمية تطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حميد (2013) و (2021) ونتيجة دراسة سعيد (2018) و اختلفت مع دراسة وهبة (2008).

- النتائج المتعلقة بمتغير الوظيفة:

لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \geq 0.05$ ) في آراء عينة البحث حول واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية وفق متغير الوظيفة أو عدم وجودها تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول الآتي يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (35)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمتغير نوع الوظيفة

المرحلة	مصدر التباين	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
صياغة الاستراتيجية	بين المجموعات	2	86.674	1.524	0.224
	داخل المجموعات	87	56.865		
تنفيذ الاستراتيجية	بين المجموعات	2	103.449	0.913	0.405
	داخل المجموعات	87	113.275		
الرقابة والمتابعة الاستراتيجية	بين المجموعات	2	77.666	1.330	0.270
	داخل المجموعات	87	58.386		
التحليل البيئي	بين المجموعات	2	125.213	0.681	0.509
	داخل المجموعات	87	183.832		

الجدول رقم (35) يُبين أن مستوى الدلالة في اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لجميع مراحل الإدارة الاستراتيجية كانت أكبر من (0.05) أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة البحث حول واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية وفق متغير نوع الوظيفة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المناخ الإداري متشابه لأفراد العينة لذا فإن تقديرهم لواقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية كان متشابهاً.

## نتائج السؤال الرابع: ما آراء الخبراء المشاركين حول الأنموذج المقترح لتطوير أداء

### جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية؟

للإجابة على هذا السؤال استخدم البحث أسلوب دلفي المعدل، وتم تطبيق الجولة الأولى، والاكتفاء بنتائجها كون جميع فقرات الاستبانة حصلت على نسبة إجماع عالية؛ حيث تم حساب التكرارات، والوسط المرجح، والوزن المئوي لكل فقرة من فقرات الأداة الثانية "بناء الأنموذج المقترح"؛ ثم الوسط المرجح لكل محور، ووزنه المئوي، ومن ثم إجمالي الوسط المرجح العام للأداة كما هو موضح بالجدول رقم (36) الآتي:

#### جدول رقم (36)

الوسط المرجح العام والنسب المئوية لآراء الخبراء العام حول بناء الأنموذج

م	الترتيب	المراحل	الوسط المرجح	الوزن المئوي	مستوى الموافقة
1	4	الإعداد والتهيئة	4.7556	95.1%	عالية جداً
2	1	صياغة الاستراتيجية	4.857	97.1%	عالية جداً
3	2	تنفيذ الاستراتيجية	4.773	95.47%	عالية جداً
4	3	الرقابة والمتابعة الاستراتيجية	4.768	95.4%	عالية جداً
		الإجمالي العام	4.79	95.8%	عالية جداً

بالنظر إلى الجدول رقم (36) يتضح أن مستوى موافقة الخبراء على الأنموذج المقترح مستوى عالي جداً بوسط مرجح (4.79) ووزن مئوي بلغ (95.8%) وهذا يعني إجماع الخبراء المشاركين على مراحل، وإجراءات، وعمليات الأنموذج المقترح.

كما يتضح من الجدول أن مرحلة صياغة الاستراتيجية جاءت في المرتبة الأولى بوسط مرجح (4.857) ووزن مئوي (97.1%) ودرجة موافقة عالية جداً يليها مرحلة تنفيذ الاستراتيجية في المرتبة الثانية بوسط مرجح (4.773) ووزن مئوي (95.47%) ودرجة موافقة عالية جداً كما جاءت مرحلة الرقابة، والمتابعة الاستراتيجية في المرتبة الثالثة بوسط مرجح (4.768) ووزن مئوي (95.4%) بدرجة موافقة عالية جداً، وظلت في المرتبة الرابعة، والأخيرة مرحلة الإعداد، والتهيئة بوسط مرجح (4.7556) ووزن مئوي (95.1%) بدرجة موافقة عالية جداً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك الخبراء المشاركين بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة حجة لما لها من دور إيجابي في تطوير الهياكل التنظيمية، وتسريع عمليات اتخاذ القرارات، ومراجعة الإجراءات الإدارية، واختصارها، وإتاحة المزيد من المرونة، والاستقلالية للقيادات الأكاديمية، الإدارية بالجامعة كما تعتبر الإدارة الاستراتيجية أحد أهم متطلبات الأداء المؤسسي، حيث تعمل على تحسين مستوى الأداء الجامعي، وتحديد اتجاهه نحو تحقيق النتائج المرجوة، وتحقيق الميزة التنافسية، وإدراك الخبراء لذلك ليس من فراغ بل نتيجة دراية عميقة بالاتجاهات، والنماذج الحديثة في الإدارة، والتي أثبتت فاعليتها في تطوير، وتجويد أداء الجامعات، وإدراكهم أيضاً بضرورة مواكبة الجامعات للتطورات الحديثة، والتجارب المعاصرة في مجالات الإدارة لاستمرار الجامعات، واستدامتها في ظل التغيرات البيئية السريعة.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة أيضاً إلى إدراك الخبراء المشاركين بمدى شمولية الإجراءات، والعمليات في الأنموذج المقترح، وارتباطها بالخطوات العلمية التي أشارت إليها المصادر، والدراسات العلمية، وضرورة الاعتماد عليها في تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة حجة، وكذلك ملائمة الأنموذج المقترح مع بيئة جامعة حجة، والذي يُسهم في تطوير أداء الجامعة.

وقد جاءت نتيجة البحث موافقة نتيجة دراسة سعيد(2018) وسوف يتم عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج لكل مرحلة كما يأتي:

جدول رقم (37)

الوسط المرجح العام والنسب المئوية لآراء الخبراء لإجراءات وعمليات مرحلة الإعداد والتهيئة

في الأنموذج المقترح

مستوى الموافقة	الوزن المئوي	الوسط المرجح	تكرار الفقرات					الفقرات	الترتيب	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً			
عالية جداً	%96	4.80	0	0	0	5	20	تحديد مهارات، وقدرات العاملين بالجامعة، ومدى ملائمتها، وكفائتها.	1	1
عالية جداً	%96	4.80	0	0	1	3	21	عقد ورش، وحلقات نقاشية للعاملين بالجامعة لنشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية، وتنمية الوعي التخطيطي لديهم.	1	2
عالية جداً	%94.4	4.72	1	0	0	3	21	بناء فريق استراتيجي على مستوى الجامعة.	3	3
عالية جداً	%95.2	4.76	0	0	1	4	20	وجود دعم، والتزام من قبل الإدارة العليا بالجامعة.	2	4
عالية جداً	%95.2	4.76	0	0	2	2	21	تدريب أعضاء الفريق المشكل تدريباً كافياً لإكسابهم المعارف، والمهارات الأساسية في الإدارة الاستراتيجية.	2	5
عالية جداً	%94.4	4.72	0	0	1	5	19	إنشاء شبكة معلوماتية داخل الجامعة للاستفادة منها في عمليات التخطيط.	3	6
عالية جداً	%95.2	4.76	0	0	0	6	19	حصر الجهات المستفيدة من خدمات الجامعة، والمرتبطة بها.	2	7
عالية جداً	%94.4	4.72	0	0	2	3	20	تحليل أبعاد، وعناصر الخطة الاستراتيجية للجامعات في الرؤية الوطنية (2030).	3	8
عالية جداً	%95.2	4.76	0	0	0	6	19	تحليل السياسات العامة للجامعة.	2	9
عالية جداً	%95.1	4.756	1	0	7	37	180	الإجمالي		

يتضح من الجدول رقم(37) أن درجة موافقة الخبراء على إجراءات، وعمليات المرحلة الأولى من الأنموذج المقترح "مرحلة الإعداد والتهيئة" بشكل عام جاءت عالية جداً بمتوسط (4.756) ووزن مؤوي (95.1%) وإجماع الخبراء يدل على أهمية هذه المرحلة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة حجة؛ أما على مستوى الفقرات حصلت جميع الفقرات على مستوى موافقة عالية جداً أيضاً بوسط مرجح يتراوح بين (4.72 - 4.80)، ووزن مؤوي يتراوح بين (94.4% - 96%) ويمكن فرز الفقرات بحسب ترتيبها كما يأتي:

بالرجوع إلى الجدول رقم(38) يُلاحظ أن الفقرة (1) و(2) "تحديد مهارات، وقدرات العاملين بالجامعة، ومدى ملائمتها، وكفايتها" و " عقد ورش وحلقات نقاشية للعاملين بالجامعة لنشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية، وتنمية الوعي التخطيطي لديهم." في المرتبة الأولى حيث حصلت على أعلى وسط بلغ (4.80) ووزن مؤوي(96%) وفقاً لاستجابة الخبراء المشاركين، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك الخبراء المشاركين أهمية نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية، وتحديد المهارات، والقدرات للعاملين بالجامعة من دور في تحديد مهام، ووظائف العاملين في ضوء الإدارة لاسراتيجية، وبناء القدرات الأكاديمية، والإدارية للوصول إلى أداء مؤسسي متميز.

بينما حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة (3) و(6) و(8) "بناء فريق استراتيجي على مستوى الجامعة" و"إنشاء شبكة معلوماتية داخل الجامعة للاستفادة منها في عمليات التخطيط"، و "تحليل أبعاد وعناصر الخطة الاستراتيجية للجامعات في الرؤية الوطنية (2030)" وفقاً لاستجابة الخبراء المشاركين بوسط بلغ (4.72) ووزن مؤوي(94.4%) وهي درجة موافقة عالية جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك الخبراء المشاركين أهمية وجود فريق لبناء خطط تلبي احتياجات البيئة الخارجية، وسوق العمل، وتتوافق مع الرؤية الوطنية، والأهداف الاستراتيجية للدولة، وضرورة قراءة مؤشرات التطور التكنولوجي، وتأثيره على الأداء الجامعي.

أما بقية الفقرات فقد حصلت على الترتيب الثاني وفقاً لاستجابة الخبراء المشاركين بوسط (4.76) ووزن مؤوي(95.2%) وهي الفقرة (4) " وجود دعم، والتزام من قبل الإدارة العليا بالجامعة" والفقرة(5) "تدريب أعضاء الفريق المشكل تدريباً كافياً لإكسابهم المعارف، والمهارات

الأساسية في الإدارة الاستراتيجية" والفقرة(7) " حصر الجهات المستفيدة من خدمات الجامعة، والمرتبطة بها" والفقرة(9)" تحليل السياسات العامة للجامعة"

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك الخبراء المشاركين لأهمية التهيئة، والإعداد لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، والذي يسهم في تأهيل أعضاء هيئة التدريس، والقيادات الأكاديمية، والإدارية للقيام بمتطلبات الإدارة الاستراتيجية، وتوفير المستلزمات الضرورية لتطبيق مراحل، وعمليات الإدارة الاستراتيجية بطريقة كفؤة وفعالة لتحقيق رؤية، ورسالة الجامعة.

### جدول رقم(38)

الوسط المرجح العام والنسب المئوية لآراء الخبراء حول إجراءات وعمليات مرحلة صياغة الاستراتيجية في الأنموذج المقترح

مستوى الموافقة	الوزن المئوي	الوسط المرجح	تكرار الفقرات					الفقرات	ترتيب الفقرات	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بدرجة كبيرة			
عالية جداً	%98.4	4.92	0	0	0	2	23	صياغة رؤية، ورسالة الجامعة.	2	1
عالية جداً	%91.2	4.56	1	1	1	2	20	إشراك جميع العاملين، والمستفيدين في صياغة رؤية الجامعة.	6	2
عالية جداً	%96	4.80	1	0	0	1	23	تحليل البيئة الداخلية للجامعة، لتحديد نقاط الضعف، والقوة.	4	3
عالية جداً	%95.2	4.76	1	0	0	2	22	تحليل البيئة الخارجية للجامعة، لتحديد الفرص، التهديدات.	5	4
عالية جداً	%98.4	4.92	0	0	0	2	23	صياغة الأهداف الاستراتيجية في ضوء الرؤية، والرسالة، والتحليل البيئي للجامعة.	2	5
عالية جداً	%99.2	4.96	0	0	0	1	24	تحديد البدائل الاستراتيجية التي تتوافق مع إمكانيات الجامعة.	1	6
عالية جداً	%98.4	4.92	0	0	0	2	23	اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل لتحقيق الأهداف المحددة.	2	7
عالية جداً	%95.2	4.76	1	0	0	2	22	تشكيل فريق من جميع القطاعات داخل الجامعة لوضع الخطة الاستراتيجية.	5	8
عالية جداً	%99.2	4.96	0	0	0	1	24	تحديد مؤشرات الأداء لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية	1	9
عالية جداً	%98.4	4.92	0	0	0	2	23	تحديد المخاطر التي قد تعيق تحقيق بعض أهداف الخطة الاستراتيجية	2	10

مستوى الموافقة	الوزن المئوي	الوسط المرجح	تكرار الفقرات					الفقرات	الترتيب	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق جداً			
عالية جداً	97.6%	4.88	0	0	0	3	22	ربط الأهداف الاستراتيجية للجامعة بأهداف الاستراتيجية الوطنية	3	11
عالية جداً	98.4%	4.92	0	0	0	2	23	صياغة القيم الحاكمة للأداء، والأنشطة، والسلوكيات في الجامعة	2	12
عالية جداً	97.1%	4.857	4	1	1	22	272	الإجمالي		

يبين الجدول رقم (39) أن درجة موافقة الخبراء على إجراءات، وعمليات المرحلة الثانية من الأنموذج المقترح "مرحلة صياغة الاستراتيجية" بشكل عام جاءت عالية جداً بوسط مرجح (4.857) ووزن مئوي (97.1%) مما يدل على إجماع الخبراء على أهمية هذه المرحلة من مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وإما على مستوى الفقرات حصلت جميع الفقرات على مستوى موافقة عالية جداً أيضاً بوسط مرجح يتراوح بين (4.56-4.96) ووزن مئوي يتراوح بين (91.2%-99.2%) ويمكن فرز الفقرات بحسب ترتيبها كما يأتي:

حصلت الفقرتين (6) "تحديد البدائل الاستراتيجية التي تتوافق مع إمكانات الجامعة" و(9) "تحديد مؤشرات الأداء لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية." على أعلى وسط مرجح وفقاً لاستجابة الخبراء المشاركين بلغ (4.96) ووزن مئوي (99.2%) وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك الخبراء المشاركين أهمية تحديد البدائل الاستراتيجية التي تتناسب مع إمكانات الجامعة، وواقعها؛ بدائل قابلة للتطبيق، وأهداف قابلة للقياس تتوافق مع رؤية الجامعة، ورسالتها، أما الفقرات (1) "صياغة رؤية، ورسالة الجامعة" و(5) "صياغة الأهداف الاستراتيجية في ضوء الرؤية، والرسالة، والتحليل البيئي للجامعة" و(7) "اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل لتحقيق الأهداف المحددة" و(10) "تحديد المخاطر التي قد تعيق تحقيق بعض أهداف الخطة الاستراتيجية" و(12) "صياغة القيم الحاكمة للأداء والأنشطة والسلوكيات في الجامعة" فقد حصلت على الترتيب الثاني وفقاً لاستجابة الخبراء المشاركين بوسط (4.92) ووزن مئوي (98.4%) وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص الخبراء على ضرورة امتلاك جامعة حجة رؤية، ورسالة، وأهداف واضحة، لتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة، ومواجهة



تحديات البيئة المتغيرة من فرص، وتهديدات، ومنافسة، ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل للجامعة، وهذا يتطلب إدارة مؤهلة على مستوى الجامعة، والكلية، والقسم، والوحدة الإدارية أما الفقرات (8) "تشكيل فريق من جميع القطاعات داخل الجامعة لوضع الخطة الاستراتيجية" و(4) "تحليل البيئة الخارجية للجامعة لتحديد الفرص، التهديدات" و(2) "إشراك جميع العاملين، والمستفيدين في صياغة رؤية الجامعة" فقد حصلت على أقل وسط مرجح حيث حازت الفقرتين (8) و(4) على الترتيب قبل الأخير (الخامس) وفقاً لاستجابة الخبراء المشاركين بوسط (4.76) ووزن مؤوي (95.2%)، وهذا يشير إلى أهمية وجود فريق يشمل جميع الفئات بالجامعة لإعداد، وتنفيذ الخطط، ودراسة وتحليل نتائج مؤشرات التحليل البيئي للبيئة الداخلية، والخارجية، وهذا يتطلب أفراد متخصصين، ولديهم خبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي في جميع القطاعات؛ لذا تم تضمين عملية تدريب، وتأهيل كوادر تدريباً كافياً لإكسابهم المعارف، والمهارات الأساسية في الإدارة الاستراتيجية في عمليات، وإجراءات مرحلة الإعداد والتهيئة في النموذج المقترح، وذلك من خلال الاستفادة من تجارب الجامعات المحلية، والإقليمية، والعالمية.

أما الفقرة (2) فقد كانت في المرتبة الأخيرة بوسط بلغ (4.56) ووزن مؤوي (91.2%) وفقاً لاستجابة الخبراء المشاركين، وتعزو الباحثة حصول الفقرة على أقل وسط مرجح يرجع إلى خبرة الخبراء المشاركين، ومعرفتهم جيداً بأن صياغة رؤية، ورسالة الجامعة تتم دون مشاركة جميع العاملين بالجامعة مما يجعل رؤية، ورسالة الجامعة غير واقعية، ولا تمثل جميع العاملين بالجامعة.

وبقية الفقرات كانت ترتيبها كما يأتي:

حصلت الفقرة (11) "ربط الأهداف الاستراتيجية للجامعة بأهداف الاستراتيجية الوطنية" فقد حصلت على الترتيب الثالث بوسط (4.88) ووزن مؤوي (97.6%) والترتيب الرابع كان من نصيب الفقرة (3) "تحليل البيئة الداخلية للجامعة، لتحديد نقاط الضعف، والقوة" بوسط (4.80) ووزن مؤوي (96%) وهذا يشير بأهمية ربط الجامعة بالمجتمع المحلي، وتوحيد الأهداف والاتجاهات مع المجتمع لتحقيق متطلباته.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي الخبراء المشاركين بأهمية عمليات مرحلة صياغة الاستراتيجية في النموذج المقترح، كون هذه المرحلة تحدد توجهات

الجامعة، ومساراتها، وتعمل على تعظيم العناصر الإيجابية، وتقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية للجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الألفي(2013) والتي أكدت على ترسيخ مفهوم الرسالة والرؤية لدى العاملين، ودراسة الأسواق، والمستجدات في البيئة الخارجية، واحتياجات المجتمع في التخصصات المختلفة.

### جدول رقم(39)

الوسط المرجح العام والنسب المئوية لآراء الخبراء حول إجراءات وعمليات مرحلة تنفيذ

#### الاستراتيجية في الأنموذج المقترح

مستوى الموافقة	الوزن المئوي	الوسط المرجح	تكرار الفقرات					الفقرات	م	ترتيب
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً			
عالية جداً	90.4%	4.52	1	1	0	5	18	وضع خطة عامة للجامعة.	4	1
عالية جداً	96%	4.80	0	0	0	5	20	تحديد برامج عمل للجامعة لتنفيذ الاستراتيجية.	2	2
عالية جداً	96.8%	4.84	0	0	0	4	21	تحديد الموارد المالية للمستويات التنظيمية الأدنى لدعم عمليات التنفيذ.	1	3
عالية جداً	96.8%	4.84	0	0	0	4	21	تحديد الموارد البشرية للمستويات التنظيمية الأدنى لدعم عمليات التنفيذ.	1	4
عالية جداً	95.2%	4.76	0	0	0	6	19	نشر ثقافة تنظيمية تتفق مع رؤية، ورسالة الجامعة تسهم في تحفيز العاملين على تنفيذ الاستراتيجيات.	3	5
عالية جداً	95.2%	4.76	0	0	0	6	19	تطوير سياسات الجامعة بما يمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات.	3	6
عالية جداً	96%	4.80	0	0	0	5	20	مراجعة الهيكل التنظيمي للجامعة للتأكد من ملاءمته للخطط الموضوعية.	2	7
عالية جداً	96.8%	4.84	0	0	0	4	21	تحويل الاستراتيجية العامة على المستوى الكلي للجامعة إلى مستويات أدنى (الكلية، والقسم، والوحدات الإدارية).	1	8
عالية جداً	96%	4.80	0	0	0	5	20	وضع خطط سنوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى الجامعة، والكلية، القسم، والوحدات الإدارية.	2	9
عالية جداً	95.47%	4.773	1	1	0	44	179	الإجمالي		

من الجدول رقم(39) يتضح أن درجة موافقة الخبراء على إجراءات، وعمليات المرحلة الثالثة من الأنموذج المقترح "مرحلة تنفيذ الاستراتيجية" بشكل عام جاءت عالية جداً بوسط (4.773) ووزن مؤوي(95.47%) مما يدل على إجماع الخبراء على أهمية هذه المرحلة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، كما أن درجة الموافقة على مستوى الفقرات فقد حصلت جميع الفقرات على مستوى موافقة عالية جداً بوسط مرجح يتراوح بين (4.52-4.84) ووزن مؤوي يتراوح بين(90.4%-96.8%) ويمكن فرز الفقرات بحسب ترتيبها كما يأتي:

حصلت الفقرات (3) "تحديد الموارد المالية للمستويات التنظيمية الأدنى لدعم عمليات التنفيذ" و(4) "تحديد الموارد البشرية للمستويات التنظيمية الأدنى لدعم عمليات التنفيذ و (8)" تحويل الاستراتيجية العامة على المستوى الكلي للجامعة إلى مستويات أدنى الكلية، والقسم، والوحدات الإدارية" على أعلى وسط مرجح بلغ (4.84) ووزن مؤوي(96.8%) وفقاً لاستجابة الخبراء المشاركين، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك الخبراء أهمية توفير متطلبات تنفيذ الاستراتيجية وإخراجها إلى حيز التنفيذ، ما لم ستبقى حبر على ورق.

ونالت الفقرة (1)" وضع خطة عامة للجامعة" أقل وسط مرجح بلغ (4.52) ووزن مؤوي(90.4%) وفقاً لاستجابة الخبراء المشاركين، وترجع الباحثة ذلك إلى معرفة الخبراء المشاركين بأن الجامعة لا تضع خطة عامة، وأنها تسير الأمور في الجامعة بخطط تشغيلية مؤقتة قد لا تفي بالغرض المطلوب.

أما بقية الفقرات فكانت ترتيبها كما يأتي:

حصلت الفقرات(2) و(7) و(9)"تحديد برامج عمل للجامعة لتنفيذ الاستراتيجية" و"مراجعة الهيكل التنظيمي للجامعة للتأكد من ملاءمته للخطط الموضوعية" و"وضع خطط سنوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى الجامعة، والكلية، والقسم، والوحدات الإدارية." على الترتيب الثاني وفقاً لاستجابة الخبراء المشاركين بوسط (4.80) ووزن مؤوي(96%).

أما الفقرتين (5) و(6) "نشر ثقافة تنظيمية تتفق مع رؤية، ورسالة الجامعة تسهم في تحفيز العاملين على تنفيذ الاستراتيجيات" و"تطوير سياسات الجامعة بما يمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات" فقد حصلتا على الترتيب الثالث وفقاً لاستجابة الخبراء المشاركين بوسط (4.76) ووزن مؤوي(95.2%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك الخبراء بضرورة الاهتمام بآليات تنفيذ الاستراتيجية، ومراعاة إمكانيات الجامعة عند تنفيذ الاستراتيجية، وتوظيف الإمكانيات، والموارد المتاحة لإنجاز الخطط، والبرامج للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وتحسين أداء الجامعة، وهذا ما أكدته دراسة وهبه (2008).

#### جدول رقم(40)

الوسط المرجح العام والنسب المئوية لآراء الخبراء حول إجراءات وعمليات مرحلة الرقابة

والمتابعة الاستراتيجية في الأنموذج المقترح

مستوى الموافقة	الوزن المئوي	الوسط المرجح	تكرار الفقرات					الفقرات	ترتيب	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة جداً			
عالية جداً	93.6%	4.68	1	0	0	5	19	وضع معايير واضحة لتقييم استراتيجية الجامعة.	5	1
عالية جداً	96.8%	4.84	0	0	0	4	21	وضع آليات محددة لمتابعة مدى الالتزام بتحقيق الخطط الموضوعية.	3	2
عالية جداً	96.8%	4.84	0	0	0	4	21	تفعيل معايير المحاسبة، والمساءلة بالجامعة.	3	3
عالية جداً	97.6%	4.88	0	0	0	3	22	تنفيذ مسح دوري للكشف عن مدى الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة.	2	4
عالية جداً	96%	4.80	0	0	0	5	20	تنفيذ مسح دوري للكشف عن مدى الرضا الوظيفي للمستفيدين منها.	4	5
عالية جداً	97.6%	4.88	0	0	0	3	22	إعداد تقارير عن نتائج التقييم بشكل دوري.	2	6
عالية جداً	97.6%	4.88	0	0	0	3	22	التصحيح الفوري للانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الاستراتيجية	2	7
عالية جداً	98.4%	4.92	0	0	0	2	23	وضع خطط تحسين بناءً على النتائج.	1	8
عالية جداً	91.2%	4.56	2	0	0	3	20	ربط نتائج الخطط، والأداء بتقييم الوحدات.	6	9
عالية جداً	88%	4.40	2	1	0	4	18	ربط نتائج الخطط والأداء بتقييم الموظفين.	7	10
عالية جداً	95.4%	4.768	5	1	0	36	208	الإجمالي		

من الجدول رقم(40) يتضح أن درجة موافقة الخبراء على إجراءات، وعمليات المرحلة الرابعة من الأنموذج المقترح (مرحلة الرقابة والمتابعة الاستراتيجية) بشكل عام جاءت عالية جداً بمتوسط (4.768) ووزن مئوي(95.4%) وهذا يدل على إجماع الخبراء بأهمية هذه المرحلة

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وعلى مستوى الفقرات فقد حصلت جميع الفقرات على مستوى موافقة عالية جداً، ووسط مرجح يتراوح بين (4.40-4.92) ووزن مئوي يتراوح بين (88%-98.4%) ويمكن فرز الفقرات بحسب ترتيبها كما يأتي:

حصلت الفقرة (8) "وضع خطط تحسين بناءً على النتائج" على أعلى وسط مرجح بلغ (4.92) ووزن مئوي (98.4%) وفقاً لاستجابة الخبراء المشاركين، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية خطط التحسين المبنية على النتائج كونها تجعل خطة العمل بالجامعة أكثر قوة، ومصداقية، وتجعل الجامعة أكثر فاعلية في تلبية احتياجات المجتمع، وتحرز تقدماً نحو تحقيق رؤية، ورسالة، وأهداف الجامعة.

وحصلت الفقرات (4) و(6) و(7) "تنفيذ مسح دوري للكشف عن مدى الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة"، و"إعداد تقارير عن نتائج التقييم بشكل دوري"، و"التصحيح الفوري للانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الاستراتيجية" على الترتيب الثاني وفقاً لاستجابة الخبراء المشاركين بوسط (4.88) ووزن مئوي (97.6%) وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك الخبراء أهمية التأكد من سير الاستراتيجية وفق ما هو مخطط لها، والأخذ بعين الاعتبار الملاحظات، والنتائج التي يتوصل إليها العاملون بالجامعة لتصحيح مسار تنفيذ الاستراتيجية؛ كما أن قياس الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة يمكن الإدارة الجامعية من التعرف على مدى إشباع الاستراتيجيات لحاجات، ورغبات، وطموحات العاملين بالجامعة، ويُمنّي الشعور بالثقة في العمل، والولاء، والانتماء للجامعة، وزيادة الفاعلية، والأداء لتحقيق أهداف، ورؤية الجامعة.

بينما الفقرتين (9) و(10) فقد حصلنا على أقل وسط مرجح حيث حصلت الفقرة (9) "ربط نتائج الخطط، والأداء بتقييم الوحدات" على الترتيب السادس بوسط (4.56) ووزن مئوي (91.2%) والفقرة (10) "ربط نتائج الخطط والأداء بتقييم الموظفين" على أقل وسط مرجح بلغ (4.40) ووزن مئوي (88%) بدرجة موافقة عالية جداً وفقاً لاستجابة الخبراء المشاركين، وقد يُعزى ذلك إلى أنّ بعض الخبراء المشاركين يروا أنّ هذا الأسلوب يواجه صعوبة بعض الشيء في تحديد الجودة المتحققة، ومدى تلبيتها للمتطلبات الموضوعية فهو بحاجة إلى تحديد معايير واضحة ودقيقة للقياس والتقييم.

أما بقية الفقرات فكانت ترتيبها كما يأتي:

حصلت الفقرتين (2) " وضع آليات محددة لمتابعة مدى الالتزام بتحقيق الخطط الموضوعة " و(3) " تفعيل معايير المحاسبة، والمسائلة بالجامعة " على الترتيب الثالث وفقاً لاستجابة الخبراء المشاركين بمتوسط (4.84) ووزن مؤوي(96.8%) والفقرة (5) " تنفيذ مسح دوري للكشف عن مدى الرضا الوظيفي للمستفيدين منها" جاءت في الترتيب الرابع بوسط(4.80) ووزن مؤوي (96%) أما المرتبة الخامسة فكانت من نصيب الفقرة (1)"وضع معايير واضحة لتقييم استراتيجية الجامعة" بوسط (4.68) ووزن مؤوي (93.6%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك الخبراء المشاركين أهمية التقييم، والرقابة، المتابعة للأداء، وتحديد الحد المطلوب من الإنجاز في الخطط، والبرامج، لتحقيق الأهداف، والتوجهات المستقبلية للجامعة.

#### السؤال الرابع : ما الأنموذج المقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية؟

وللإجابة على هذا السؤال وبناء الأنموذج المقترح بشكله النهائي لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، تم الدمج بين ما ركز عليه الجانب النظري للبحث، وتشخيص واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية، والخارجية للجامعة، وما أجمعت عليه آراء الخبراء حول الأنموذج المقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وفي الفصل الآتي سيتم عرض الأنموذج المقترح، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث الميرداني.

## الفصل السادس

### نتائج البحث والأنموذج المقترح لتطوير

### أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية

أولاً: نتائج البحث .

ثانياً: الاستنتاجات

ثالثاً: الأنموذج المقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

- ❖ مصادر الأنموذج المقترح.
  - ❖ مبررات الأنموذج المقترح.
  - ❖ منطلقات الأنموذج المقترح.
  - ❖ أهداف الأنموذج المقترح.
  - ❖ العناصر الأساسية في الأنموذج المقترح.
  - ❖ مراحل وخطوات تطبيق الأنموذج المقترح.
  - ❖ متطلبات تطبيق الأنموذج المقترح.
  - ❖ معوقات متوقعة أمام تنفيذ الأنموذج المقترح.
  - ❖ حلول مقترحة للتغلب على معوقات تنفيذ الأنموذج المقترح.
- رابعاً: التوصيات.
- خامساً: المقترحات.

## تمهيد

بعد تناول البحث في الفصول السابقة الإطار النظري، والبحث الميداني لواقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، والتحليل البيئي لواقع أداء جامعة حجة باستخدام تحليل سوات، وأسلوب دلفي لمعرفة مدى موافقة الخبراء حول فقرات الأنموذج المقترح، وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها يتناول هذا الفصل أهم النتائج التي توصل إليها البحث الميداني ونتائج أسلوب دلفي، والتي في ضوئها تم وضع الأنموذج المقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، والذي يمكن عرضها فيما يلي:

### أولاً نتائج البحث:

- إنَّ درجة موافقة أفراد العينة على ممارسة جامعة حجة لمراحل، وعمليات الإدارة الاستراتيجية درجة متوسطة؛ حيث حصلت على متوسط (2.47) وانحراف معياري (0.70) وحصلت مرحلة صياغة الاستراتيجية على المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط (2.54) وانحراف معياري (0.76) والمرتبة الثانية كانت لمرحلة الرقابة والمتابعة الاستراتيجية بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط (2.45) وانحراف معياري (0.70) أما مرحلة تنفيذ الاستراتيجية فحصلت على المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط (2.42) وانحراف معياري (0.63).
- بيّنت نتائج تحليل سوات (SOWT) أنَّ قوة تأثير البيئة الداخلية على أداء جامعة حجة تساوي (68.90) حيث بلغت القوة النسبية لنقاط القوة (59.97) والقوة النسبية لنقاط الضعف (75.85) كما أنَّ قوة تأثير البيئة الخارجية على أداء جامعة حجة تساوي (77.59) حيث كانت القوة النسبية للفرص (69.02) والقوة النسبية للتهديدات (82.23).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية وفقاً لمتغير (النوع \_ سنوات الخبرة \_ الوظيفة).
- حصلت عمليات، ومراحل الأنموذج المقترح على إجماع آراء الخبراء بمستوى موافقة عالية جداً، ووسط مرجح عام (4.79) ووزن مؤي (95.8%).
- حصلت مرحلة الإعداد والتهيئة على مستوى موافقة عالية جداً بوسط مرجح (4.7556) ووزن مؤي (95.1%).



- حصلت مرحلة صياغة الاستراتيجية على مستوى موافقة عالية جداً بوسط مرجح (4.857) ووزن مؤوي(97.1%).
- حصلت مرحلة تنفيذ الاستراتيجية على مستوى موافقة عالية جداً بوسط مرجح(4.773) ووزن مؤوي(95.47%).
- حصلت مرحلة الرقابة والمتابعة الاستراتيجية على مستوى موافقة عالية جداً بوسط مرجح(4.768) ووزن مؤوي(95.4%).

### ثانياً الاستنتاجات:

- ✓ توجد رؤية غير واضحة، ورسالة، وأهداف استراتيجية لجامعة حجة غير معلنة لجميع العاملين بالجامعة.
- ✓ يتطلب تطوير الأداء بجامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية وجود خبراء في تحليل ووضع السياسات، والأهداف الاستراتيجية، وبدائل استراتيجية مناسبة في عملية تكوين الاستراتيجية.
- ✓ ضعف مشاركة العاملين بالجامعة في صياغة رؤية، ورسالة الجامعة، واتخاذ القرارات بالجامعة.
- ✓ يتطلب تطوير أداء الجامعة في ضوء الإدارة الاستراتيجية تبنى، وممارسة القيادات الأكاديمية، والإدارية التفكير الاستراتيجي بحيث تصبح فلسفة الجامعة، وقيمها قائمة على منهجية هذا التفكير.
- ✓ ضعف مشاركة القيادات الأكاديمية، والإدارية، وأعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط، وصياغة الاستراتيجيات بالجامعة أدى إلى وجود علاقة سلبية بين الأداء، والهيكل التنظيمي للجامعة.
- ✓ يوجد قصور في التنسيق بين مختلف الإدارات بالجامعة لتنفيذ البرامج، والخطط.
- ✓ تفتقر الجامعة لمجموعة من المعطيات اللازمة لتطوير أدائها في ضوء الإدارة الاستراتيجية هي:
- توفير حوافز مادية، ومعنوية للعاملين بالجامعة.

- تنمية مهارات القيادات الأكاديمية، والإدارية، وأعضاء هيئة التدريس على الأساليب الإدارية الحديثة، واستخدام التكنولوجيا بما يتوافق مع متطلبات العصر، ومتغيراته المتسارعة.
- تعزيز قنوات الاتصال، والتواصل بين العاملين بالجامعة.
- استكمال البنى التحتية بالجامعة.
- نشر الثقافة التنظيمية، ومبدأ المشاركة بين العاملين بالجامعة، وحثهم على التعاون.
- توفير بيئة مناسبة تحفز أعضاء هيئة التدريس لإنتاج أبحاث علمية نظرية، وتطبيقية تسهم في تطوير الأداء بالجامعة، وحل مشكلات المجتمع المحلي.
- تعزيز دور المجتمع المحلي، وإشراكه في صياغة، وتنفيذ استراتيجية الجامعة.
- بناء فريق استراتيجي لدعم تنفيذ خطط العمل المستهدفة.
- بناء نظم معلومات متكاملة بالجامعة.
- استكمال القوانين، والتشريعات بالجامعة.
- بناء هيكل تنظيمي مرن.
- ✓ الجامعة بحاجة لتوفير برامج تعليمية متقدمة، ومتعددة التأهيل، ومتنوعة التخصص تلبي احتياجات المجتمع في مختلف المجالات.
- ✓ تفتقر الجامعة إلى مشاركة العاملين في وضع معايير لقياس الأداء، وقياس جودة مخرجاتها.
- ✓ على الجامعة تعزيز العلاقة بينها، وبين المستفيدين من خدماتها.
- ✓ يتطلب تطوير آلية جمع المعلومات من الجهات التي تتعامل معها الجامعة.
- ✓ يتطلب تطوير الأداء بالجامعة في ضوء الإدارة الاستراتيجية إلى الاستعانة بأساليب إدارية حديثة لجمع البيانات، والمعلومات وتحليلها، ووضع منهجية شاملة للتقييم المالي، والإداري تتضمن تقارير داخلية، وخارجية، وتحليلها.
- ✓ العمل على الاستفادة من التغذية الراجعة في تعديل الخطط، والبرامج لتتلاءم مع التغيرات الخارجية في بيئة الجامعة.
- ✓ هناك تكامل، وترابط بين مراحل الإدارة الاستراتيجية، وعملياتها حيث يوجد تأثير متبادل بين تلك العمليات، والمراحل فكل مرحلة تؤثر وتتأثر بالمراحل الأخرى، وعملياتها.

### ثالثاً: النموذج المقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية:

فيما يأتي النموذج المقترح الذي تم بناؤه في ضوء الأدبيات، والدراسات السابقة، وأراء الخبراء المشاركين:

#### أولاً: مصادر بناء النموذج المقترح:

- يستند النموذج الحالي في عملية بنائه، وبلورة أفكاره على عدة مصادر أساسية، والتي تمثل البنية الفكرية، والمرجعية التي بُني عليها، وتلك المصادر هي:
- تشريعات، وقوانين التعليم العالي في الجمهورية اليمنية.
  - الدراسات العلمية المتعلقة بموضوع البحث الحالي.
  - بعض النماذج، والتجارب العربية، والأجنبية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية.
  - البحث الميداني لتشخيص واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية.
  - تحليل البيئة الداخلية، والخارجية لجامعة حجة باستخدام أسلوب سوات (SOWT).
  - موافقة الخبراء على النموذج المقترح لتطوير أداء الجامعة في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

#### ثانياً: مبررات النموذج المقترح:

- تتحدد أهم المبررات لبناء النموذج المقترح فيما يلي:
- الحاجة إلى التحسين، والارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي، والبحث العلمي.
  - التحديات التي تواجه الجامعة، وتعيق دورها في إخراج مخرجات، وكوادر نوعية قادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة عالمياً، وإقليمياً، ومحلياً.
  - حاجة جامعة حجة إلى توظيف الموارد المتاحة بشكل فاعل، وتنظيم أنشطتها للموازنة بين وظائفها الثلاث التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع دون أن يطغى جانب على آخر.
  - احتياج جامعة حجة للبحث عن فرص أخرى للتمويل غير الحكومي.
  - حاجة جامعة حجة إلى ترجمة الخطط إلى برامج عمل.
  - تعزيز قيم المبادرة والتجديد لدى العاملين بالجامعة.
  - حاجة جامعة حجة لتقليل تأثير القانون في أداء الجامعة.

- حاجة جامعة حجة إلى مزيد من المهنية، والموضوعية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الذاتية، والعشوائية، والتكتلات المتحيزة التي تؤدي إلى تغليب المصلحة الجانبية على مصلحة الجامعة.
- احتياج الجامعة إلى مدخل فاعل لصياغة، وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكن الجامعة من تحقيق أهدافها المنشودة.

### ثالثاً: منطلقات الأنموذج المقترح:

يستند بناء الأنموذج المقترح إلى مجموعة من المنطلقات يمكن تقسيمها إلى نوعين النوع الأول المنطلقات المستمدة من الإطار النظري للبحث(المنطلقات النظرية) والنوع الثاني المنطلقات التطبيقية (المنطلقات المحلية) المستمدة من البحث الميداني لواقع أداء جامعة حجة، فيما يلي عرض لكل نوع منها:

#### ١- المنطلقات النظرية:

أهم المنطلقات النظرية التي تحكم الأنموذج المقترح هي:

- التوجهات الحديثة الداعمة للإدارة الاستراتيجية كونها أحد المطالب الأساسية التي تسهم في وصول الجامعة إلى تحقيق أهدافها المنشودة، ومواجهة التحديات في البيئة الخارجية، والبحث عن موارد جديدة لتمويل الجامعة.
- تُعد الإدارة الاستراتيجية أحد الأساليب الإدارية التي تعمل على ربط الجامعة مع بالبيئة المحيطة، واستثمار إمكانات الجامعة بشكل فاعل لتحقيق أهدافها المنشودة.
- تعمل الإدارة الاستراتيجية على إدخال تحسين، وتطوير في أداء الجامعة وذلك من خلال:
  - تعزيز القوة التنافسية للجامعة، عن طريق التقويم، والتحسين المستمر.
  - تساعد الجامعة على توحيد جهودها، وأنشطتها من أجل تحقيق رؤيتها، ورسالتها، وتطبيق القيم المتفق عليها المنبثقة من رؤية، ورسالة، وأهداف الجامعة.
  - تساعد الجامعة في اتخاذ القرارات بعيداً عن الذاتية، والعشوائية، والتكتلات المتحيزة التي تؤدي إلى تغليب المصلحة الجانبية على مصلحة الجامعة.
  - تساعد على تدعيم العلاقات الإنسانية بين العاملين بالجامعة، وكسب رضا المستفيدين.
  - تساعد على تنمية الإبداع، والابتكار لدى القيادات الجامعية.

## ٢- المنطلقات التطبيقية (المحلية):

- في ضوء تشخيص واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية نظرياً، وميدانياً تم تحديد أهم المنطلقات التطبيقية التي تحكم الأنموذج المقترح، وهي:
- الرؤية الوطنية للجمهورية اليمنية (2030م) التي تهتم بالمعرفة، وتحقيق التنمية المستدامة بالمجتمع اليمني.
  - توجه وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي (2006-2015) بتطوير التعليم العالي باعتباره أحد ركائز النهوض، وتطوير المجتمع اليمني.
  - مطالبة مؤسسات التعليم العالي بتحقيق الجودة، والتميز في أدائها، وتقييم برامجها، وهذا يتطلب تطوير مستمر في إدارتها.
  - التحديات، والتهديدات التي تواجه جامعة حجة، التي تتطلب تطوير، وتحسين أدائها للقيام بوظائفها الثلاث بشكل يرضي المستفيدين.
  - توجه وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي نحو تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية وفق المتغيرات العالمية.
  - التوجه الاستراتيجي (2019) لجامعة حجة وفق الرؤية الوطنية للدولة، والتي يتطلب استخدام المداخل الحديثة في الإدارة حتى تصبح قادرة على مواكبة تغيرات العصر.
  - التزام القيادات في الجامعة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحويل تلك الأهداف إلى خطط.
  - تقادم التشريعات المالية، والإدارية الحالية بالجامعات اليمنية، ووجود كثير من الثغرات فيها.
  - نتائج البحث الحالي، والتي أكدت على وجود قصور في الأداء الجامعي، والحاجة إلى استخدام أساليب إدارية حديثة لتطوير الأداء بالجامعة

## رابعاً: أهداف الأنموذج المقترح:

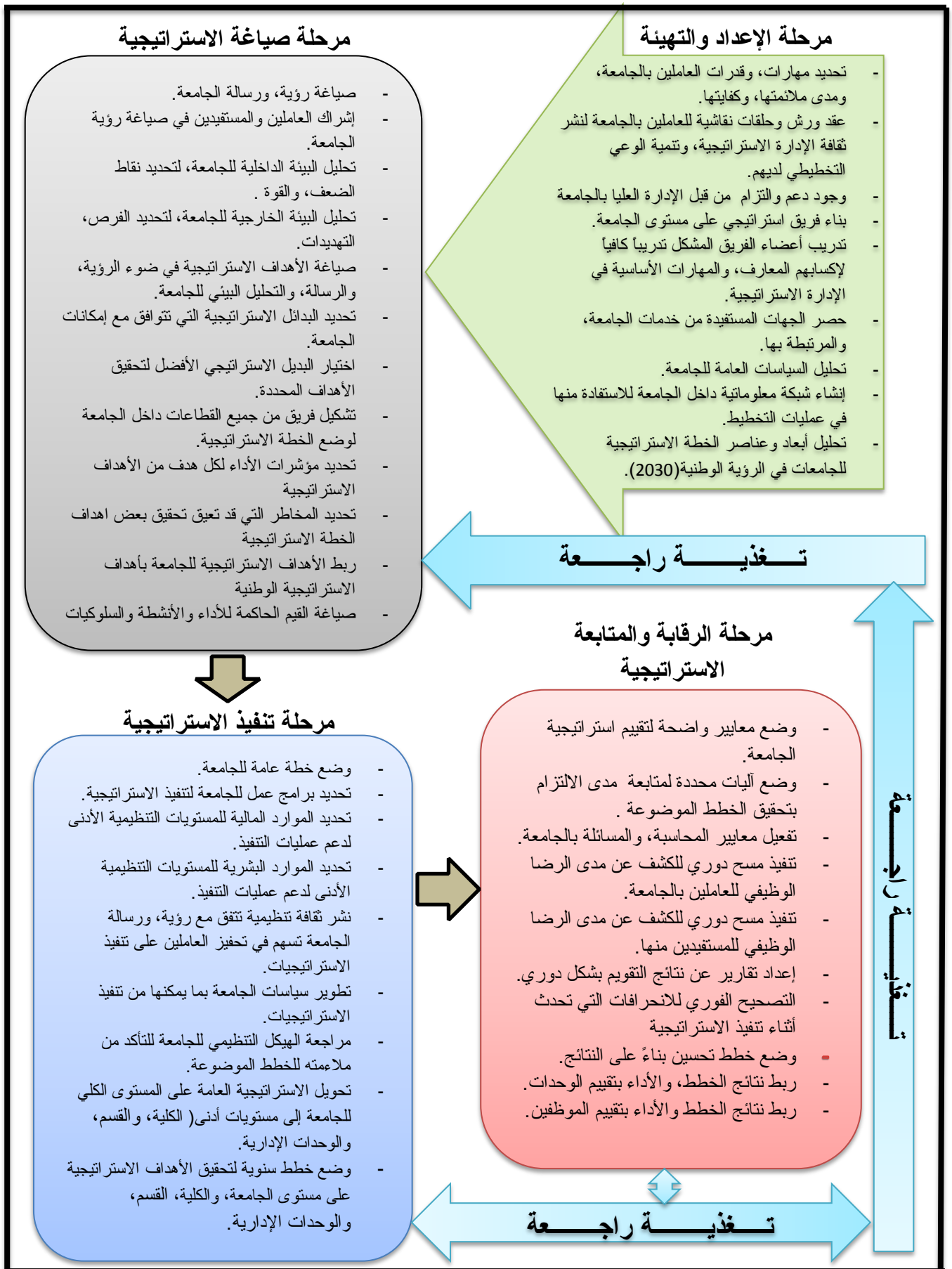
- يسعى الأنموذج المقترح إلى تطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:
- أن تحدد الجامعة رؤية مستقبلية تسعى لتحقيقها في ضوء تحليل، ودراسة بيئتها، وتوقعات أفرادها، ومجتمعها.

- ترسيخ مفهوم رسالة الجامعة لدى العاملين بالجامعة، وذلك من خلال ربط التخطيط بمدخلات، وإجراءات، ومخرجات الجامعة، وتوقعات المجتمع منها.
- أن تحقق الجامعة التواصل المستمر مع بيئتها، وتحليل الفرص، والتهديدات فيها.
- أن تلتزم الإدارة العليا بالجامعة بوضع خطط تنفيذية لأهدافها الاستراتيجية لتحقيق رؤيتها.
- أن تمتلك الجامعة قدرات من الموارد البشرية والمادية التي تضمن تحسين الأداء بالجامعة، وتحقيق التميز محلياً، وإقليمياً.
- أن تبني الجامعة منظومة تقوم على الجدية في العمل، والالتزام، واحترام تعدد الآراء، والحوار المفتوح، وحب التميز، والرقي، والريادة في القيادة.
- أن تبني الجامعة نظام فاعل للتقويم المستمر يركز على التنمية الشاملة، والتحسين، والتطوير في مختلف جوانب الأداء.

#### خامساً: العناصر الأساسية في النموذج المقترح:

يتكون النموذج المقترح من أربع مراحل هي:

- مرحلة الإعداد والتهيئة.
  - مرحلة صياغة الاستراتيجية.
  - مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.
  - مرحلة الرقابة والمتابعة الاستراتيجية.
- والشكل رقم (24) الآتي يوضح ذلك:



الشكل رقم (24) نموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية

## سادساً: مراحل وخطوات تطبيق النموذج المقترح:

في ضوء نتائج البحث بشقيها النظري، والميداني، ووجهة نظر الخبراء المشاركين يمكن وضع تصور لتطبيق النموذج المقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، وفيما يلي إجراءات التطبيق:

### - المرحلة الأولى: الإعداد والتهيئة:

تهدف هذه المرحلة إلى تهيئة العاملين بالجامعة، وترسيخ قناعتهم خصوصاً الإدارة العليا بتبني تطبيق الإدارة الاستراتيجية، والتأكد من قوة الاستعداد للعمل الجماعي، والعمل بروح الفريق الواحد، كما تهدف هذه المرحلة إلى توفير الأساسيات اللازمة للبدء في صياغة الاستراتيجية، وبناء فريق استراتيجي على مستوى الجامعة، والكلية لدعم، وتنفيذ الخطط، والإجراءات، وتوفير الوعي الكافي بالجامعة، ومن أهم إجراءات، وأنشطة هذه المرحلة ما يلي:

- ✓ تحديد المهارات، والقدرات الإدارية للعاملين، ومدى ملائمتها، وكفايتها.
- ✓ عقد ورش، وحلقات نقاشية تضم جميع العاملين بالجامعة لنشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية، وتنمية الوعي الإداري التخطيطي لديهم، والتعريف بالإدارة الاستراتيجية، وأسباب ممارستها، والميزات التي يمكن أن تتحقق على مستوى الجامعة، والكلية، والقسم، والفرد، وتوضيح أدوارهم، ومهامهم، وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة، والإيجابية، والالتزام بتحقيق الخطط، والبرامج المرسومة، والتأكيد على دعم ومساندة الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بالجامعة.
- ✓ تشكيل الفريق الاستراتيجي، والذي يضم ممثلين من جميع الكليات بحيث يضم رئيس الجامعة، ونوابه، وأمين الجامعة، وعمداء الكليات، والمراكز، وممثل للمجتمع المحلي، وممثل لمدراء العموم، وممثل لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وقد يضم الفريق أو يستعين ببعض الخبراء، والمتخصصين في الإدارة الاستراتيجية؛ حيث مهمة هذا الفريق تتلخص في:

- صياغة رؤية الجامعة، ورسالتها.

- تحديد الأهداف الاستراتيجية.



- صياغة الاستراتيجيات على مستوى الجامعة التي تضمن تحقيق الأهداف التي تم وضعها.
- تنظيم عملية المشاركة للعاملين بالجامعة في عمليات الإدارة الاستراتيجية.
- تحديد متطلبات التنفيذ، وتحديد الأفراد المسؤولين عن متابعة التنفيذ.
- وضع آليات التقويم، والمتابعة، وإخراج تقارير دورية عن عملية التقويم، ونتائجها.

كما يتم تشكيل فرق على مستوى الكليات، والمراكز تتبع الفريق الرئيسي على مستوى الجامعة بحيث تضم هذه الفرق العميد، ونوابه، وأمين الكلية، ورؤساء الأقسام، وممثل لمدرء الإدارات بالكلية، وممثل لعضو هيئة التدريس، وممثل للطلاب بالكلية مهمة هذه الفرق بالكليات، والمراكز بناء برامج، ووضع خطط استراتيجية على مستوى الكلية وفق الاستراتيجية العامة للجامعة، ورفع تقارير دورية للفريق الاستراتيجي عن مستوى الإنجاز، وتقييم الأداء داخل كل كلية.

✓ تدريب أعضاء الفرق المكلفة تدريباً كافياً لإكسابهم المعارف، والمهارات الأساسية في الإدارة الاستراتيجية، وتتلخص أهم المهارات في ( مهارة التفكير الاستراتيجي، ومهارة التخطيط الاستراتيجي، ومهارة الاتصال، والتواصل، ومهارة القيادة، ومهارة جمع، وتحليل البيانات، ومهارة كتابة التقارير، والنشرات) حيث تمكنهم هذه المهارات من تنفيذ الأنشطة بنجاح، وذلك من خلال الاستعانة بخبراء في مجال الإدارة الاستراتيجية من داخل أو خارج الجامعة أو تنفيذ زيارات تبادل خبرات للجامعات التي تمارس الإدارة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي.

✓ تحليل السياسات العامة بالجامعة.

✓ حصر الجهات المستفيدة من خدمات الجامعة، المتمثلة بالعاملين بالجامعة، والطلاب، والجهات التي تستقبل خريجين الجامعة أو تستفيد من خدماتها، ومن ثم حصر توقعاتهم المستقبلية للجامعة، وذلك عن طريق المقابلات أو استخدام شبكات التواصل الاجتماعي لاستطلاع آراء تلك الفئات أو عقد لقاء عام يضم ممثلين لهذه الفئات.

✓ إنشاء شبكة معلوماتية داخلية بالجامعة لتزويد الكليات، والمراكز بالبيانات، والمعلومات، والدعم اللازم لبناء، وتنفيذ الاستراتيجيات المنبثقة من الاستراتيجيات العامة، والأهداف المنشودة بحيث تكون تلك البيانات حديثة، ومتجددة.

✓ تحليل أبعاد، وعناصر الخطة الاستراتيجية لجامعة حجة في ضوء الرؤية الوطنية(2030)، والخروج بتوقعات الجامعة مستقبلاً.

- المرحلة الثانية: مرحلة صياغة الاستراتيجية:

وتتضمن هذه المرحلة الإجراءات، والأنشطة الآتية:

✓ بناءً على ما سبق يتم وضع صياغة أولية لرؤية الجامعة تُحدد مجال النشاط الحالي للجامعة، والتوجه المستقبلي أي ما تسعى الجامعة لتحقيقه، والقيم السائدة في الجامعة، ومن ثم تحديد القيم الأساسية التي يجب أن يلتزم بها جميع العاملين بالجامعة لتحقيق تلك الرؤية، والمسؤول عن ذلك الفريق الاستراتيجي الذي تم تشكيله على مستوى الجامعة.

✓ صياغة رسالة الجامعة بحيث تضم هدف وجود الجامعة، وتبين واقعها، وما تستطيع الجامعة تقديمه للمجتمع من خدمات وفق الإمكانيات المتاحة كما ترشد الإدارة العليا، وتوجهها نحو تحقيق النتائج المرجوة، ويتم صياغة الرؤية، والرسالة، ووضع القيم عن طريق عقد جلسات عصف ذهني يشارك فيها أعضاء الفريق الاستراتيجي ثم إخراج تقرير عن نتائج تلك الجلسات، ومناقشتها ثم توزع الرؤية، والرسالة الجديدة على الفرق الموجودة في الكليات لإدخال ما يروونه أعضائها من تعديلات، ثم يعقد اجتماع يتم فيه اعتماد الصورة النهائية للرؤية، والرسالة.

✓ نشر الرؤية، والرسالة، والقيم التي تم اعتمادها بين العاملين بالجامعة، وذلك من خلال إدراجها في منشورات الجامعة، وموقعها الإلكتروني، والإشارة إليها في الأنشطة، والفعاليات المختلفة كما يمكن تصميمها في المذكرات الرسمية الصادرة من الجامعة، والكليات.

✓ تحديد الوضع الحالي بالجامعة، وذلك عن طريق تحليل البيئة الداخلية للجامعة لتحديد نقاط القوة، والضعف مع التركيز على الجوانب التي تركز عليها رؤية الجامعة، وتركز عملية التحليل للبيئة الداخلية على ثلاث جوانب أساسية

- مدخلات الجامعة، والمتمثلة في الموارد البشرية، والمادية، والتكنولوجية، والمالية.
- العمليات، والأنظمة، واللوائح، والقوانين، والتشريعات المتبعة، والاستراتيجيات الحالية بالجامعة، وعمليات التقويم، والبرامج والخدمات المقدمة بالجامعة، وأساليب التدريس المستخدمة في الكليات.

- مخرجات الجامعة ويتم ذلك من خلال دراسات ميدانية تكشف آراء، ومقترحات الجهات المستفيدة من خدمات الجامعة، ومخرجاتها ومن هذه الجهات المستفيدة الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والخريجين، ومكتب التربية بمحافظة حجة، مدراس محافظة حجة، مستشفيات المحافظة، وغيرها من الجهات الحكومية، ومنظمات المجتمع المحلي بالمحافظة، وفي ضوء ما سبق يتم تلخيص وتحليل البيانات والنتائج التي تم الوصول إليها، والخروج بأهم نقاط الضعف، وأهم نقاط القوة في الأداء بالجامعة.

✓ تحليل البيئة الخارجية للجامعة، وذلك من خلال تنظيم جلسات عصف ذهني للفرق الاستراتيجية لتحديد أهم الفرص، والتهديدات في بيئة الجامعة، وعقد حلقات نقاشية للأكاديميين، والإداريين بالجامعة، للوصول إلى أهم الفرص، والتهديدات، والجهات المنافسة للجامعة، وفي ضوء ذلك يتم إعداد قائمة بأهم الفرص التي يجب أن تركز الجامعة عليها للوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال توظيف الفرص، ونقاط القوة للحد من تأثير التهديدات، ومعالجة نقاط الضعف بالجامعة بناءً على البيانات التي تم جمعها.

✓ صياغة الأهداف الاستراتيجية في ضوء الرؤية، والرسالة مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج التحليل البيئي بحيث تكون الأهداف محددة، وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، والمسؤول عن صياغة الأهداف الفريق الاستراتيجي.

✓ تحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل لتحقيق الأهداف التي تم وضعها، وسد الفجوة بين الوضع الحالي، والرؤية المستقبلية، ويكون ذلك بتقسيم الفريق الرئيسي إلى فرق مصغرة، ثم تقسيم الأهداف الاستراتيجية على تلك الفرق وفق المجالات بحيث تحدد كل فرقة الوضع الراهن للجامعة في ذلك المجال، تحاول البحث عن الاستراتيجيات المناسبة لسد الفجوة بين الوضع الراهن، والرؤية المستقبلية للجامعة بعد ذلك يتم مناقشة البدائل المطروحة من كل فرقة، ودراسة أوجه الاتفاق والتعارض بينها، الخروج بقائمة بالاستراتيجيات التي تم الاتفاق عليها.

✓ وضع تصور عام للخطة الاستراتيجية من قبل الفريق الرئيس، وتحديد مؤشرات الأداء لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية، وتحديد المخاطر التي قد تعيق تحقيق بعض أهداف الخطة الاستراتيجية، وربط الأهداف الاستراتيجية للجامعة بأهداف الاستراتيجية الوطنية، وصياغة القيم الحاكمة للأداء، والأنشطة، والسلوكيات في الجامعة.

- المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجية:  
من إجراءات، وأنشطة هذه المرحلة ما يلي:
- تشكيل فريق من جميع القطاعات، والذين يمتلكون مهارة التخطيط الاستراتيجي؛ بحيث يكون هذا الفريق تابع لمكتب رئاسة الجامعة، ومهمة هذا الفريق الرقابة، والمتابعة لتنفيذ الاستراتيجيات بالجامعة خصوصاً الاستراتيجيات التي ذات الطبيعة المتقاطعة مع قطاعات متعددة في الجامعة كما يعمل هذا الفريق على دعم القطاعات المختلفة في الجامعة في عملية التنفيذ للاستراتيجيات، والتنسيق، والتكامل بين هذه القطاعات في عمليات التنفيذ لتحقيق الأهداف المنشودة، ومن مهام هذا الفريق:
- وضع الخطة العامة للجامعة (ترجمة البدائل الاستراتيجية المختارة إلى خطة، وإجراءات عمل) ونشر تلك الخطة، والإعلان عنها في المجتمع الجامعي.
- عقد اجتماع للعاملين بالجامعة لأخذ آرائهم، ومقترحاتهم حول الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- تحديد برامج عمل للجامعة لتنفيذ الاستراتيجية.
- تحديد الموارد البشرية، وتخصيص الموارد للمستويات التنظيمية الأدنى لدعم عمليات التنفيذ.
- نشر ثقافة تنظيمية ملائمة تتفق مع رؤية، ورسالة الجامعة تسهم في تحفيز العاملين على تنفيذ الخطط والبرامج المنبثقة من الخطة الاستراتيجية العامة، ويتم نشر الثقافة التنظيمية، والقيم المشتركة، والترويج لها من خلال عقد حوار مفتوح لجميع أفراد المجتمع الجامعي باستخدام شبكات التواصل الاجتماعي، والتكنولوجيا الحديثة، وتوجيه أنشطة، وبرامج الجامعة لترسيخ تلك الثقافة.
- تطوير سياسة الجامعة بما يمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات التي تم اختيارها مثل الهيكل التنظيمي، والبرامج، والهيئة الإدارية، والتدريسية، وتوزيع الموارد.
- مراجعة الهيكل التنظيمي للجامعة للتأكد من ملاءمته للخطط الموضوعة.
- دعم الفرق المشكلة في الكليات لتحويل الاستراتيجية العامة للجامعة إلى مستويات أدنى ثم تحويلها إلى خطط تنفيذية على مستوى الكلية ثم القسم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحديد مؤشرات الأداء، والميزانيات، والموارد المادية، والمطلوبة لكل هدف.

✓ وضع خطط سنوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى الجامعة، والكلية، والقسم، والوحدة الإدارية، وتحديد الميزانيات، ومتطلبات التنفيذ، والمنفذين، وآليات التقويم، والمسؤول عن وضع الخطط السنوية الفرق الاستراتيجية المشكلة على مستوى الجامعة، والكلية، والقسم، والوحدة الإدارية.

#### - المرحلة الرابعة: الرقابة والمتابعة الاستراتيجية:

لتقويم أداء الجامعة في جميع الجوانب، ومعرفة مدى تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة، وتحقيقها للأهداف الاستراتيجية، والتقويم المستمر للبيئة الداخلية، والخارجية لتطوير الاستراتيجيات في ضوء مستجدات البيئة يتطلب تنفيذ إجراءات الآتية :

✓ يقوم الفريق الاستراتيجي بوضع معايير، ومقاييس تقيس بصدق مدى التقدم في الاستراتيجيات نحو تحقيق الأهداف، والمستوى الذي وصل إليه الأداء الجامعي بحيث تكون تلك المعايير مرنة، ومفهومة، ومقبولة من قبل المُقيمين، والمنفذين مع الأخذ بعين الاعتبار تنوعها بين كمية، ونوعية، وزمنية، ومالية .

#### ✓ يقوم الفريق المشكل من جميع القطاعات بما يلي:

- تنفيذ عملية تقويم بشكل دوري للتأكد من استمرارية تنفيذ الاستراتيجيات، ومدى تحقيقها لأهدافها المنشودة.

- تنفيذ مسح دوري للكشف عن مدى الرضا الوظيفي للعاملين، والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة.

- إعداد تقارير دورية بنتائج التقويم، وإيصالها للفريق الاستراتيجي، ومن ثم إلى الكليات، والأفراد ليتمكنوا من معالجة الخلل، وتحسين الأداء.

#### ✓ التصحيح الفوري للانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الاستراتيجية

✓ وضع معايير للمحاسبة، والمسائلة، واستخدام مبدأ الثواب، والعقاب، بما يضمن للجامعة تنفيذ الأنشطة، والعمليات الإدارية بصورة فاعلة.

✓ وضع خطط تحسين بناءً على النتائج، وذلك من خلال تحديد أهم جوانب القصور في الأداء، والبحث عن أسبابه، ووضع حلول، ومعالجات لتلك الجوانب.

✓ ربط نتائج الخطط، والأداء بتقييم الوحدات.

✓ ربط نتائج الخطط والأداء بتقييم الموظفين.

✓ الاستفادة من التغذية الراجعة من التقويم في تحديد احتياجات العاملين بالجامعة، وتلبية احتياجات المجتمع المحلي، وتطوير الأداء الجامعي.

#### سابعاً: متطلبات تطبيق الأنموذج المقترح:

- دعم القيادات العليا بالجامعة لتطبيق الأنموذج المقترح.
- وجود لوائح، وأدلة إرشادية توضح مراحل، وخطوات، وإجراءات تطبيق الأنموذج المقترح.
- التوجه نحو اللامركزية، والاهتمام بتفويض الصلاحيات الإدارية، والفنية للمستويات الإدارية المختلفة بالجامعة.
- ربط المكافآت، والحوافز بالإنجاز.
- وضع سياسات، وقواعد عمل معتمدة على الإنجاز، والنتائج أكثر من التركيز على الإجراءات التنفيذية.
- هيكل تنظيمي مرن، وفاعل يوضح المهام، والأدوار، والتخصصات، ويحقق التكامل فيما بينها، ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء العمليات الإدارية.
- توفير نظام معلوماتي استراتيجي يساعد على متابعة التغيرات، والعمل على التكيف معها.
- الاهتمام برأس المال الفكري في الجامعة القادر على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق للأنظمة، والعمليات، والاستراتيجيات.
- التوزيع المناسب للعاملين حسب نوع العمل، والذين لديهم الاستعداد لقبول التغيير، المساهمة بصورة فاعله.
- توفير اعتمادات مالية لتنفيذ الأنشطة، وتقوية الموارد المالية من خلال استغلال الفرص، ودعم عوامل القوة بالجامعة، وتجنب التهديدات.
- إفساح المجال للعاملين بالجامعة، وأصحاب المصالح للتعبير عن آرائهم، والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يسهل تنفيذها، ويقبل العاملين تطبيقها، ويحسن الأداء بالجامعة وتلبي الجامعة متطلبات، واحتياجات المجتمع، ويُعزز الثقة بين إدارة الجامعة، والعاملين بالجامعة، وأصحاب المصالح.

## ثامناً: المعوقات المتوقعة أمام تنفيذ النموذج المقترح:

- من الصعوبات المتوقعة التي تواجه تنفيذ النموذج المقترح
- ✓ ضعف مساندة إدارة الجامعة، والعاملين فيها على تطبيق النموذج المقترح، وتغيير واقع الجامعة نتيجة لـ:
  - غياب رؤية شاملة للإصلاح، وتطوير الأداء بالجامعة.
  - مقاومة التغيير من قبل القيادات، وأصحاب المصالح داخل، وخارج الجامعة.
  - ضعف رغبة العاملين بالجامعة على تنمية قدراتهم الإدارية.
  - الفهم الخاطئ لتقافة القيادة، والإدارة عن طريق الأقدمية، والمحسوبية، وترك الكفاءات، والخبرات، والاختيار القائم على أهل الثقة، وليس أهل الخبرة.
  - العمليات معقدة، ومكلفة، ولن تغير من واقع الجامعة .
  - الاهتمام بعمليات التخطيط، والبدء فيها دون الاهتمام بالإعداد والتهيئة، وحشد الموارد اللازمة.
  - اقتصار عضوية اللجان المشكلة على العميد، نوابه، ورساء الأقسام، وإهمال باقي العاملين بالجامعة.
  - تدني مستوى الانتماء بالجامعة لدى بعض أفرادها، وضعف الحرص على تطوير أداءها.
  - ضعف الاتصال، والتواصل بين الإدارة الجامعية، والعاملين فيها.
  - ضعف روح المنافسة لدى العاملين بالجامعة نتيجة لضعف الدعم المالي.
  - ✓ التخلي عن تطبيق النموذج قبل أن تظهر النتائج بسبب تعجل النتائج.
  - ✓ التطبيق غير الصحيح لعمليات، ومراحل النموذج المقترح مما يؤدي إلى عدم تحقق الأهداف المنشودة.

## تاسعاً: حلول مقترحة للتغلب على معوقات التنفيذ:

- تم ذكر مجموعة من المعوقات تحد من فاعلية تطبيق النموذج المقترح ، ويمكن التغلب على تلك المعوقات من خلال وضع مجموعة من الإجراءات من أهمها:
- ✓ ضمان روح المساندة، والدعم لتطبيق النموذج المقترح من قبل إدارة الجامعة، والعاملين فيها من خلال:

- التركيز على تغيير ثقافة العاملين بالجامعة، وتوفير مناخ إيجابي، والاهتمام بمنظومة القيم باستخدام وسائل الإعلام المختلفة، واللقاءات، والمطبوعات.
- تبني التغيير، ونشر الوعي بأهمية التطوير بالجامعة كعملية منظمة، ومستمرة.
- عرض تجارب ناجحة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ونتائجها.
- وضع برامج للتدريب، والتأهيل لإعداد العاملين بالجامعة وفقاً للتغيرات الوظيفية، وتغيرات المجتمع، والتطورات التكنولوجية، وذلك عن طريق تفعيل مركز التدريب، وخدمة المجتمع بالجامعة لتدريب الموارد البشرية بالجامعة، وتأهيلها، والتعرف على احتياجات العاملين الوظيفية، وميولهم، بحيث ينعكس إيجاباً على تحسين، وتطوير الأداء الجامعي.
- تحديد متطلبات تطبيق مراحل الأنموذج المقترح من موارد مالية، وبشرية، العمل على توفيرها
- تحديد الفجوة بين الواقع، والمأمول بشكل واضح في أداء الجامعة، وتحديد جوانب القصور فيه.
- توسيع نطاق المشاركة في عمليات صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها، وتقويمها، وفتح باب الحوار، والنقد.
- عقد لقاءات دورية بالجامعة للحوار حول القضايا، والمشكلات التي تواجه العاملين، والعمل على معالجتها.
- وضع رؤية، وأهداف للجامعة تحفز على التجديد، والتميز، وتعمل على تقوية المنافسة لدى العاملين بالجامعة، وإبراز أهم التحديات، والتهديدات التي تواجهها الجامعة.
- ✓ التعريف بطبيعة الإدارة الاستراتيجية، ونموها التدريجي، وعرض ما تحقق من إنجاز على الجانب السلوكي، والمادي بشكل دوري، ومكافأة جهود العاملين بالجامعة، وتقبل التجارب الفاشلة كوسيلة للتعلم.
- ✓ التزود بالمهارات الضرورية لتنفيذ الأنموذج المقترح من خلال الأدبيات، والخبراء، والاطلاع على تجارب عالمية، إقليمية، ومحلية.



#### رابعاً: التوصيات:

في ضوء النتائج يوصي البحث بما يلي:

- نشر ثقافة تنظيمية تناسب فلسفة الإدارة الاستراتيجية بالجامعة، والتشجيع على استخدام الأساليب الإدارية الجديدة.
- فتح برامج، وكليات جديدة بالجامعة تلبي احتياجات المجتمع، وسوق العمل.
- تفعيل أدوات التواصل، وتوطيد العلاقة، ونظام الشراكة بين الجامعة، والمنظمات، ومؤسسات القطاع العام، والخاص.
- الاستفادة من تجارب، وخبرات الجامعات العربية، والعالمية التي طبقت الإدارة الاستراتيجية.
- استحداث وحدة إدارية تُعنى بعمليات الإدارة الاستراتيجية.
- استثمار طاقات وقدرات العنصر البشري بالجامعة.
- تطبيق الأنموذج المقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية.
- توفير متطلبات الأنموذج المقترح.

#### خامساً: المقترحات:

تقترح الباحثة إجراء البحوث الآتية:

- ١- متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالجامعات اليمنية.
- ٢- معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالجامعات اليمنية.
- ٣- برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الحكومية اليمنية في ضوء الإدارة الاستراتيجية.

## قائمة المراجع

## المراجع:

أولا المراجع العربيــــة:

- NGO.(د.ت). **التخطيط الاستراتيجي: دليل الجمعيات المرشدة.** مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.
- أبو إصبع، صالح .(1999). **الاتصال الجماهيري.** عمان. دار الشرق.
- أبو طاحونة، أمل لطفي.(2010). **التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والسياسية.** الأردن. عمان. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- أبو قحف، عبد السلام. ( 1997). **أساسيات الإدارة الاستراتيجية.** مجموعة النيل العربية طباعة ونشر وتوزيع.
- أبوالنصر، مدحت محمد.(2012). **الأداء الإداري المتميز.** ط1. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد، جودت.(2015). **التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات.** الأردن . دار أمجد للنشر والتوزيع.
- أحمد، حسام فرني.(2018) . **العلاقة بين جودة المناخ التنظيمي على الأداء الفعال في المنظمات العلمية (دراسة ميدانية على الهيئة القومية للأنفاق في جمهورية مصر العربية).** مجلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم السياسية. جامعة القاهرة. كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. (1): 1-50.
- أحمد، محمود (2001). **تسويق الخدمات المصرفية: مدخل نظري تطبيقي.** ط1. الأردن. عمان. دار البركة للنشر والتوزيع.
- إدريس، وائل محمد والغالبي، طاهر محسن.(2011). **الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات.** (ط1). الأردن. عمان. دار وائل للنشر
- ادريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد. ( 2006 ) . **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية.** الاسكندرية . الدار الجامعية.

- الألفي، طارق أبو العطا عبدالقادر محمود.(2013). "تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية". أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة القاهرة. مصر.
- أمين، رشا عويس حسين.(2015). تفعيل إدارة المعرفة بجامعة الفيوم على ضوء خبرة جامعات ماليزيا باستخدام أسلوب التحليل البيئي (SOWT Analysis). مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية. 2 (4):326-364.
- أو هلال، إدريس. (2018). مدارس الفكر الاستراتيجي: العميان العشرة والفيل. مجموعة الأكاديميات الدولية.
- البرازي، مبارك عواد.(2013). برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية بدولة الكويت في مجال الإدارة الاستراتيجية. مجلة كلية التربية. (51): 329-377. جامعة طنطا.مصر.
- برايسون، جون. م.(2003). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية : دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي و استدامته. (محمد عزت عبد الموجود). بيروت. مكتبة لبنان.
- البعداني، فؤاد محمد. ( 2012 ). "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات اليمنية". أطروحة دكتوراه غير منشور. كلية التربية. جامعة تعز. اليمن.
- البلطة، مجاهد سعد.(2017). "واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها". أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الخرطوم .السودان.
- بلوط، حسن إبراهيم. ( 2009 ). المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. لبنان. بيروت. دار النهضة العربية.
- بوشبكة، عبدالمجيد. (2014). التعليم الجامعي. مجلة عالم التربية. عبدالكريم غريب.
- بني عامر، نوح مفلح.(2014). "متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة مؤتة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. الأردن.
- تبيدي، محمد حنفي محمد نور.(2010). "أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية". أطروحة دكتوراه غير منشوره. جامعة الخرطوم. السودان .

- التويجري، صالح بن حمد.(2019). و يسألونك عن الإدارة. العبيكان.
- تومسون، ارثرايه، وستريكلاند، ايه جي. ( 2006 )، الادارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العملية. ط1. لبنان. بيروت. مكتب لبنان ناشرون.
- جامعة حجة .(2020). إحصائية بالكادر الأكاديمي للعام الدراسي 2019-2020م. اليمن.
- \_\_\_\_\_.(2020). الخطة الاستراتيجية لجامعة حجة. اليمن.
- \_\_\_\_\_.(2020). الهيكل التنظيمي لجامعة حجة. اليمن.
- \_\_\_\_\_.(2020). خطة الاحتياجات الإنسانية لجامعة حجة للعام 2020م. اليمن.
- \_\_\_\_\_.(2021). إحصائيات بعدد الخريجين بالجامعة للأعوام الدراسية 2018 – 2020م. اليمن.
- \_\_\_\_\_.(2021). إحصائيات بعدد المسجلين بالجامعة للأعوام الدراسية 2018 – 2020م. اليمن.
- \_\_\_\_\_.(2020). تقرير حول تحليل الوضع الراهن لجامعة حجة. اليمن
- جامعة قطر.(2018). استراتيجية جامعة قطر (2018-2022) من الإصلاح إلى التحول. قطر. جامعة قطر .
- الجبوري، علاء أحمد حسن.(2005). "أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الموصل. العراق.
- جمال، أحمد جلال.(2016). مبادئ في الإدارة الاستراتيجية. من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، وخالد حازم للنشر والتوزيع، ومكتبة ملاك.
- الجنابي، أكرم سالم.(2017). الإدارة الاستراتيجية و تحديات القرن الواحد والعشرين. الأردن. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الجهني، محمد فالح.(2009). تطبيق افتراضي لأسلوب دلفاي في الدراسات المستقبلية . مجلة المعرفة.(176) : 103-112.
- الجيزاوي، محمد.(2018). الإدارة الاستراتيجية و الأعمال الإلكترونية: إشكاليات النظرية والتطبيق. لندن. E-Kutub Ltd.
- حبتور، عبدالعزيز صالح.(2007). الإدارة الاستراتيجية. إدارة جديدة في عالم متغير. ط2. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- حسن، فاطمة أبو زيد عبدالله.(2018). "المدير الاستراتيجي ودوره في فاعلية الخدمة المصرفية( دراسة حالة : بنك فيصل الإسلامي السوداني في الفترة من 2011-2016 )". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية. جامعة أفريقيا العالمية.
- حسنين، أحمد جابر.(2017). العلاقات التبادلية بين القادة و العاملين. الأردن. دار اليازوري العلمية للنشر.
- حسين، أمينة حمود و عباس، أمل عبدالحكيم.(2018). الإدارة الاستراتيجية. القاهرة.
- حسين، حريم. (2003). إدارة المنظمات من منظور كلي. ط1. الأردن. دار الحامد.
- حسين، حسن المختار.(2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. مجلة التربية. 6 (5): 159-210 .
- الحسيني، نصيف جاسم.(1998). استخدام المؤشرات المالية في قياس الأداء الاستراتيجي. مجلة الإدارة والاقتصاد. (23): 20-45.
- حمزة، عبدالعال عبد الودود محمد.(2013). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة الأداء في الجامعات السودانية: دراسة حالة جامعة الزعيم الأزهرى(2000-2012). مجلة جامعة بخت الرضا العلمية. (7): 19-34 .
- حميد، محمد عبدالله.(2013). تطوير الأداء البحثي في الجامعات اليمنية . مجلة جامعة الناصر. العدد(1): 185-217.
- \_\_\_\_\_.(2016). تطوير الأداء البحثي في الجامعات اليمنية .الأردن. دار غيداء للنشر والتوزيع.
- \_\_\_\_\_.(2019، مارس). التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة أداء مؤسسات التعليم العالي اليمني: دراسة حالة جامعة حجة. المؤتمر العلمي الثاني للعلوم الإنسانية : العلوم الإنسانية وتحديات العصر .اليمن. جامعة الأندلس. 2. 868-891.
- \_\_\_\_\_.(2021). متطلبات إدارة رأس المال الفكري بالجامعات اليمنية. مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية. 2 (1): 192-221.
- خيرالدين، غسان مدحت.(2013). مدخل إلى الفكر الاستراتيجي. ط1.الأردن. عمان. دار الراية للنشر والتوزيع.

- الداوي، الشيخ.(2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث. (7): 227-217.
- الدرواني، يوسف محمد.(2019). "دور التخطيط الاستراتيجي في تمويل الجامعات الحكومية اليمنية (جامعة الحديدة نموذجاً)". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الحديدة. اليمن.
- الدليمي، انتصار.(1998). "الموائمة بين النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء". أطروحة غير منشورة. جامعة بغداد. العراق.
- الدهدار، مروان.(2006). "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية و ميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الإسلامية. غزة.
- الدوري، زكريا مطلق.(2005). الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية . الأردن. عمان. دار اليازوري للنشر و التوزيع.
- ذيب، هيثم عبدالله.(2018). أصول التخطيط الاستراتيجي. . الأردن. عمان. اليازوري للنشر و التوزيع.
- الرحامي، محمد أحمد.(2019). رؤية استراتيجية لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات اليمنية الحكومية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. مجلة الجامعة الوطنية. (9). 197-236.
- رستم، رفعت.(2004). التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي. مجلة الجامعة الإسلامية. (1)1 : 66-79.
- رشاد، السعيد محمد.(1997). أنماط الدراسات المستقبلية و أساليب منهجها و دورها في توجيه البحث العلمي التربوي نحو المستقبل. المؤتمر العلمي الخامس لكلية التربية. مصر. حلوان.
- رشيد، مازن فارس.(2004). إدارة الموارد البشرية. ط1. الرياض. مكتبة العبيكان.
- الرياشي، صلاح حمود.(2018). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية. الندوة العلمية الأولى في الإدارة الاستراتيجية. جامعة إب.

- زيدان، سلمان.(2017).**العمق الاستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات**. ط1.الأردن. عمان. دار زهران للنشر والتوزيع.
- الزطمة، نضال.(2011). "إدارة المعرفة وأثرها على التميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- الزنفلي، أحمد محمود.(2013). **التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي: دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة**. مكتبة الأنجلو المصرية.
- السريحي، تيسير أحمد يحيى فرحان.(2019). "أنموذج مقترح لتطوير أداء جامعة إب في ضوء الجامعة المنتجة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة إب. اليمن.
- سعيد، إشراق محمد عماد.(2018) "متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة إب". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة إب.
- السعيد، سناء عبد الرحمن (2005). "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة". أطروحة غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد. العراق.
- سلامة، عبد الحافظ محمد.(2001). مدخل إلى تكنولوجيا التعليم. عمان. دار الفكر للطباعة والنشر
- سليطين، سوما علي.(2007). "الإدارة الاستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة تشرين. سوريا.
- السنهوري، محمد مصطفى. (2013). **الإدارة الاستراتيجية النظرية والتطبيق**. ط 1 الاسكندرية. دار الفكر الجامعي.
- السيد، إسماعيل محمد. (2012). **الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية**. مصر. المكتب الجامعي الحديث .
- سيف، عبدالرحمن أحمد.(2017). **وظائف المدير الناجح**. دار المعتز للنشر و التوزيع.



- الشبول، منذر قاسم.(2005). "واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية و التعليم في الأردن و بناء أنموذج لتطويرها". أطروحة دكتوراه. الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية. عمان. الأردن
- شحادة، حاتم عبدالله.(2008). "واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية و التعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية و سبل تطويرها". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- شرف الدين، علي يحيى على حمود.(2014). "تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في ضوء إدارة التميز". أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عين شمس. مصر.
- الشريف، طلال عبدالله حسين.(2010). "أنموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة خلال الفترة من عام 1423 - 1423هـ". أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- الشوافي، أفرح علي.(2017). "أنموذج مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية وفق النماذج و التجارب العامة المعاصرة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية . جامعة إب .اليمن.
- صقر، أحمد محيي خلف.( 2019). **العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الاستراتيجية**. الإسكندرية. دار التعليم الجامعي.
- الضبعان، شلاش مقبل شلاش.(2016). "استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي". أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية..
- طالب، محمد طارش.(2006). **الدور الوظيفي المتغير للجامعات اليمنية في ضوء العلاقة المتبادلة بالمجتمع المحيط. مجلة العلوم التربوية**. 14(1):30-44. جامعة القاهرة. كلية الدراسات العليا للتربية.
- الطيب، عبدالجبار.(2004). **أنموذج لتخطيط الحوافز الإدارية التربوية في الجمهورية اليمنية ومدى ممارسته من وجهة نظر العاملين بالمدراس الثانوية بأمانة العاصمة. اليمن. صنعاء. جامعة صنعاء.**

- الظاهر، نعيم إبراهيم. ( 2009 ) . الإدارة الاستراتيجية: المفهوم - الأهمية - التحديات. ط1. الأردن. إربد. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .
- العارف، ناديا. ( 2005 ) . الإدارة الاستراتيجية ( إدارة الألفية الثالثة). الإسكندرية . الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- عايض، عبداللطيف مصلح محمد.(2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات اليمنية : دراسة ميدانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. 13 (44). 101-126.
- عبدالحميد، طلعت وهلال، عصام الدين والمتوفي، محمد .(2004). تربية العولمة وتحديث المجتمع دراسات في الأصول الفلسفية والاجتماعية للتربية. ط1. القاهرة. دار فرحة للنشر.
- عبدالوهاب، محمد.(2016). الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية . (35):128- 164 .
- عبوي، زيد منير.(2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. الأردن. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- \_\_\_\_\_.(2017). الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير. ط1. الأردن. دار المعتز.
- عساف، محمود. ( 2005 )."واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية". رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة
- عطية، محمد ناجي عبدالرب.(2012). "تطوير أداء الجامعات الأهلية اليمنية في ضوء مبادئ الإدارة الاستراتيجية بالتطبيق على جامعة الأندلس للعلوم والتقنية كحالة دراسية". أطروحة دكتوراه غير منشورة. السودان. أكاديمية السودان للعلوم.
- علوش، قيس مجيد. ( 2012 ) . مفهوم وأهمية النماذج جامعة بابل . كلية الإدارة والاقتصاد . <http://www.uobabylon.edu>.
- عوض، محمد أحمد.(2004). الإدارة الاستراتيجية :الأصول والأسس العلمية. القاهرة: الدار الجامعية.

- عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد. (2005). إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل الفاعلية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة: تصور مقترح نحو تطبيق بنىوية الفدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر. مجلة دراسات تربوية و إجتماعية. 11(4): 289-217. جامعة حلوان.
- العيساوي، محمد حسين والعارضى، جليل كاظم والعبادي، هاشم فوزي. (2012). الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لأدار المنظمات في الالفية الثالثة. ط 1. الاردن. عمان. مؤسسة الوراق للنشر ولتوزيع.
- الغالبي، طاهر محسن منصور و إدريس، وائل محمد صبحي. (2007). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. ط 1. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الفريجي، محسن عبد علي. و الفريجي، حيدر نعمة. (2013). الإدارة الاستراتيجية مدخل صناعة المستقبل. ط 1. العراق. بغداد. مطبعة المغرب.
- الفريجات، خيضر كاظم محمود واللوزي، موسى سلامة والشهاري، إنعام. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. الأردن. عمان. إثناء للنشر والتوزيع.
- الفقيه، رشيد يحيى محمد. (2017). "متطلبات تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي و ضمان الجودة بجامعة حجة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة ذمار.
- القحطاني، فيصل محمد. (2010). "الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الدولية البريطانية. المملكة المتحدة البريطانية.
- القدومي، محمد ومحمد، هاني محمد وعبوي، زيد. (2015). مفاهيم الإدارة الحديثة. المعتز للنشر والتوزيع.
- القرشي، زين عبدالكريم. (2008). "التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية: دراسة حالة تطبيقية على جامعة أم القرى". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية . جامعة أم القرى.
- قزة، حميدة أبو صاع. (2018). "متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في جامعة طرابلس (دولة ليبيا)". .. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية . مالانج.

- القطامين، أحمد. (2009). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية. عمان. دار مجدلاوي للنشر.
- قفه، محمد شحادة عبدالرحمن. (2018). "دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى. غزة.
- القيسي، فاضل حمد و الطائي، علي حسون. (2014). الإدارة الاستراتيجية: نظريات مدخل امثلة وقضايا معاصرة. عمان. دار الصفا للنشر و التوزيع.
- الكرخي، مجيد. (2017). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر. وزارة الثقافة والفنون والتراث.
- \_\_\_\_\_ . ( 2009 ) . التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي. ط1. الاردن. عمان. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- كلادة، طاهر محمود. (2014). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية . الأردن . دار زهران للنشر والتوزيع .
- ماهر، أحمد. (2009). التخطيط الاستراتيجي. ط1. مصر الاسكندرية. الدار الجامعية
- المبعوث، محمد حسن. (2003). تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 18. (2): 79- 126 .
- المبيضين، صفوان محمد و الأكلبي، عائض بن شافي. (2013). التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية. البازوري للنشر.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم . ( 2015 ). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مراحل و أنواعه المختلفة للعام 2013- 2012 . الإصدار (12). اليمن . صنعاء.
- \_\_\_\_\_ . (2011). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، مراحل - أنواعه المختلفة 2010-2011، الإصدار (8). اليمن. صنعاء.
- المجلس السياسي الأعلى. (2019). الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة.
- مطهر، محمد بن محمد. (2005). التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية الواقع والرؤية المستقبلية. اليمن . المركز الوطني للمعلومات.

- محمد، أحمد الحاج.(2014).التعليم الجامعي في اليمن. صنعاء. المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد، أمل عبدالفتاح محمد.(2008) التربية المقارنة والعولمة أبعاد التغيير والموجهات الحاكمة. مجلة التربية وعلم النفس. 32.(2) : 9-42
- محمد، خليل إبراهيم.(2001). "تقدير أثر مصادر تمويل موازنات الجامعات الحكومية في مساعدتها على تحقيق أهدافها. دراسة حالة. جامعة عدن". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عدن.اليمن.
- محمد، سحر محمد أبو راضي.(2015).تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. 8(19):133-95.
- محمد، داود سليمان.(2013). "نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال (حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية)". أطروحة دكتوراه غير منشورة. سوريا. كلية الاقتصاد. جامعة حلب
- المحمدي، سعد علي ربحان،(2020). الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة(المجلد الثاني).دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- المرجوشي، أيتن محمود سامح.(2008). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية القاهرة. دار النشر للجامعات.
- مرسي، نبيل محمد (2003). الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس . ط1.الإسكندرية. دار الجامعة الجديدة.
- مركز ضمان الجودة والتطوير الأكاديمي.(2014). الخطة الاستراتيجية للمركز للعام 2014-2017م. جامعة حجة.
- المعلا، عمار ناصر.(2017). "متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية لوزارة التربية و التعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة". أطروحة دكتوراه غير منشورة.. جامعة بني سويف. مصر.

- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح.(1999). الإدارة الاستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. مصر. مجموعة النيل العربية.
- \_\_\_\_\_.(2006). الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية. جامعة المنصورة. المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب.
- \_\_\_\_\_.(2006). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. القاهرة: مجموعة النيل العربية، مصر.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير.(2018). أصول الإدارة و التنظيم. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- المقطوف، عبدالله فتحي علي.(2013). "واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الليبية وسبل تطويرها: دراسة حالة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة جرش. الأردن.
- المقلي، عمر أحمد.(2002). الإدارة الاستراتيجية. الخرطوم. مطابع العملة.
- المليكي، محمد عبد الجليل.(2017). "نموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة إب. اليمن.
- المنقاش، سارة عبدالله.(2018). تصميم و بناء منتجات الرسائل العلمية : الاستراتيجية المقترحة، النموذج المقترح، التصور المقترح، البرنامج التدريبي. جامعة الملك سعود.
- نايل، سارة.(2017). الإدارة الاستراتيجية للجامعات: نماذج عالمية. مصر. المنصورة. المكتبة العصرية.
- نبيل، بسعيد أسامة و بغداد، شعيب.(2017). تقويم أداء المؤسسة باستعمال بطاقة القياس المتوازن. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي. (2). جامعة المسيلة.
- النجار، فريد.(2000). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة: أترك للنشر و التوزيع.
- نصرالله، عمر.(2010). مبادئ الاتصال التربوي و الإنساني. ط2. الأردن. عمان. دار وائل.
- النعيمي، صلاح عبدالقادر.(2021). الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية: نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات. دار اليزوي للنشر و التوزيع.
- النمر، سعود محمد و محمود، محمد فتحي و خاشقجي، هاني يوسف و حمزاوي، محمد سيد.(1997). الإدارة العامة الأسس والوظائف. الرياض. مكتبة الشقري.

- هانجر، جية. دافيد، ويلين، توماس ال. (2014). ركائز الادارة الاستراتيجية. ط 1. لبنان. بيروت. مكتبة لبنان ناشرون.
- الهرمزي، سيف. (2016). مقتربات القوة الذكية الأمريكية كآلية من آليات التغيير الدولي: الولايات المتحدة الأمريكية أنموذجاً. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- هلال، محمد عبدالغني حسن. (2008). مهارات التفكير الاستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والماضي. مصر. مركز تطوير الأداء والتنمية.
- الهنائي، منيرة عبدالله زاهر. (2004). "الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس: تصور مقترح". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (2014) مشروع الرؤية المتكاملة للتعليم في اليمن. اليمن.
- وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي. (2006). الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية (2006-2010). مشروع تطوير التعليم العالي. الجمهورية اليمنية.
- وزارة التعليم العالي. (2007). تقرير مشروع تطوير التعليم العالي (2006-2010 /اليمن. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2008). قوانين ولوائح وأنظمة التعليم العالي والبحث العلمي. اليمن.
- وزارة الشؤون القانونية. (2010). تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي. اليمن. صنعاء.
- الوطان، محمد سامي دعير. (2017). "واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية. العراق". كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة القادسية.
- وهبة، هاني عبدالكريم. (2008). "واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. غزة.
- وهيلن، توماس. وهنجر، دافيد. (2012). الادارة الاستراتيجية. العراق. بغداد. مكتبة احمد صقال

- ياسين، سعد غالب. ( 2010 ). الإدارة الاستراتيجية. الأردن. عمان. دار اليازوري للنشر والتوزيع .
- يوسف، سناء درويش أحمد.(2016). دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الأداء في التعليم العالي بالسودان بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالسودان : دراسة حالة جامعة أم درمان الأهلية. مجلة الدراسات العليا. 5 (2) : 92-126. كلية الدراسات العليا. جامعة النيلين.
- اليونسكو.(2018) تقرير حول تمويل التعليم الجامعي في الدول العربية. بيروت. مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية.

### ثانيا المراجع الأجنبية:-

- Armstrong, J. (2002). What Is an Accountability Model? Education Commission of States. *Issue Paper*.19 (8):7-98.
- Beescos,P& Mendoza,C. (1994). **Le management de performance, éd Comptables Malesherbes** . Paris.
- Brown, D. R., & Harvey, D. (2006). **An Experiential Approach to Organization Development** (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- David, F. R. (2011) **Strategic Management concepts and cases**. (Ed.13th ). USA. New York. Pearson Education.
- DTU Management Engineering.(2011). *Strategic Management The Theory and Practice of Strategy in Business Organizations*. Sergio Jofre.
- Glasersfeld, E. V., & Steffe, L. P. (1991). Conceptual models in educational research and practice. *Journal of Educational Thought*, Vol 25 (2): 91-103
- Hanafin, S. (2004). **Review of literature on the Delphi Technique**. The National Food Center.
- Klingner.D&Nalbandian.J&Llorens.(2016).**Public Personnel Management contexts and strategies** .USA. Routledge.
- Mintzberg ,H.(1980).**The Nature of Managerial Work**. New York. Prentice-Hall,Inc.
- Megivern,H &Tvorik,S .(1997). Determinants of Organizational Performance. *Management Decision* . Vol35: 410-420



- Niven, R., Paul, (2002). **Balanced Scorecard: Step by Step, Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley & Sons, Inc.
- Nolson. R .(1994) .**practical counseling and helping skill, how to use the life skills helping model.**(M.O.RR.)from(AIgOffi.2000).
- Rhoades, G. L.(1992). Beyond" the state" Inlerorganizational rclat ions and state apparatus in post- secondary education. In J.G. Smart (ed).**Higher Education:-1Jmulbook of Theory and Research.** Vol VIII. New York. Agathon Press.
- Seibert, M. j, (2004). 'The identification of strategic management counseling competencies essential for the small Business and Technology Development Center: A Modified Delphi Study'. Unpublished doctoral dissertation. north Carolina state university.
- Senge,P.(2006).**The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization.** Currency.
- Shpiro, J.(No)." Strategic Planning" Available on [http //www.civicus.org/new/media/strategic 20 planning. Pdf](http://www.civicus.org/new/media/strategic%20planning.Pdf) (26-3-2021).
- Snowden, S.L.(2002). Strategic Management in Research Funding. *Higher Education Management.* 10 (2) ,107-20
- Stukalina.Y.(2014). Strategic Management of Higher Education Institutions. *Management of organizations: systematic research.* Issue 70,p79-90 <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2014.70.6>
- The World Bank. (2000). *Higher Education in Developing countries Peril and Prom's*, NewYork
- Ullah, M. A., & Khanam, A. A. (2008). Strategic Management Models: An Evaluation. *Prime University Journal*, Vol. 2( 2) July-December.
- Voloshina,V.(2014). The strategic management tools for higher education institutions. *Ekohomika.*2(155). Taras Shevchenko. National University of Kyiv, Kyiv. Ukraine.
- Waston,G & Crossley,M.(2001). Beyond the Rational: The Strategic Management Process, Cultural Change and Post-Incorporation Further Education. *Education & Administration.* Vol. 29 (1). 125-135.

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- <http://dr-ama>. تاريخ الدخول 4/4/2020.
- <http://www.asu.edu.eg/ar/105/page> تاريخ الدخول 22/9/2020.
- <http://www.asu.edu.eg/ar/17/page> تاريخ الدخول 22/9/2020
- [http://www.hau.edu.ye/about.aspx?about\\_f=his](http://www.hau.edu.ye/about.aspx?about_f=his) تاريخ الدخول 30/7/2020.
- <http://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-23> تاريخ الدخول 24/3/2020
- <http://www.qu.edu.qa/ar/about/vision-and-mission> تاريخ الدخول 7/1/2020
- <http://www.qu.edu.qa/ar/offices/president/strategic-initiatives> تاريخ الدخول 5/5/2020
- <http://www.yemen.gov.ye/portal/mohe> تاريخ زيارة الموقع 26/12/2020
- <https://almawqeaqpost.net> تاريخ الدخول 30/5/2021.
- <https://ar.unesco.org> تاريخ الدخول 30/5/2021
- <https://global.cornell.edu/about/strategic-direction> تاريخ الدخول 12/9/2020
- <https://hms.harvard.edu/about-hms/facts-figures/strategic-planning-overview-2018> تاريخ الدخول 6/1/2020
- <https://hrdiscussion.com/hr87595.html> تاريخ الدخول 30/12/2020.
- <https://www.albankaldawli.org> تاريخ الدخول 29/5/2021.
- <https://www.cecs.ucf.edu/about-us/mission-vision-strategic-goals> تاريخ الدخول 6/1/2020
- <https://www.cornell.edu>. تاريخ الدخول 12/9/2020
- <https://www.dfa.cornell.edu/controller/strategicplan> تاريخ الدخول 12/9/2020
- <https://www.echoroukonline.com> تاريخ الدخول 29/5/2021.
- <https://www.usnews.com/best-colleges/cornell-university-2711> تاريخ الدخول 12/9/2020
- <https://www.webometrics.info/en/aw/Yemen?fbclid=IwAR0W1v6pShoA5oSGtnUOHJFy8sOkOCUSZpTS0u5JVO861wQKPpwCofluPAY> تاريخ الدخول 30/5/2021.

## قائمة الملاحق

## ملحق رقم (1) أداة الاستبانة الأولى في صورتها الأولى (للتحكيم)

الأستاذ الدكتور / .....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد،،،،،

تهديكم الباحثة أطيب التحيات وتتمنى لكم موفور الصحة والتوفيق في مهامكم العلمية والمهنية وتود إعلامكم بأنها تقوم بإجراء بحث بعنوان أنموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، التخصص: إدارة وتخطيط تربوي.

اقتضى البحث عمل تحليل لواقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية وأيضاً تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعة، وسيتم ذلك من خلال استبيان موجه إلى عينة من:

- 1- القيادات الأكاديمية (رئيس الجامعة ونوابه- عمداء كليات ونوابهم- رؤساء أقسام).
  - 2- القيادات الإدارية (مدراء العموم وأمناء الكليات)
  - 3- الهيئة التدريسية بالجامعة (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد).
- وترجو منكم تحكيم هذا الاستبانة وإبداء رأيكم في مدى وضوح الفقرات وانتماءها للمحور الذي وردت فيه، واقتراح ما ترونه من تعديلات على المحاور أو الفقرات أو إضافة فقرات أخرى. وتتكون الاستبانة من جزأين، وهما:

- 1- الجزء الأول : شملت على المعلومات الشخصية لعينة البحث.
- 2- الجزء الثاني: وهو جزء مقيد ويتكون من أربع محاور أساسية تتمثل في:  
أولاً: صياغة الاستراتيجية ويشمل أربع مجالات هي التوجه الاستراتيجي – وضع السياسات – تحديد البدائل الاستراتيجية- الخيار الاستراتيجي وعدد فقراتها هذا المحور ( ١١ ) فقرات.  
ثانياً: تطبيق الاستراتيجية ويشمل أربع مجالات هي وضع الأهداف السنوية- وضع البرامج الزمنية – وضع الموازنات – تحديد الإجراءات وعدد فقراتها هذا المحور ( ٢٣ ) فقرة.  
ثالثاً: الرقابة والمتابعة الاستراتيجية ويشمل ثلاث مجالات هي وضع معايير لقياس الأداء – مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية- اتخاذ الإجراءات التصحيحية وعدد فقراتها هذا المحور ( ١٧ ) فقرة.

رابعاً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتنقسم إلى قسمين:

- 1- البيئة الداخلية والتي تنقسم إلى قسمين  
- نقاط القوة وعدد فقراتها ( ٧ )  
- نقاط الضعف وعدد فقراتها ( ١٢ )
- 2- البيئة الخارجية والتي تنقسم إلى قسمين  
- الفرص وعدد فقراتها ( ٥ )

- التهديدات وعدد فقراتها ( ٨ )  
وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي ( موافق بشدة- موافق – محايد- غير موافق – غير موافق بشدة)  
ونظراً لما تتمتعون به من كفاءة وخبرة واسعة، ومكانة علمية مرموقة ورؤية ثاقبة في هذا المجال، فإن الباحثة تلتمس من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم العلمي ومقترحاتكم من حيث:
١. انتماء الفقرات للمجال.
  ٢. صلاحيتها وملاءمتها للموضوع، وسلامتها من الناحية اللغوية.
  ٣. التعديل الذي ترونه مناسباً (التعديل، حذف، دمج، نقل فقرة من مجال إلى آخر).
  ٤. إضافة فقرات أخرى ترون أهمية إضافتها في كل مجال.

معلومات عامة عن المحكم	
الاسم:	التخصص:
الجامعة:	الكلية:
الدرجة العلمية:	

الباحثة/ رجاء محمد أحمد نصار  
إدارة وتخطيط تربوي  
جوال (٧٧٢١٢٢٧١٥)

استبانة القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس  
حول واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية وتحليل بيئة الجامعة الداخلية  
والخارجية

سعادة القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء بحث ميداني بهدف وضع " نموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية " كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وتخطيط تربوي.

ولهذا الغرض قامت الباحثة بتصميم استبانة لتشخيص واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية حيث تشمل عدة محاور هي :-

( صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - التقييم والرقابة الاستراتيجية - التحليل البيئي للجامعة )

لهذا تأمل التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة بوضع علامة (√) أمام كل فقرة من الفقرات بحسب ما ترونه مناسب، وإبداء ملاحظتكم القيمة، علماً بأن إجابتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في البحث العلمي فقط. كما تورد الباحثة أدناه المصطلحات الخاصة بالبحث وهي:-

● الأداء: هو الأنشطة والفعاليات والجهود والعمليات التي تقوم بها جامعة حجة لتحقيق أهدافها المنشودة و ذلك من خلال توظيف مواردها، في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية، والخارجية لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية.

● الإدارة الاستراتيجية: هي عملية منظمة تعمل على تطوير وتنفيذ الخطط التي تتبنى أهداف الجامعة عبر مراحل مترابطة- ( صياغة الاستراتيجية - تنفيذ الاستراتيجية - التقييم والرقابة الاستراتيجية) - تضمن التكيف مع الاتجاهات والتغيرات الخارجية من خلال التحليل واتخاذ القرارات والإجراءات الاستراتيجية مما يسهم في تحقيق أهداف جامعة حجة وغاياتها.

مع خالص شكري وتقديري،،،،،،

الباحثة / رجاء محمد أحمد نصار

إرشادات الإجابة على الاستبانة:

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن تحليل أداء حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية؛ بُرجى اختيار استجابة واحدة من الاستجابات الخمس بوضع علامة (√). علماً أن الفقرات تتطلب الإجابة عن مدى موافقتك للفقرة ( موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) فعلى سبيل المثال الفقرة التالية: (تمتلك إدارة الجامعة رؤية واضحة للجامعة) فإن إجابتك على هذه الفقرة "بموافق" يعني وجودها، وإجابتك "محايد" يعني أنك غير متأكد من وجودها في الواقع وإجابتك "بغير موافق" يعني معرفتك بعدم وجودها.

أولاً: المعلومات الشخصية

- ١) النوع : ١- ذكر  ٢- أنثى
- ٢) الكلية : ١- إنساني  ٢- علمي
- ٣) الخبرة : ١- ( ١ - ٥ سنوات )  ٢- ( ٦ - ١٠ سنوات )  ٣- ( ١١ سنة فأكثر )
- ٤) نوع الوظيفة:  
١- أكاديمية:  
١- رئيس الجامعة ونوابه  - عميد الكلية  - نائب عميد الكلية  -  
رئيس قسم  أ. مساعد  ٦- أ. مشارك  ٧- أستاذ   
٢- إدارية:  
١- مدير عام  مدير إدارة  ٣- أمين الجامعة أو الكلية

ثانياً: مراحل الإدارة الاستراتيجية في جامعة حجة:  
المحور الأول: صياغة الاستراتيجية:

م	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		التعديل المناسب
		تتبعي	لا تتبعي	صالحة	غير صالحة	
<b>التوجه الاستراتيجي</b>						
١	تمتلك إدارة الجامعة رؤية واضحة للجامعة.					
٢	تحدد إدارة الجامعة رسالة الجامعة بوضوح.					
٣	توضح إدارة الجامعة رسالة الجامعة لجميع موظفيها من خلال قنوات اتصال رسمية.					
٤	يشارك الموظفون بالجامعة في وضع رؤية ورسالة الجامعة.					
	إضافة فقرة					
<b>وضع السياسات</b>						
٥	تسير إدارة الجامعة وفق سياسات واضحة ومحددة					
٦	تتفق سياسة الجامعة مع أهدافها الاستراتيجية.					
	إضافة فقرة					
<b>تحديد البدائل الاستراتيجية</b>						
٧	تضع إدارة الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة في عملية تكوين الاستراتيجية.					
٨	تقوم الجامعة بتجليل البدائل					





					٨ يوجد تنسيق بين مختلف الأقسام، والكليات بالجامعة.
					٩ يتسم الهيكل التنظيمي في الجامعة بالمرونة.
					١٠ يسهم الهيكل التنظيمي بالجامعة في تعزيز مشاركة العاملين.
					١١ تعتمد إدارة الجامعة على مبدأ المرونة في تنفيذ استراتيجيتها.
					١٢ يشارك المجتمع المدني الجامعة في تنفيذ استراتيجية الجامعة.
					١٣ تنفذ الجامعة برامج محددة لتطوير العاملين فيها حسب حاجاتهم.
					١٤ تهتم إدارة الجامعة ببناء فريق استراتيجي لدعم تنفيذ خطط العمل المستهدفة.
					إضافة فقرة
					وضع الموازنات
					١٥ تراعي إدارة الجامعة الموارد المادية في عملية تنفيذ الخطط التي تم وضعها.
					١٦ تراعي إدارة الجامعة الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ الاستراتيجية.
					١٧ توفر إدارة الجامعة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
					١٨ تمتلك الجامعة أعداد مناسبة من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها.
					إضافة فقرة
					تحديد الإجراءات
					١٩ تراعي إدارة الجامعة خطوات التنفيذ التي تم وضعها في عملية تكوين الاستراتيجية.
					٢٠ تقوم إدارة الجامعة بتزويد الكليات بقاعدة بيانات تساعد على تنفيذ الاستراتيجية.
					٢١ تضع إدارة الجامعة آليات التنفيذ والخطط الاستراتيجية البديلة.
					٢٢ تمتلك الجامعة خطوط اتصال واضحة بين الموظفين.
					٢٣ يتبنى جميع أفراد الجامعة مجموعة من القيم والمعتقدات المتفق عليها.
					إضافة فقرة

ملاحظاتك على المجال السابق إن وجدت:

- ١

- ٢

المحور الثالث: الرقابة والمتابعة الاستراتيجية:

م	الفقرات	انتماء الفقرات للمجال		صلاحية الفقرة		التعديل المناسب
		تتنمي	لا تنتمي	صالحة	غير صالحة	
وضع معايير لقياس الأداء						
١	توجد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين بالجامعة.					
٢	توجد معايير واضحة لتقييم استراتيجية الجامعة.					
٣	توجد آليات محددة لتقويم أداء الجامعة بشكل دوري.					
٤	تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لقياس جودة المخرجات وإمكانية الاستفادة منها.					
٥	تقيم أداء إدارة الجامعة وفق نظام واضح وشفاف.					
٦	يشارك العاملون في وضع مقاييس الأداء.					
٧	تشجع إدارة الجامعة ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد العاملين بالجامعة.					
	إضافة فقرة					
مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية						
٨	تتوافر معلومات عن أداء الجامعة من خلال المستفيدين من خدماتها.					
٩	توجد آلية محددة لجمع المعلومات من الجهات التي تتعامل معها الجامعة.					
١٠	تعتمد إدارة الجامعة على منهجية شاملة للتقييم المالي تتضمن تقارير داخلية وخارجية وتحليلها.					
١١	تعتمد إدارة الجامعة على منهجية شاملة للتقييم الإداري تتضمن تقارير داخلية وخارجية وتحليلها.					
١٢	تعمل إدارة الجامعة بمرونة كاملة لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.					
١٣	يتم معالجة البيانات والمعلومات الواردة من عملية التقييم في ضوء أهداف الجامعة.					
	إضافة فقرة					
اتخاذ الإجراءات التصحيحية						
١٤	تعديل إدارة الجامعة الخطط والبرامج لتتلاءم مع					

					التغيرات الخارجية في بيئة الجامعة .	
					تعديل إدارة الجامعة الاستراتيجية عند حدوث تغيرات في البيئة الخارجية .	١٥
					تعلم إدارة الجامعة على الاستفادة من التغذية الراجعة من المجتمع المحلي لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية .	١٦
					تستفيد إدارة الجامعة من نتائج التقييم في تحديد احتياجات العاملين في تنمية المهارات وتطوير الأداء .	١٧
					إضافة فقرة	

ملاحظاتك على المجال السابق إن وجدت :

١-

٢-

المحور الرابع: التحليل البيئي لجامعة حجة

م	الفقرات	انتماء الفقرات للمجال		صلاحية الفقرة		التعديل المناسب
		تنتمي	لا تنتمي	صالحة	غير صالحة	
						أولا البيئة الداخلية: هي العوامل المالية والتنظيمية والمعرفية والبشرية الموجودة في الجامعة وتستطيع الجامعة السيطرة عليها.
						١- نقاط القوة: هي مجموعة القدرات المتوفرة داخل الجامعة والتي تسهم في تحقيق أهدافها وتحدي من التهديدات المحيطة بالجامعة.
١	يدرك الفادة الأكاديميون والإداريون أهمية التطوير والتغيير .					
٢	تمارس إدارة الجامعة سلطتها في ضوء القوانين والأنظمة والتشريعات .					
٣	يشمل الهيكل التنظيمي جميع القطاعات والإدارات العامة بالجامعة .					
٤	توجد مساحة خضراء حول المباني الجامعية تسمح بالجلوس والتحرك في بيئة نظيفة وصحية .					
٥	توجد بنية تحتية متكاملة للجامعة .					
٦	توجد برامج أكاديمية جديدة ومتنوعة في الجامعة					
٧	توجد بالجامعة كفاءات علمية من مختلف الجامعات العربية والأجنبية .					
	إضافة فقرة					

٢- نقاط الضعف: هي جوانب الضعف التي تعاني منها الجامعة والتي تشكل نقص وتحاول الجامعة الحد من منه أو معالجته باغتنام الفرص واستغلال نقاط القوة.					
١					تفتقر الجامعة إلى برامج لتعزيز مهارات وكفاءة قياداتها وموظفيها.
٢					تعاني الجامعة من نقص في الميزانيات التشغيلية للأقسام.
٣					تغيب بالجامعة إجراءات الاستقطاب والتعيين للكفاءات وتوفير بيئة جاذبة لهم.
٤					تفتقر الجامعة إلى نظم معلومات بالجامعة.
٥					يوجد بالجامعة عدد غير كافٍ من الكادر الإداري المؤهل حسب التوصيف الوظيفي.
٦					يوجد ضعف في البنى التحتية بالجامعة.
٧					تفتقر الجامعة إلى أدلة ارشادية للعاملين (أعضاء هيئة التدريس-الاداريين الفنيين - الطلاب) التي تحدد مهامهم.
٨					تعاني الجامعة من محدودية الموارد المخصصة لها.
٩					يوجد ضعف في الرقابة والمساءلة بالجامعة.
١٠					تفتقر الجامعة إلى مكتبة رقمية تلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس والباحثين في جميع المجالات.
١١					تفتقر الجامعة إلى إقامة مؤتمرات وندوات علمية.
١٢					يوجد ضعف في مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات العلمية داخل وخارج اليمن.
					إضافة فقرة
٢- البيئة الخارجية: هي القوى والعوامل الخارجية التي تؤثر على الجامعة والتي لا تستطيع الجامعة السيطرة عليها منها العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والقانونية والصناعية.					
١- الفرص: الظروف والتوجهات الخارجية التي تؤثر إيجاباً على الجامعة.					
١					يوجد طلب اجتماعي متنامي نحو التعليم الجامعي وخاصة برامج الطب.
٢					توفر وسائل الاتصال والتواصل الاجتماعي لتسويق الجامعة وما تتمتع به من مميزات وإنجازات.
٣					يمكن للجامعة بناء علاقات مع بعض الجامعات على مستوى المحلي والعربي والأجنبي، والمبادرات الخارجية.

					يمكن للجامعة إنشاء شراكة و تعاون بينها وبين المؤسسات الصناعية و المال و الأعمال.	٤
					يوجد برامج للتنمية البشرية يمكن أن تستفيد منها.	٥
					إضافة فقرة	
٢- التهديدات: الظروف و التوجهات الخارجية التي تؤثر سلباً على الجامعة						
					تحتاج الجامعة إلى مواكبة التغيير العالمي السريع و التكيف معه.	١
					توقف المرتبات و انقطاعها أكثر من خمس سنوات.	٢
					هجرة الأكاديميين و الكادر الإداري بالجامعة.	٣
					ضعف إقبال الطلاب على الجامعة.	٤
					تدهور التعليم الجامعي في اليمن.	٥
					يعمل أعضاء هيئة التدريس بأعمال خاصة بالإضافة إلى التدريس في الجامعات الخاصة.	٦
					تدهور الوضع الاقتصادي للبلاد.	٧
					تدني مستوى الوعي الثقافي و انتشار الأمية في أوساط المجتمع.	٨
					إضافة فقرة	

ملاحظاتك على المجال السابق إن وجدت:

-١

-٢

أخيراً: لو وجد لديك ملاحظات على الأداء كامل أكتبها:

-١

-٢

-٣

ملحق رقم (2)  
الاستبانة الأولى بصورتها النهائية

استبانة القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس

عن واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية وتحليل بيئة الجامعة الداخلية  
والخارجية بصورتها النهائية

سعادة القيادات الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء بحث ميداني بهدف وضع " نموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية " كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وتخطيط تربوي.

ولهذا الغرض قامت الباحثة بتصميم استبانة لتشخيص واقع أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية حيث تشمل عدة محاور هي ( صياغة الاستراتيجية -تنفيذ الاستراتيجية - التقييم والرقابة الاستراتيجية- التحليل البيئي للجامعة)

لهذا تأمل منكم الباحثة التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة بوضع علامة (√) أمام كل فقرة من الفقرات بحسب ما ترونه مناسباً، وإبداء ملاحظتكم القيمة، علماً بأن إجابتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا في البحث العلمي فقط. كما تورد الباحثة أدناه المصطلحات الخاصة بالبحث وهي:-

- الأداء: هو الأنشطة والفعاليات والجهود والعمليات التي تقوم بها جامعة حجة لتحقيق أهدافها المنشودة، وذلك من خلال توظيف مواردها في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية، والخارجية لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية.
- الإدارة الاستراتيجية: هي عملية منظمة تعمل على تطوير وتنفيذ الخطط التي تتبنى أهداف الجامعة عبر مراحل مترابطة- ( صياغة الاستراتيجية -تنفيذ الاستراتيجية - التقييم والرقابة الاستراتيجية)- تضمن التكيف مع الاتجاهات والتغيرات الخارجية من خلال التحليل واتخاذ القرارات والإجراءات الاستراتيجية مما يسهم في تحقيق أهداف جامعة حجة وغاياتها.

مع خالص شكري وتقديري،،،،،

الباحثة / رجا محمد أحمد نصار

إرشادات تحديد الرأي في فقرات الاستبانة:

فيما يلي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن تحليل أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية، يُرجى اختيار استجابة واحدة من الاستجابات الخمس بوضع علامة (√). علماً أن الفقرات تتطلب الإجابة عن مدى موافقتك للفقرة ( موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) فعلى سبيل المثال الفقرة الآتية: (تمتلك إدارة الجامعة رؤية واضحة للجامعة) فإن إجابتك على هذه الفقرة "بموافق" يعني وجودها، وإجابتك "محايد" يعني أنك غير متأكد من وجودها في الواقع، وإجابتك "بغير موافق" يعني معرفتك بعدم وجودها .

أولاً: المعلومات الشخصية

- ٥) النوع : ١- ذكر  ٢- أنثى
- ٦) الكلية : ١- إنسانية  ٢- علمية
- ٧) الخبرة : ١- (أقل من ٥ سنوات)  ٢- (أقل من ١٠ سنوات)  ٣- (١٠ سنوات فأكثر)
- ٨) نوع الوظيفة:
- ١- أكاديمية:
- ٣- رئيس الجامعة  ٢- نائب رئيس الجامعة  ٣- عميد  ٤- نائب عميد
- ٥- رئيس قسم
- ٤- الرتبة العلمية:
- ١- أ. مساعد  ٢- أ. مشارك  ٣- أستاذ
- ٥- إدارية:
- ٤- أمين عام الجامعة  مدير عام  ٣- أمين كلية  ٤- مدير إدارة

ثانياً: مراحل الإدارة الاستراتيجية في جامعة حجة:

١	المحور الأول: صياغة الاستراتيجية:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية لما تطمح أن تكون عليه مستقبلاً.					
٢	تحدد الجامعة رسالتها بوضوح.					
٣	توضح رسالة الجامعة لجميع العاملين فيها من خلال قنوات اتصال رسمية.					
٤	يشارك العاملون بالجامعة في صياغة رؤية ورسالة الجامعة.					
٥	تسير إدارة الجامعة وفق سياسات واضحة ومحددة					
٦	تتفق سياسة الجامعة مع أهدافها الاستراتيجية.					
٧	تضع إدارة الجامعة بدائل استراتيجية مناسبة في عملية تكوين الاستراتيجية.					
٨	تقوم الجامعة بتحليل البدائل الاستراتيجية التي تتوافق مع قدراتها.					
٩	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيانات قبل إصدار القرارات والتعليمات.					
١٠	تتخذ إدارة الجامعة القرارات في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.					
<b>المجال الثاني: تطبيق الاستراتيجية:</b>						
١	تضع إدارة الجامعة أهداف تفصيلية واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					٢ توجه إدارة الجامعة معظم الأنشطة التنظيمية لتحقيق أهدافها.
					٣ يوجد تنسيق بين مختلف الإدارات بالجامعة لتنفيذ البرامج والخطط.
					٤ تمتلك الجامعة أعداد مناسبة من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها.
					٥ يسهم الهيكل التنظيمي بالجامعة في تعزيز مشاركة العاملين.
					٦ تعتمد إدارة الجامعة على مبدأ المرونة في تنفيذ استراتيجيتها.
					٧ يشارك المجتمع المدني الجامعة في تنفيذ استراتيجية الجامعة.
					٨ تنفذ الجامعة برامج محددة لتطوير العاملين فيها حسب حاجاتهم.
					٩ تهتم إدارة الجامعة ببناء فريق استراتيجي لدعم تنفيذ خطط العمل المستهدفة.
					١٠ تراعي إدارة الجامعة الموارد المادية في عملية إعداد الخطط التي تم وضعها.
					١ تراعي إدارة الجامعة الوقت المحدد في الخطة في عملية تنفيذ الاستراتيجية.
					١ توفر إدارة الجامعة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.
					٢ توفر إدارة الجامعة خطوات التنفيذ التي تم وضعها في عملية تكوين الاستراتيجية.
					١ تقوم إدارة الجامعة بتزويد الكليات بقاعدة بيانات تساعد على تنفيذ الاستراتيجية.
					٤ تساعد على تنفيذ الاستراتيجية.
					١ تضع إدارة الجامعة آليات التنفيذ والخطط الاستراتيجية البديلة.
					٥ تضع إدارة الجامعة آليات التنفيذ والخطط الاستراتيجية البديلة.
					١ تمتلك الجامعة خطوط اتصال واضحة بين موظفيها.
					٢ تمتلك الجامعة خطوط اتصال واضحة بين موظفيها.
					١ يتبنى جميع أفراد الجامعة مجموعة من القيم والمعتقدات المتفق عليها.
					٧ يتبنى جميع أفراد الجامعة مجموعة من القيم والمعتقدات المتفق عليها.
<b>المحور الثالث: الرقابة والمتابعة الاستراتيجية:</b>					
					١ توجد آليات محددة لتقويم أداء الجامعة بشكل دوري.
					٢ تضع إدارة الجامعة معايير واضحة لقياس جودة المخرجات.
					٣ يشارك العاملون في وضع مقاييس الأداء.
					٤ تشجع إدارة الجامعة ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد



					العاملين بالجامعة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					٥ تتوافر معلومات بالجامعة عن أدائها من خلال المستفيدين من خدماتها.
					٦ توجد آلية محددة لجمع المعلومات من الجهات التي تتعامل معها الجامعة.
					٧ تعتمد إدارة الجامعة على منهجية شاملة للتقييم المالي تتضمن تقارير داخلية وخارجية وتحليلها.
					٨ تعتمد إدارة الجامعة على منهجية شاملة للتقييم الإداري تتضمن تقارير داخلية وخارجية وتحليلها.
					٩ تعمل إدارة الجامعة بمرونة كاملة لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.
					١٠ يتم معالجة البيانات والمعلومات الواردة من عملية التقييم في ضوء أهداف الجامعة.
					١١ تستفيد إدارة الجامعة من التغذية الراجعة في تعديل الخطط والبرامج لتتلاءم مع التغيرات الخارجية في بيئة الجامعة.
<b>المحور الرابع: التحليل البيئي لجامعة حجة</b>					
أولا البيئة الداخلية: هي العوامل المالية والتنظيمية والمعرفية والبشرية الموجودة في الجامعة وتستطيع الجامعة السيطرة عليها.					
نقاط القوة: هي مجموعة القدرات المتوفرة داخل الجامعة والتي تسهم في تحقيق أهدافها وتحد من التهديدات المحيطة بالجامعة.					
					١ يدرك القادة الأكاديميون والإداريون أهمية التطوير والتغيير.
					٢ تمارس إدارة الجامعة سلطتها في ضوء القوانين والأنظمة والتشريعات.
					٣ يشمل الهيكل التنظيمي جميع القطاعات والإدارات العامة بالجامعة.
					٤ تمتلك الجامعة مراكز خدمية فاعلة.
					٥ تمتلك الجامعة الحدود الدنيا من البنية التحتية.
					٦ توجد برامج أكاديمية جديدة ومتنوعة في الجامعة.
					٧ توجد بالجامعة كفاءات علمية من مختلف الجامعات العربية والأجنبية.
نقاط الضعف: هي جوانب الضعف التي تعاني منها الجامعة والتي تشكل نقص وتحاول الجامعة الحد من منه أو معالجته باغتنام الفرص واستغلال نقاط القوة.					
					١ تفنقر الجامعة إلى برامج لتعزيز مهارات وكفاءات قياداتها وموظفيها.
					٢ تعاني الجامعة من نقص في الميزانيات التشغيلية للأقسام العلمية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					٣ تغيب بالجامعة إجراءات الاستقطاب والتعيين للكفاءات وتوفير بيئة جاذبة لهم.
					٤ تفنقر الجامعة إلى نظم معلومات متكاملة.
					٥ يوجد بالجامعة عدد غير كافٍ من الكادر الإداري المؤهل حسب التوصيف الوظيفي.
					٦ تفنقر الجامعة إلى أدلة ارشادية للعاملين (أعضاء هيئة التدريس-الاداريين الفنيين - الطلاب) التي تحدد مهامهم.
					٧ يوجد ضعف في الرقابة والمساءلة بالجامعة.
					٨ تفنقر الجامعة إلى مكتبة رقمية تلبي احتياجات أعضاء هيئة التدريس والباحثين في جميع المجالات.
					٩ تفنقر الجامعة إلى وجود قوانين ولوائح وتشريعات داخلية.
البيئة الخارجية: هي القوى والعوامل الخارجية التي تؤثر على الجامعة والتي لا تستطيع الجامعة السيطرة عليها منها العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والقانونية والصناعية.					
الفرص: الظروف والتوجهات الخارجية التي تؤثر إيجاباً على الجامعة.					
					١ يوجد طلب اجتماعي متنامي نحو التعليم الجامعي وخاصة برامج الطب.
					٢ توفر وسائل الاتصال والتواصل الاجتماعي لتسويق الجامعة وما تتمتع به من مميزات وإنجازات.
					٣ يمكن للجامعة بناء علاقات مع بعض الجامعات على مستوى المحلي والعربي والأجنبي، والمبادرات الخارجية.
					٤ يمكن للجامعة إنشاء شراكة وتعاون بينها وبين المؤسسات الصناعية والمال والأعمال.
					٥ يوجد برامج للتنمية البشرية يمكن أن تستفيد منها الجامعة.
التحديات: الظروف والتوجهات الخارجية التي تؤثر سلباً على أداء الجامعة					
					١ التقدم التكنولوجي والتغير العالمي السريع والتكيف معه.
					٢ ضعف الاستقرار السياسي في البلاد.
					٣ توقف المرتبات وانقطاعها أكثر من ست سنوات.
					٤ هجرة الأكاديميين والكادر الإداري بالجامعة.
					٥ ضعف إقبال الطلاب على الجامعة.
					٦ ضعف مخرجات التعليم الجامعي في اليمن.
					٧ يعمل أعضاء هيئة التدريس بأعمال خاصة بالإضافة إلى التدريس في الجامعات الخاصة.
					٨ تدهور الوضع الاقتصادي للبلاد.
					٩ وجود كليات خاصة منافسة لجامعة حجة.

**ملحق رقم ( 3 )**  
**أعضاء لجنة التسيير**

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	محمد عبدالله حميد	أستاذ مشارك	إدارة وتخطيط استراتيجي	جامعة حجة
٢	عبدالقادر سند	أستاذ مساعد	أصول تربية	جامعة حجة
٣	حمير الأعور	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	جامعة حجة

**ملحق رقم (4)**

**أسماء الاساتذة المحكمين للاستبانة الأولى**

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	يحيى مظفر العلي	أستاذ دكتور	تربية- مناهج وطرق تدريس	جامعة حجة
٢	يحيى قطران	أستاذ دكتور	تربية- تكنولوجيا تعليم	جامعة صنعاء
٣	عبدالعزیز العامري	أستاذ مشارك	تربية- إدارة وتخطيط تربوي	جامعة حجة
٤	فاروق أحمد حيدر مجاهد	أستاذ مشارك	تربية- أصول تربية	جامعة صنعاء
٥	عز الدين حسن معاذ	أستاذ مشارك	تربية- تكنولوجيا تعليم	جامعة الحديدة
٦	صالح عوض سعيد الرطيل	أستاذ مشارك	تربية- أصول تربية	جامعة عدن
٧	علي عبدالله العواضي	أستاذ مساعد	إدارة عامة- مركز تطوير الإدارة العامة	جامعة صنعاء
٨	ياسمين محمد باغريب	أستاذ مساعد	تربية- إدارة وتخطيط	جامعة عدن



## ملحق رقم (5)

### الاستبانة الثانية بصورتها النهائية

الأستاذ الدكتور / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد،،،،،

تهديكم الباحثة أطيب التحيات وتتمنى لكم التوفيق في مهامكم العلمية، والمهنية، وتود إعلامكم بأن هذه الاستبانة تأتي ضمن إجراءات بحث للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص: إدارة وتخطيط تربوي، والذي بعنوان "أ نموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية".

يهدف البحث إلى "بناء أنموذج مقترح لتطوير أداء جامعة حجة في ضوء الإدارة الاستراتيجية" ونظراً لطبيعة البحث وأهدافه سوف يُستخدم أسلوب "دلفي المعدل" وهو أحد التقنيات الحديثة للدراسات المستقبلية المعتمدة على مجموعة خبراء في حقل موضع الدراسة ونظراً لما تتمتعون به من كفاءة وخبرة واسعة، ومكانة علمية مرموقة ورؤية ثاقبة في هذا المجال، فإن الباحثة تتشرف بأن تكون أحد الأساتذة الخبراء المساهمين في بناء الأنموذج المقترح، وتلتمس من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم العلمي حسب البديل الذي ترونه مناسباً حول إجراءات وعمليات مراحل الأنموذج المقترح من قبل الباحثة.  
مع خالص شكري وتقديري،،،،،

الباحثة / رجاء محمد أحمد نصار  
إدارة وتخطيط تربوي

اسم الخبير	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل

## مراحل بناء النموذج المقترح:

لبناء النموذج المقترح أعدت الباحثة مقياس بعد تطبيق عدد من الإجراءات البحثية

والمنهجية كما يلي:

أولاً: الجانب النظري:

تم مراجعة الأدب الإداري والتربوي حول الإدارة الاستراتيجية من حيث مكونات وعناصر ومراحل الإدارة الاستراتيجية، والذي تم الاعتماد عليه لتحديد العناصر الرئيسية للنموذج، كما تم الاعتماد على نماذج الإدارة الاستراتيجية كمحكات لهذا النموذج.

ثانياً: الجانب العملي:

تم التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية بجامعة حجة ودرجة ممارستها باستخدام أداة الاستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من قيادات جامعة حجة أكاديمية، وإدارية ، وأعضاء هيئة تدريس كما تم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لجامعة حجة باستخدام أسلوب تحليل سوات ، وتكوين مصفوفة (TOWS) للدمج الرباعي كما يلي:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود مكتبة رقمية تلبى احتياجات أعضاء هيئة التدريس والباحثين في جميع المجالات.</li> <li>- تعاني الجامعة من نقص في الميزانيات التشغيلية للأقسام.</li> <li>- غياب إجراءات الاستقطاب والتعيين للكفاءات وتوفير بيئة جاذبة لهم.</li> <li>- تفتقر الجامعة إلى نظم معلومات متكاملة.</li> <li>- تفتقر الجامعة إلى برامج لتعزيز مهارات وكفاءة قياداتها وموظفيها.</li> <li>- تفتقر الجامعة إلى أدلة إرشادية للعاملين (أعضاء هيئة التدريس-الإداريين الفنيين - الطلاب) التي تحدد مهامهم.</li> <li>- تمتلك الجامعة عدد غير كاف من الكادر الإداري المؤهل حسب التوصيف الوظيفي.</li> <li>- ضعف الرقابة والمساعدة بالجامعة.</li> <li>- عدم اكتمال اللوائح والقوانين بالجامعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود قادة أكاديميون وإداريون يدركون أهمية التطوير والتغيير.</li> <li>- هيكل تنظيمي يشمل جميع القطاعات والإدارات العامة بالجامعة .</li> <li>- تمتلك الجامعة الحدود الدنيا من البنية التحتية.</li> <li>- تمتلك الجامعة مراكز خدمية فاعلة.</li> <li>- توفر قوانين ولوائح تنفيذية بالجامعة تمكن قيادات الجامعة من أداء واجباتها الأساسية.</li> <li>- تمتلك الجامعة عدد من الكوادر العلمية والكفاءات المؤهلة من مختلف الجامعات العربية والعالمية.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>العوامل الداخلية</b></p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; width: 100%;"/> <p style="text-align: center;"><b>العوامل الخارجية</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>استراتيجية التحسين والتطوير (W-O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستفادة من المجتمع المحلي ومؤسسات المال والأعمال والمنظمات في دعم الجامعة مادياً وتوفير المتطلبات التي تسهم</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>استراتيجية توسعية (S-O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز صور الشراكة مع الجامعات العربية والأجنبية وقطاعات المجتمع المدني.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>الفرص (O)(Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يوجد طلب اجتماعي متنامي نحو التعليم الجامعي وخاصة برامج الطب.</li> <li>- يمكن للجامعة إنشاء شراكة وتعاون</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- في تطوير وتحسين الأداء الجامعي.</li> <li>- الاستفادة من تجارب الجامعات المحلية والعربية والأجنبية في تحسين النظام الداخلي بالجامعة.</li> <li>- الارتقاء بمهارات القيادات الأكاديمية والإدارية في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة.</li> <li>- تمكين أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعة من استخدام التكنولوجيا في جميع الأنشطة الجامعية المختلفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوسع في برامج الدراسات العليا بالجامعة.</li> <li>- الاستفادة من المنظمات ومؤسسات المال والإعمال في تطوير وتحسين وتوسيع البنى التحتية بالجامعة.</li> <li>- فتح برامج جديدة تلبي احتياجات المجتمع وتجذب الطلاب للتسجيل والالتحاق بها.</li> <li>- استثمار الكفاءات العلمية بالجامعة في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بينها وبين المؤسسات الصناعية والمال والأعمال.</li> <li>- يمكن للجامعة بناء علاقات مع بعض الجامعات على مستوى المحلي والعربي والأجنبي، والمبادرات الخارجية.</li> <li>- يوجد برامج للتنمية البشرية يمكن أن تستفيد منها.</li> <li>- توفر وسائل الاتصال والتواصل الاجتماعي لتسويق الجامعة وما تتمتع به من مميزات وإنجازات.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>استراتيجية الانكماش (W-T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعادة النظر في اختيار القيادات الجامعية بما يضمن استقرارهم ودعمهم مادياً ومعنوياً لمنع تسربهم من الجامعة.</li> <li>- العمل على تطوير الاستقلال المالي والإداري للجامعات اليمينية بإصدار قوانين تمنع التدخل في العمل الإداري والأكاديمي بالجامعات من أي أطراف خارجية.</li> <li>- العمل على استكمال البنية التحتية للجامعات من خلال الاستفادة من المنظمات والمجتمع المدني وأصحاب الأعمال.</li> <li>- إعادة النظر في بعض الأقسام، والبرامج القديمة بالكليات.</li> <li>- تطوير قنوات، وآليات اتصال فعالة مع منظمات المجتمع المدني والجامعة بما يسهم في امتلاك الجامعة لمعلومات وبيانات تساعد الجامعة على زيادة توافق مخرجاتها مع احتياجات المجتمع وسوق العمل من المخرجات المتميزة.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>استراتيجية دفاعية (S-T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستمرار في تجويد وتحسين البرامج التي تقدمها مراكز خدمة المجتمع بالجامعة.</li> <li>- تفعيل وتوظيف البحث العلمي لتطوير الأداء الإداري.</li> <li>- الاستمرار على حث أصحاب الأعمال والمنظمات على دعم الجامعة وعضو هيئة التدريس بالجامعة.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>التهديدات (T) (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف إقبال الطلاب على الجامعة.</li> <li>- توقف المرتبات وانقطاعها أكثر من ست سنوات.</li> <li>- تدهور الوضع الاقتصادي للبلاد.</li> <li>- هجرة الأكاديميين والكادر الإداري بالجامعة.</li> <li>- ضعف مخرجات التعليم الجامعي في اليمن.</li> <li>- ضعف الاستقرار السياسي في البلاد</li> <li>- عمل أعضاء هيئة التدريس بأعمال خاصة بالإضافة إلى التدريس في الجامعات الخاصة.</li> <li>- وجود جامعات خاصة منافسة لجامعة حجة.</li> <li>- التقدم التكنولوجي الهائل والتغير العالمي السريع والتكيف معه.</li> </ul>

وفي ضوء ما سبق تم بناء الأنموذج المقترح والذي يتكون من أربع مراحل كما يلي:

### المرحلة الأولى: الإعداد والتهيئة:

تهدف هذه المرحلة إلى تهيئة العاملين بالجامعة، وترسيخ قناعتهم خصوصاً الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية، والتأكد من قوة الاستعداد للعمل الجماعي، والعمل بروح الفريق الواحد، وتوفير الأساسيات اللازمة للبدء في صياغة الاستراتيجية، وبناء فريق استراتيجي على مستوى الجامعة، والكلية، والوحدة الإدارية لدعم، وتنفيذ الخطط، والإجراءات، وتوفير الوعي الكافي بالجامعة، ومن أهم إجراءات وأنشطة هذه المرحلة ما يأتي:

م	الفقرات	موافق جداً	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحديد مهارات، وقدرات العاملين بالجامعة، ومدى ملائمتها، وكفايتها.					
2	عقد ورش وحلقات نقاشية للعاملين بالجامعة لنشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية، وتنمية الوعي التخطيطي لديهم.					
3	بناء فريق استراتيجي على مستوى الجامعة.					
4	وجود دعم والتزام من قبل الإدارة العليا بالجامعة.					
5	تدريب أعضاء الفريق المشكل تدريباً كافياً لإكسابهم المعارف، والمهارات الأساسية في الإدارة الاستراتيجية.					
6	إنشاء شبكة معلوماتية داخل الجامعة للاستفادة منها في عمليات التخطيط.					
7	حصر الجهات المستفيدة من خدمات الجامعة، والمرتبطة بها.					
8	تحليل أبعاد وعناصر الخطة الاستراتيجية للجامعات في الرؤية الوطنية (2030).					
9	تحليل السياسات العامة للجامعة.					

- المرحلة الثانية: مرحلة صياغة الاستراتيجية: وتتضمن هذه المرحلة الإجراءات والأنشطة الآتية:

م	الفقرات	موافق جداً	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	صياغة رؤية، ورسالة الجامعة.					
2	إشراك جميع العاملين والمستفيدين في صياغة رؤية الجامعة.					
3	تحليل البيئة الداخلية للجامعة، لتحديد نقاط الضعف، والقوة.					
4	تحليل البيئة الخارجية للجامعة، لتحديد الفرص، التهديدات.					
5	صياغة الأهداف الاستراتيجية في ضوء الرؤية، والرسالة، والتحليل البيئي للجامعة.					

					6	تحديد البدائل الاستراتيجية التي تتوافق مع إمكانيات الجامعة.
					7	اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل لتحقيق الأهداف المحددة.
					8	تشكيل فريق من جميع القطاعات داخل الجامعة لوضع الخطة الاستراتيجية.
					9	تحديد مؤشرات الأداء لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية
					10	تحديد المخاطر التي قد تعيق تحقيق بعض أهداف الخطة الاستراتيجية
					11	ربط الأهداف الاستراتيجية للجامعة بأهداف الاستراتيجية الوطنية
					12	صياغة القيم الحاكمة للأداء والأنشطة والسلوكيات في الجامعة

- المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجية: من إجراءات وأنشطة هذه المرحلة ما يأتي:

م	الفقرات	موافق جداً	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	وضع خطة عامة للجامعة.					
2	تحديد برامج عمل للجامعة لتنفيذ الاستراتيجية.					
3	تحديد الموارد المالية للمستويات التنظيمية الأدنى لدعم عمليات التنفيذ.					
4	تحديد الموارد البشرية للمستويات التنظيمية الأدنى لدعم عمليات التنفيذ.					
5	نشر ثقافة تنظيمية تتفق مع رؤية، ورسالة الجامعة تسهم في تحفيز العاملين على تنفيذ الاستراتيجيات.					
6	تطوير سياسات الجامعة بما يمكنها من تنفيذ الاستراتيجية.					
7	مراجعة الهيكل التنظيمي للجامعة للتأكد من ملاءمته للخطط الموضوعية.					
8	تحويل الاستراتيجية العامة على المستوى الكلي للجامعة إلى مستويات أدنى (الكلية، والقسم، والوحدات الإدارية).					
9	وضع خطط سنوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى الجامعة، والكلية، والقسم، والوحدات الإدارية.					



المرحلة الرابعة: الرقابة والمتابعة الاستراتيجية:

لتقويم أداء الجامعة في جميع الجوانب، وتنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية، ومدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية، والتقويم المستمر للبيئة الداخلية والخارجية لتطوير الاستراتيجيات في ضوء مستجدات البيئة يتطلب تنفيذ إجراءات من أهمها :

م	الفقرات	موافق جداً	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	وضع معايير واضحة لتقييم استراتيجية الجامعة.					
2	وضع آليات محددة لمتابعة مدى الالتزام بتحقيق الخطط الموضوعية .					
3	تفعيل معايير المحاسبة، والمسائلة بالجامعة.					
4	تنفيذ مسح دوري للكشف عن مدى الرضا الوظيفي للعاملين بالجامعة.					
5	تنفيذ مسح دوري للكشف عن مدى الرضا الوظيفي للمستفيدين منها.					
6	إعداد تقارير عن نتائج التقويم بشكل دوري.					
7	التصحيح الفوري للانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الاستراتيجية					
8	وضع خطط تحسين بناءً على النتائج.					
9	ربط نتائج الخطط، والأداء بتقييم الوحدات.					
10	ربط نتائج الخطط والأداء بتقييم الموظفين.					

**ملحق رقم (6)**  
**أسماء المحكمين للاستبانة الثانية**

رقم	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	يحيى قطران	أستاذ دكتور	تربية- تكنولوجيا تعليم	جامعة صنعاء
٢	عبدالعزیز العامري	أستاذ مشارك	تربية- إدارة وتخطيط تربوي	جامعة حجة
٣	فاروق أحمد حيدر مجاهد	أستاذ مشارك	تربية- أصول تربية	جامعة صنعاء
٤	عزالدين حسن معاذ	أستاذ مشارك	تربية- تكنولوجيا تعليم	جامعة الحديدة
٥	علي عبدالله العواضي	أستاذ مساعد	إدارة عامة- مركز تطوير الإدارة العامة	جامعة صنعاء
٦	محمود احمد حسن السبئي	أستاذ مساعد	تكنولوجيا تعليم - مكتب الاستراتيجية والتخطيط	جامعة قطر

**ملحق رقم (7)**  
**قائمة أسماء الخبراء المشاركين**

رقم	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
١	أحمد محمد برقان	أستاذ دكتور	تربية- إدارة تربوية	جامعة حضرموت
٢	عبدالله السنفي	أستاذ دكتور	التجارة والاقتصاد- إدارة أعمال	جامعة صنعاء
٣	العزي علي محمد البرعي	أستاذ دكتور	تربية- إدارة تعليم عالي	جامعة الحديدة
٤	سنان غالب المرهضي	أستاذ دكتور	التجارة والاقتصاد- إدارة أعمال	جامعة صنعاء
٥	بشرى المصوبع	أستاذ مشارك	تربية- لغة إنجليزية	جامعة حجة
٦	حمود محسن المليكي	أستاذ مشارك	تربية- إدارة وإشراف تربوي	جامعة ذمار
٧	حمود ناصر نصار	أستاذ مشارك	تربية- النحو والصرف	جامعة حجة
٨	زايد علي عبد الخالق المنزوع	أستاذ مشارك	العلوم الإدارية والحاسبات- إدارة أعمال	جامعة البيضاء
٩	عادل محمود حبيشي	أستاذ مشارك	تربية- إدارة وإشراف تربوي	جامعة عدن
١٠	عائدة محمد علوان	أستاذ مشارك	تربية- إدارة وتخطيط تربوي	جامعة تعز
١١	عبدالعزیز محمد المخلافي	أستاذ مشارك	التجارة والاقتصاد- إدارة أعمال	جامعة صنعاء
١٢	عبدالله علي النجار	أستاذ مشارك	تربية- إدارة تربوية	جامعة صنعاء
١٣	عبد محمد سحلول	أستاذ مشارك	تربية- إسلامية	جامعة حجة
١٤	فهد صالح قاسم مغربة	أستاذ مشارك	تربية- إدارة وتخطيط تربوي	جامعة عمران
١٥	فؤاد محمد البعداني	أستاذ مشارك	تربية- إدارة وتخطيط تربوي	جامعة إب
١٦	فيصل محمد علي القباطي	أستاذ مشارك	تربية- اقتصاديات التعليم	جامعة تعز
١٧	محمد سعيد إلحاح	أستاذ مشارك	تربية- إدارة وتخطيط تربوي	جامعة تعز
١٨	محمد علي القيلي	أستاذ مشارك	تربية- تاريخ وحضارة قديمة	جامعة حجة

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
١٩	أمة الله المسهلي	أستاذ مساعد	تربية- أصول تربية	جامعة حجة
٢٠	سماح علي الكميم	أستاذ مساعد	تربية- إدارة تربوية	جامعة تعز
٢١	عبدالخالق محمد سعيد الدعيس	أستاذ مساعد	تربية- إدارة وتخطيط تربوي	جامعة صنعاء
٢٢	عبدالكريم أحمد الفقية	أستاذ مساعد	تربية- إدارة تربوية	جامعة إب
٢٣	عبدالله يحيى هادي كرشوم	أستاذ مساعد	تربية- إدارة وتخطيط تربوي	جامعة عمران
٢٤	فائز ناصر علي	أستاذ مساعد	تربية- إدارة تربوية	جامعة عمران
٢٥	ياسمين محمد مبارك باغريب	أستاذ مساعد	تربية- إدارة وإشراف تربوي	جامعة عدن