



متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية

أ/نوال مرشد طاهر العبسي

طالبة دكتوراه بقسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

Email:nawalalabsi@gmail.com

أ/محمد علي الشيباني

طالب دكتوراه بقسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

Email:alshybanym@yahoo.com

إشراف/أ.د/يحيى محمد بشر

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

الملخص:

هدف البحث الى التعرف على وجهة نظر القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم حول متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، وتوزيع استبيان على عينة من القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم بلغت (29) من قيادات وزارة التربية والتعليم للعام 2019-2020م، احتوت الاستبانة التي وزعت على محورين الاول بيانات لحساب المتغيرات للعينة، والمحور الثاني مجالات متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية والمتمثلة ب (متطلبات عامة-متطلبات صياغة الاستراتيجية -متطلبات تطبيق الاستراتيجية -متطلبات تقويم الاستراتيجية). وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وهي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-tast والحكم على صدق الاداة وتم عرضها على عدد خمسة محكمين تم اجراء التعديلات على الاداة وتطبيقها على العينة النهائية، وأبرز النتائج أن متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على موافقة عالية جدا لدى أفراد عينة البحث من القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة البحث في متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القيادات العليا تبعا لمتغير (المؤهل - الخبرة - المسمى الإداري).

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية - متطلبات - القيادات العليا.

Abstract:

This research aimed at identifying the viewpoint of senior leaders in Ministry of Education for requirements of implementing strategic management. To achieve this aim, a descriptive approach was used. Moreover, a questionnaire was distributed to a sample of senior leaders in Ministry of Education, membered was (29) individuals. Researcher has used appropriate statistical methods, which are mean, standard deviations, and the t-tast. The research has reached a number of results, the most prominent of which are:

- 1- The requirements of the strategic management has got very high approval among answers of research sample individuals -senior leaders in the Ministry of Education.*
- 2- There are no statistically significant differences in opinions of research sample in requirements of applying strategic management in t Ministry of Education from the viewpoint of higher leaders according to variable (qualification - good - administrative title).*

Keywords: strategic management - implementing strategic management

المقدمة:

إنَّ المتأمل للتطور في مجال الإدارة يدرك أهميتها في المجتمعات الحديثة، كونها أداة لتوجيه الشعوب نحو أهدافها حاضرا ومستقبلا. وكذلك فإن المورد البشري الإداري والمتخصص والمؤهل هو العمود الفقري لتحقيق نجاحات في السوق التنافسية ولهذا ظهرت عدة انماط للإدارة ومداخلها حسب تطورات العصر وتحديث الطلبات المستجدة للحاق بمصاف الدول المتقدمة.

فكانت الإدارة الاستراتيجية وهي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والتي بدأت تطبيقها في منظمات الاعمال واثبتت جدواها وليست الإدارات التعليمية ببعيدة عن هذا المنحى الحديث من الإدارة فالمؤسسة التعليمية تعتبر منظمة خدمية تقدم أكثر من مجال ومن نهامها اعداد وبناء المواطن.

وتعد الإدارة الاستراتيجية قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، وهي تطوير لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، أي نظرة داخلية إلى الخارج تهدف إلى الابداع، ورفع الكفاءة التشغيلية (عساف، 2005، 140). فالإدارة الاستراتيجية اعادت الصورة الصحيحة لدور القيادة التربوية لقدرتها على تشخيص الواقع من خلال الرؤيا بعيدة المدى.

والإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية تسهم في تطوير الهياكل التنظيمية والتي من مهامها توضيح خطوط المسؤولية والصلاحيية. ويسهم في تسريع عملية اتخاذ القرار وتنفيذها وازالة الازدواجية ومراجعة الاجراءات الإدارية واختزال التراتبية المعقدة في الجوانب الإدارية والتركيز على الاهداف التي تركز على التحليل الكمي والنوعي واتاحة المرونة والاستقلالية للقيادات الإدارية التربوية، تواجه المنظمات العامة عددًا كبيرًا من المتغيرات التي تدعوها للتفكير في مستقبلها فإما الاستجابة والتكيف وتحقيق التقدم وإما التراجع، وتفرض هذه المتغيرات على تلك المنظمات مجموعة من التحديات التي تتضح من التغيرات والتطورات السريعة أو التوسع في الأعمال أو الحاجة المتزايدة لتحسين مستويات الأداء.

وتشتمل عميلة الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من الأبعاد والمهام الأساسية تتلخص في الصياغة المبدئية لرسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية ولغاياتها وأهدافها والتي يتم التوصل إليها بناءً على مخرجات مهام التحليل والدراسة لكل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة والتي تفسر عن مجموعة من الحقائق تمثل في نقاط قوة وضعف داخلية في المؤسسة وفرص وقيود أو تهديدات من البيئة الخارجية للمؤسسة. وعلى أساس ذلك تعمل المؤسسة على مراجعة رسالتها ورؤيتها وغاياتها وأهدافها وإعادة صياغتها في صورتها النهائية. وفي هذه المرحلة وبناءً على نتائج دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية، لتقوم المؤسسة بدراستها وتقييمها والمفاضلة بينها للتوصل إلى أكثرها ملاءمةً وجاذبية، ثم وضع متطلبات فعالية تنفيذها. حيث أن الإدارة الاستراتيجية أعادت الصورة

الصحيحة والحقيقة لدور القيادة التربوية، كما أن الإدارة الاستراتيجية ضرورة في مؤسسات التعليم، إذا ما طبقت بشكل سليم، لأنها تؤدي الي رفع أداء المنظمات في الحاضر والمستقبل، وقد اجمعت كل منظمات الأعمال العالمية التي استخدمت أسلوب الإدارة الاستراتيجية على ذلك (Nicoline And Antje,2006, 2). ما سبق يتضح أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية حيث أصبح لزاماً على هذه المؤسسات وخاصة مؤسسات التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها وخاصة بعد الاخفاقات التي رافقت تطبيق الاستراتيجيات الوطنية للتعليم الاساسي والثانوي. كون تطبيق الإدارة الاستراتيجية له متطلبات بشرية مؤهلة ومدربة وقادرة على تجاوز الصعوبات والتعامل مع المعوقات بطريقة مخطط لها لتصل لحقيق الاهداف المرسومة.

مشكلة البحث:

الإدارة أداة تطوير للمجتمع، تعمل على تقدمه واستثمار طاقاته المتوفرة في الاتجاه الايجابي الذي يعزز قدرة المؤسسات في مواكبة الكم الهائل من المتغيرات وخاصة في إطار الإدارة الاستراتيجية كمدخل حديث لا بد من الانطلاق من خلاله لرسم صور ورؤى واضحة. وبإمكان قيادات المؤسسات وخاصة المؤسسات التربوية والتعليمية صنع القرارات التي تراها مناسبة، وبإمكانها أيضا إدارة نشاطاتها بطريقة روتينية لتحقيق مكاسب جزئيه وباعتماد الأساليب الإدارية التقليدية، لكن كيف تضمن نجاح تلك القرارات والأنشطة في هذا المناخ المتقلب أونها تحقق الفائدة المرجوة منها، أو على الأقل تتجو من الأخطار المحدقة بها، وكما هو معلوم فإن العبرة لا تكمن في حجم القرارات المتخذة أو عدد الأنشطة المنفذة، لكن العبرة والتميز إنما يكون في طبيعة تلك القرارات ومدى أثر تلك الأنشطة في المحافظة على بقاء بل زيادة المؤسسات. ولان الباحثان يعملان في مؤسسة تربية تتمثل في وزارة التربية والتعليم فقد لاحظا قصور إداريا في تطبيق الإدارة الاستراتيجية بل وتخبط في تنفيذ الاستراتيجيات التي تم صياغتها لوجود معوقات داخلية وخارجية ادت الي تراجع في الرؤيا المرسومة بهذه الاستراتيجيات. وانطلاقاً مما سبق، فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما متطلبات الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القيادات العليا بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؟

وتبلورت اسئلة البحث الفرعية في الأسئلة الآتية:

- 1- ما متطلبات الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر افراد العينة من القيادات الإدارية العاملة في الوزارة؟
- 2- هل توجد فروق دالة إحصائياً بين اجابات أفراد عيبة البحث من القيادات الإدارية في درجة تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم تعزي للمتغيرات الاتية (نوع العمل - المؤهل العلمي - الخبرة).

3- ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في بيان أهمية تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية من خلال التعرف على متطلباتها في المؤسسات التربوية والتعليمية حيث ستساعد على وضوح الرؤيا الاستراتيجية لها. وكذلك حاجة المؤسسات التربوية والتعليمية لهذا النمط من الإدارة لما له من دور فعال في رسم الخطط حسب التحليل البيئي وحسب القدرات اللازمة التي يجب أن يمتلكها موظفي هذه المؤسسات لمواجهة المتغيرات المتسارعة. إضافة الي الخروج برؤية معرفية وواقعية لمتطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتوجيه في سد احتياجات هذه المتطلبات في تطبيق هذا المدخل الحديث في الإدارة لتحقيق رسالة المؤسسة واهدافها المرسومة.

منهج البحث:

حسب طبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها فقد استخدم المنهج الوصفي، الذي يصف الظاهرة التربوية، كما هي في الواقع ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً بحيث يؤدي لفهم العلاقات والوصول الي استنتاجات تساعد في التوصل الي نتائج حول تطبيق الإدارة الاستراتيجية ومتطلباتها في وزارة التربية والتعليم حيث استعرض في الجانب النظري والادبيات والدراسات السابقة الي مفهوم واهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية، واستخلص في الجانب العلمي النتائج في ضرورة توافر امكانات متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

حدود البحث:

الحدود زمانية: اقتصر البحث على العام (2019-2020م).
الحدود المكانية: اقتصر البحث على قيادات وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية-صنعاء.
الحدود البشرية: اقتصر البحث على القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم.

متغيرات البحث:

المتغيرات المستقلة: نوع العمل - المؤهل العلمي - الخبرة.
المتغير التابع: يتمثل بدرجة متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم.

مصطلحات البحث:

1- الإدارة الاستراتيجية:

عرفها مركز الإدارة والتنمية بانها مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الاجل الطويل في ضوء ميزنها التنافسية وتسعي نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم

الفرص والتهديدات وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الاطراف المختلفة. (مركز الإدارة والتنمية، د.ت). ويمكن تعريفها انها فن وعلم لتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. (العارف، 2005، 6). وتعرف إجرائيًا انها: كل ما يتعلق بالأمور الادائية والتنظيمية من حيث وضع الرؤى الاستراتيجية تصميمًا وتنفيذًا وتقويماً يتم داخل المؤسسة التربوية والتعليمية ممثلة بقيادات وزارة التربية والتعليم.

2- القيادات الإدارية العليا:

هم الرسميون في اعلى مستويات الخدمة العامة وهم المختصون بوضع السياسات الاساسية، وواجبهم تقديم النصح بصدد شؤون رسم السياسة العامة على اعلى المستويات، وهم المسؤولون عن صنع القرارات الخاصة بالسياسة الإدارية، وعن ترجمة القرارات التي يتخذها الوزراء الي سياسات وبرامج عملية، وهم حسب قانون الخدمة المدنية: وكلاء الوزارة ومساعدتهم، ومدراء العموم ومن في مستواهم. (الجنيد، 2010، 9).

3-متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

عرفها (مغربي، 2006، 35) انها العوامل والامكانات التي من خلالها تستطيع المؤسسات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالكيفية التي تمكنها من تحقيق أهدافها على أفضل وجه.

ويعبر عنه في البحث إجرائيًا انه: الامكانات البشرية والمادية والاحتياجات والمقتضيات التي ينبغي توافرها في المؤسسات التربوية والتعليمية على مستوى وزارة التربية والتعليم والتي من خلالها تتمكن هذه المؤسسة من القدرة على تطبيق الإدارة الاستراتيجية ويعبر عنها بالنتائج المستخلصة من البحث الحالي.

الادب النظري للبحث:

الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم والمداخل الحديثة التي احدثت ثورة في منظمات الأعمال، حيث استخدمت في عدة مؤسسات تسويقية وصناعية وتجارية، وليست المؤسسات التربوية والتعليمية بعيدة عن هذه المتغيرات المتتابة والتي شكلت نقله نوعية في علم الإدارة الحديثة، فقد ظهرت مجموعة من التحديات التي بررت مدخل الإدارة الاستراتيجية ومنها الثورة المعلوماتية، والتي كانت سببا في العديد من النقلات الحضارية والجريئة. تتجسد في تحويل مسارات التنمية من مسارات الخط المتصل في النمو والتغير الي مسارات وقفزات جديدة. (الظاهر، 2009، 48) و هذا المدخل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية والتعليمية يسهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي توضح خطوط المسؤولية والصلاحيات وتسهم في تسريع صناعة واتخاذ القرارات وتنفيذها، وازالة الازدواجية والتعارض ان وجدت ومراجعة الاجراءات الإدارية واختصارها من اجل ازالة التعقيد والبيروقراطية، واقامة المزيد من المرونة والاستقلالية للقيادات الإدارية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة، والاستفادة من الموارد المتاحة (المبعوث،

2003، 115) والإدارة الاستراتيجية في وقتنا الحاضر تعد ضرورة وليست ترفاً إدارياً، وذلك لأنها تؤدي الي رفع اداء المنظمات حاضرا ومستقبلا، ولهذا فمن أهم فوائد مدخل تطبيق الإدارة الاستراتيجية انها: تحدد خارطة طريق لمنظمات الاعمال. (ويقصد بمنظمات الاعمال هي المؤسسات الإدارية). تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي لدي المدراء ويكونوا مبادرين لصنع الاحداث وليسوا متلقين لها. يشير التفكير الاستراتيجي إلى توفير القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات الدقيقة للمستقبل مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة (عواد، 2012، 203-204). يمكن المنظمة من استخدام الموارد (البشرية -المادية) استخداما فعالاً. يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الإدارية الام الذي يوفر تجانس وتكامل الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري وقيادات المنظمة. (الماضي، 2003. 10).

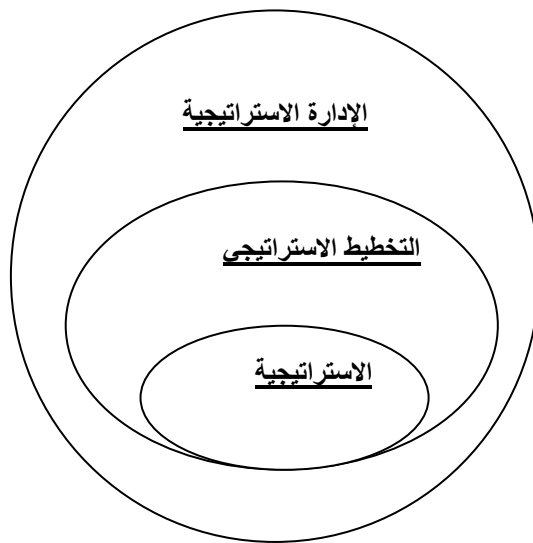
و ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية في ظل المفاهيم الآتية: عدم كفاية وضع الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا، بل لابد من إدارة عملية تنفيذ الاستراتيجية، وضرورة تقادي التهديدات، والتخطيط الاستراتيجي لا ينجح بمنأى عن تنظيم استراتيجي وقيادة استراتيجية ورقابة استراتيجية، كما أن الإدارة الاستراتيجية ذاتها أداة من أدوات إدارة التغيير وتحويل المنظمات.(توفيق، 2004، 8)وظهرت فروق هامة بين الإدارات العامة، والإدارة الاستراتيجية، والإدارة بالأهداف: وهو أن الإدارة الاستراتيجية تختلف عما سبق في توجهها الرئيس ففي حين يتركز اهتمام الإدارات العامة بالمنظمة والمؤسسة من الداخل بالعمل على تطبيق السياسات الموضوعية وإنجاز الأهداف المحددة، نجد تركيز واهتمام الإدارة الاستراتيجية أوسع من ذلك فهو يشمل المنظمة والمؤسسة من الداخل والخارج حيث تتقرب في البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف، ترصد وتراقب وتمسح البيئة لتحديد الفرص المتاحة وكذلك المخاطر والعمل على الوقاية منها.(الظاهر، 2009، 10).فالاستراتيجية اذا.. خطة عمل طويلة المدى تحدد اسلوب مؤسسات التعليم لتحقيق خططها الاستراتيجية من خلال مواردها في بيئة متغيرة. والإدارة الاستراتيجية تحدد تتضمن المراحل المبكرة لتحديد رسالة ورؤية وأهداف المنظمة والمؤسسة مع تحليل لبيئتها الداخلية والخارجية وذلك من خلال الخطوات الآتية:

- 1- تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.
- 2- تحليل القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.
- 3- صياغة رسالة المنظمة وتطوير أهدافها.
- 4- صياغة الاستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة.

5- تنفيذ الاستراتيجيات وتهيئة الموارد اللازمة لذلك.

6- التأكيد على الأنشطة الرقابية الاستراتيجية.

والإدارة الاستراتيجية عملية مؤلفة من تخطيط استراتيجي وتنفيذ ورقابة وهي عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها، وتقييمها، ونظر إليها أنموذج يصلح للتعامل مع أحداث المستقبل الممكنة وضمنت جميع عمليات المنظمة المتخذة لتطوير الخطة الاستراتيجية وتنفيذها، كما عرفت بأنها عملية تطوير التصور الاستراتيجي ورسالة الأعمال ووضع الأهداف وإعداد الاستراتيجية لبلوغ الأهداف وتنفيذها وتقييم الأداء. والشكل الآتي يوضح العلاقة بين المفاهيم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي



شكل رقم (1) العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية

لذا فطبيعة العلاقة تكاد تتخذ المدخل التشكيلي؛ إذ إن التخطيط الاستراتيجي يعد شكلاً واحداً فقط من الإدارة الاستراتيجية بالإضافة إلى تنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها، وحيث إن هدف التخطيط الاستراتيجي النهائي هو وضع الخطة الاستراتيجية فإن الإدارة الاستراتيجية تذهب إلى أبعد من ذلك لتطوير آليات تنفيذ الاستراتيجية وإسقاطها على أرض الواقع وتقييمها.

وهذه المفاهيم لها أهميتها وجدواها بالنسبة للمنظمات وتحديداً في حال ربطها بالأداء، فالمنظمات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي وتطبق الإدارة الاستراتيجية تتفوق في أدائها وإنجازها على المنظمات التي لا تتبناها أو تطبقها وتظهر خصائص الإدارة فقد رتبها (صلاح الدين، 2016، 33) في النقاط الآتية: الإدارة الاستراتيجية هي عملية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة المنظمة الديناميكية.

أنها عملية منتظمة حيث تهدف الي اتباع عملية من هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات. تهتم بالمستقبل من خلال دراسة التنبؤ وتوجيه الإدارة.

هي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين.
هي عملية مستمرة بمثابته نشاط لفترة طويلة غير مرتبطة بزمن.
تشكل إطار لتوجيه المراحل الأخرى (تصميم البرامج، وضع الموازنات، والهياكل).
الإدارة الاستراتيجية ليست عملية سهلة للأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل الجهود الفكرية والالتزام.

-عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل التي من أهمها:

1-توافر التفكير الاستراتيجي:

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة والقدرة على تحليل البيئة الخارجية.

وقد ذكر المغربي (2006، 98) أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي -توافر المهارات الآتية لديه بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر. حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشرف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

-القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كلٍ منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.

- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

2-توافر نظم المعلومات الاستراتيجية:

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى

من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3- توفير نظام للحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

4- توفر نظام مالي:

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبير.

5- توفر التنظيم الإداري السليم:

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

6- متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

لخص مغربي (2004، 236) متطلبات الإدارة الاستراتيجية في عدة نقاط منها:

أ- **تحديد الأهداف السنوية:** يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لا مركزية حسب القطاعات والفروع بحيث تتم بصورة مرحلية، ومؤسسة على عملية التشارك، وتفيد الأهداف (أسس توزيع وتخصيص الموارد، والمعايير الضرورية لتقييم الأداء في تحقيق الأهداف طويلة الأجل، والأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام).

ب- **صياغة السياسات:** تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق، إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية. وتساعد السياسات كلا من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كلا منهم ومن ثم يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح.

ج- **توزيع وتخصيص الموارد:** بعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية.

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

هـ-الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية: يجب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها، ومن بين العوامل التي يجب مراعاتها: (بناء المعايير لقياس الاداء، الدافعية ونظم الحوافز، مبدا الثواب والعقاب: بحيث تضمن المنظمة منع السلوك الذي يعطل الانجاز عند تطبيق استراتيجيتها).

و-تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية: ان توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي، وهذا يتطلب: (تحديد عدد الاشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية - بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة-بيان خصائص القادة المديرين المطلوبين في تنفيذ أنشطة وبرامج الاستراتيجية).

وقد اضاف (اللوزي، 2000، 145) المتطلبات الإدارية: وهي التي تقوم بها الإدارة بمختلف مستوياتها حتى تحدث التغير الجوهري في الهياكل الإدارية! لكي تحقق للمنظمة الاهداف المبتغاة، منها الي الإدارة التي تساند التطوير والتغير وتدعمه وتتخلص من البيروقراطية المعيقة لكل تجديد وتحديث في الاطر الإدارية والأساليب المعاصرة التي اخذت بها المؤسسات التربوية مما يتطلب بناء رؤية وخطط استراتيجية والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيس وفلسفتها وأهدافها، وصياغة استراتيجية التغير ونشر ثقافة الفكر الاستراتيجي وتوعية العاملين بأهمية الإدارة الاستراتيجية. اما (حنا، 2012، 58) فقد أكد على المتطلبات المادية الاساسية لزيادة قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها زمن أهم تلك المتطلبات: توزيع وتخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الاولويات الموضوعية في صورة الاهداف السنوية. واكد (مغربي، 2004، 236) على المتطلبات البشرية (المهارية): حيث ان توفر وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية هو مفتاح نجاح التطبيق للإدارة الاستراتيجية وهذا يتطلب تحديد عدد الاشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية، وبيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكادر البشري المطلوب، وبيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل او نشاط. اما المتطلبات المعلوماتية والتكنولوجية فقد ركز عليها (مغربي، 1999، 51) فالمعلومات لها دور اساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، كونها مرتبطة بنتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية مثلا تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الاهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما انها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها، لتحقيق الاستفادة المثلي من تلك المعلومات ولذا لا بد من ان تتسم هذه المعلومات بالدقة والشمولية وتوافرها في الوقت المناسب، وهذا يتطلب توفر الحاسب الالي والاعتماد عليه في تخزين اكبر كم من البيانات المتشابهة وحفظها واجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات

بما يتيح الاستفادة منها في اي وقت لاتخاذ القرار الاستراتيجية. وهناك مجموعة من المتطلبات التي نذكرها (الصباغ، 1990.56) منها:

- تغيير قيم واتجاهات الافراد، بحيث يزيد ولائهم وانتمائهم الي مؤسستهم التربوية والتعليمية.
- اشراك الافراد العاملون في اعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ابتداءً ولا يقتصر دورها على مجرد التنفيذ في مراحلها الأخيرة.
- تطوير المهارات المطلوب توافرها لتشمل المهارات التخطيطية والتمويلية.
- تغير وتطوير أساليب إدارة الموارد البشرية.
- ان يكون الافراد العاملون عنصرا اساسيا في ضمن القرارات الاستراتيجية.
- اقناع الإدارة العليا بضرورة الاخذ بفكرة تطبيق الإدارة الاستراتيجية كمدخل للتغير والتعامل مع الظروف الحالية والمستقبلية.
- ان كفاءة القائد لها دورها وكذلك دور انظمة الاتصالات الافقية والرأسية.

مما سبق نستنتج ان الإدارة الاستراتيجية تحتاج الي عدة متطلبات تكاملية وذلك للخروج من ازمة التخطيط والحلول الطارئة غير مدروسة وغير قائمة على صناعة القرارات المرسومة بالرؤيا الاستراتيجية والمؤسسات التربوية والتعليمية في أمس الحاجة الي تطبيق هذا المدخل للخروج من أزمتها وتحقيق اهدافها.

الدراسات السابقة:

سيتم التركيز في عرض الدراسات السابقة على محور متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم والتي تم ترتيبها تصاعديا كالآتي:

دراسة أكريم (2019) بعنوان مدي تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية الاقتصاد جامعة عمر المختار -البيضاء: وهدفت الدراسة لمعرفة مدي تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم اداة الاستبانة على عينة عشوائية من اعضاء هيئة التدريس وكان من اهم نتائج الدراسة ان مدي تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد بجامعة عمر المختار كان في المستوى المتوسط، وكذلك بينت النتائج عدم وجود اختلافات معنوية حول مدي تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة قيد الدراسة، حسب نوع الجنس- المؤهل العلمي، بينما وجدت اختلافات معنوية حول مدي تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية حسب مدة الخدمة والتخصص العلمي.

دراسة الحربي (2015) بعنوان: درجة توافر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية: وهدفت الدراسة الي التعرف على درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهه نظر القيادات التعليمية، واستخدم

الباحث المنهج المسحي الوصفي وطبق اداة مكونه من ثلاثة مجالات لقياس درجة التوفر. وخرجت الدراسة بعدة نتائج وتوصيات من اهمها ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية بين الصف الثاني من العاملين في الإدارة التعليمية، التدريب على كيفية صياغة وتنفيذ وتقييم معايير الاداء للإدارة الاستراتيجية.

دراسة الشامسي (2010) بعنوان: قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة، وتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان: وهدفت الدراسة الي التعرف على الاسس، والمبادئ العلمية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على مدي فعاليته في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتبيان المشاكل والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي، وخلصت الدراسة الي عدة نتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي يساد على التنبؤ بالمشكلات التي تواجه منظمات التربية والتعليم، والاستعداد لحلها قبل وقوعها، كما يساعد المديرين على التنبؤ بالمتغيرات البيئية التي تحيط بعمل منظماتهم، كما يساعد على قراءة المستقبل، والاستعداد له، ويساعد العاملين في منظمات التربية والتعليم على المشاركة في تحديد رسالة وصياغة الاهداف الاستراتيجية في منظماتهم.

دراسة الهاللي (2008) بعنوان: مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة: وأوضحت الدراسة مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وعلاقتها بالتخطيط للمستقبل وإدارة الجودة الشاملة والتفكير الابتكاري، وابرز التحديات التي تواجه الاخذ بمدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم، والتعرف الي العمليات والمهارات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. وظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة بين درجة الاهمية، ودرجة التوفر لصالح درجة الاهمية في مفردات محاور الدراسة جميعها، وهي الرسالة والاهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية، وتحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار الاستراتيجية المناسبة، وتطبيق الاستراتيجية، ومحور التقويم.

دراسة الشبول (2005) بعنوان: واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الاردن وبناء نموذج لتطويرها: وهدفت الدراسة الي التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الاردن، وتوصلت الدراسة الي ان أهم المعوقات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية كانت معوقات مالية يليه معوقات إدارية وفنية، في ضوء نتائج الدراسة بناء أنموذج لتطوير الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم تتكون من اربعة عناصر تحليل الوضع وصياغة الاستراتيجية المستقلة وتطبيق الاستراتيجية والمتابعة والتقييم.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

بعد ان تم استعراض الدراسات السابقة تبين أنها أجمعت على متطلبات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في تطوير أداء جمع المعلومات، والاطلاع على النتائج التي توصلت لها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي كذلك تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تطوير الاداة (الاستبانة) التي تم تطبيقها على قيادات وزارة التربية والتعليم.

مجتمع البحث وعينته:

تحدد مجتمع البحث بقيادات وزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم حسب كشوفات إدارة الموارد البشرية (46) ما بين وكيل وزارة ووكيل مساعد ومدير عام. للعام (2014-2015م) وتم توزيع الاستبانة على مجتمع البحث كاملا، وعند استرجاع الاستبانات كان عددها (30) استبيان وتم استبعاد استبيان واحد لعدم استكمال البيانات، أي ان عملية التحليل الإحصائي كانت لعدد (29) استبيان.

ويشير الجدول رقم (1) الي توزيع عينة البحث من القيادات في وزارة التربية والتعليم بحسب متغيرات البحث والنسب المئوية كالاتي:

جدول رقم (1)
العينة بحسب المتغيرات المستقلة للبحث

المؤهل	العدد	النسبة المئوية	الخبرة	العدد	النسبة المئوية	المسمى الإداري	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	21	72.4	اقل من خمس سنوات	3	10.3	وكيل	3	10.3
ماجستير	6	20.7	اقل من خمس سنوات	8	27.6	وكيل مساعد	4	13.8
دكتوراه	2	6.9	اقل من عشرين سنة	18	62.1	مدير عام	22	75.9
الاجمالي	29	100.0	الاجمالي	29	100.0	الاجمالي	29	100.0

إعداد الاستبانة وحساب النتائج:

بعد جمع المراجع والدراسات السابقة في الإدارة الاستراتيجية والاطلاع عليها تم استخلاص متطلبات الإدارة الاستراتيجية وتصميمها في استبيان لغرض تحكيمها، وتضمنت الاستبانة مقدمة تبين الهدف من الاستبانة، وطريقة الإجابة على فقراتها، والبيانات الأساسية، واعتمد أسلوب التصحيح وفق مدرج خماسي واشتملت الاداة (الاستبانة) على محور تضمن متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر قيادات وزارة التربية والتعليم والتي شملت اربعة مجالات في كل مجال فقرات تتعلق بالمجال مرتبة كالاتي (متطلبات عامة - متطلبات الصياغة - متطلبات التطبيق - متطلبات التقييم). واعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة بالمجالات الاربعة وزنا مدرجا لتقدير درجة توفر متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية كالاتي (أوافق بشدة 5- أوافق 4- لا اعرف 3- لا أوافق 2- لا أوافق بشدة 1) وتم حساب النتائج من خلال قيمة المتوسط الحسابي علي الدرجة القصوى، حيث حددت النقاط الفاصلة على التدرج من خلال

(حساب المترجح حسب المقياس المحدد للفقرات) وذلك بغرض المقارنة بين المتوسطات وترتيب درجة تطبيق المتطلبات. وتم وصف مستوي عبارات المتطلبات على الشكل الآتي: (1-1,79) غير موافق بشدة، (1,80-2,59) غير موافق، (2,60-3,39) لا أعرفه (3,40-4,19) موافق، (4,20-5,00) موافق بشدة. وبذلك تم تحليل نتائج الاداة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية "spss" للتوصل الي نتائج البحث.

صدق الاداة:

للتوصل الي صدق الأداة فقد تم عرض الاستبانة بصورتها الاولى على عدد من المحكمين من مختصي التقويم والقياس التربوي وكذلك مختصي في التخطيط التربوي بجامعة صنعاء كلية التربية ومركز البحوث والتطوير التربوي وبلغ عدده (5) محكما. وطلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وابداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، ودرجة وملاءمتها للمجال الذي تنتمي اليه، وكذلك اضافة او حذف فقرات، واقتراح فقرات حسب المجالات. وكذلك بيان وجهة النظر في بصورة عامة على درجة ملائمة الاستبانة لما وضعت له وقد بلغت عدد فقرات الاستبانة اجمالا (55) فقرة.

نتائج البحث ومناقشتها:

اجابة السؤال الاول:

ما متطلبات الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر افراد العينة من وجهة نظر القيادات العليا؟

وللإجابة على هذا السؤال فقد قام الباحثان باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متطلب من متطلبات الإدارة الاستراتيجية الواردة ضمن كل مجال من المجالات الاربعة للإدارة الاستراتيجية، ولكل فقرة مع مجالاتها، وفيما يلي عرض النتائج حسب تقديرات العينة لهذه المتطلبات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القيادات العليا بوزارة التربية والتعليم. والجدول رقم (2) يبين استجابة افراد العينة للمجالات الأربعة متطلبات للإدارة الاستراتيجية.

جدول رقم (2) اجابات عينة البحث من قيادات وزارة التربية والتعليم حول وجهة نظرهم في المتطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم ممثلة بالنسب المئوية والانحراف المعياري

م	المجالات	المتوسط	الانحراف المعياري
1	المتطلبات العامة	4.45	0.44
2	متطلبات الصياغة الاستراتيجية	4.50	0.44
3	متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية	4.50	0.48
4	متطلبات تقويم الإدارة الاستراتيجية	4.53	0.49
	اجمالي المجالات	4.49	0.42

من الجدول السابق يتضح ان اجمالي المجالات الاربعة لمتطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية جاءت بمتوسط (4.49) وهي متوسط عالي جدا ' مما يؤكد ان العينة تقدر بصورة عالية المتطلبات

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية كقيادات عليا في وزارة التربية والتعليم. اضافة الي مجال متطلبات تقويم الإدارة الاستراتيجية بمتوسط (4.53) ويعتبر متوسط عالي جدا من بين بقية المجالات مما يدل على أدراك القيادات العليا بوزارة التربية والتعليم لأهمية هذا المتطلب لتحقيق الإدارة الاستراتيجية وقياس مستوي الاداء فيها.

وفيما يلي تفصيل استجابة افراد العينة للمجالات الاربعة لمتطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القيادات العليا.

أولا-المتطلبات العامة للإدارة الاستراتيجية:

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الاول للإدارة الاستراتيجية للمتطلبات العامة من وجهة نظر القيادات العليا بوزارة التربية والتعليم، والجدول الآتي يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة حسب الجدول رقم(3).

جدول رقم (3) اجابات عينة البحث من قيادات وزارة التربية والتعليم حول وجهة نظرهم في المتطلبات العامة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم ممثلة بالنسب المئوية والانحراف المعياري

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تتوفر لدى القيادات العليا في الوزارة المعرفة بعمليات الإدارة الاستراتيجية.	4.66	0.48
2	يتوفر لدي الوزارة نظم معلومات جيدة تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	4.72	0.53
3	تتوفر في الوزارة أنظمة اتصال (اجتماعات. تقارير. لجان) تسهم في ايجاد فهم متكامل للقرارات المتخذة.	4.59	0.50
4	تتميز القرارات المتخذة من مختلف المستويات التنظيمية للوزارة بالترابط والتكامل.	4.64	0.68
5	تسعى الوزارة لتحقيق التميز على المدى البعيد	4.41	0.78
6	تؤكد قطاعات الوزارة على روح المبادرة والبحث عن الفرص في البيئة الخارجية.	4.31	0.76
7	تلتزم قطاعات الوزارة بالتغيرات المخطط لها.	4.28	0.53
8	يظهر موظفو الوزارة قدرا كبيرا من الحماس للعمل والرضا عنه.	4.45	0.69
9	يتمتع موظفو الوزارة بدرجة عالية من الكفاءة	4.14	0.95
10	تتوفر الثقة بين موظفو الوزارة ورؤسائهم في مختلف المستويات التنظيمية.	4.55	0.57
11	تتداول المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار لكل الإداريين والعاملين في الوزارة.	4.34	0.55
12	أن يشارك موظفو الوزارة بفاعلية في صنع القرارات المرتبطة بهم.	4.34	0.81
13	تتوفر لدى قيادات الوزارة سياسة عامة تعليمية.	4.45	0.63
14	ان تحلل جوانب القوة والضعف بالبيئة الداخلية في ضوء الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.	4.41	0.57
15	ان تتوفر الجوانب المالية وتخصيصها للتخطيط.	4.48	0.83
	اجمالي المجال	4.45	0.44

من الجدول السابق نلاحظ ان اجمالي المجال للمتطلبات العامة بلغت متوسط (4.45) تعتبر ضمن الدرجة العالية جدا أي ان هناك وعي لدي القيادات في المتطلبات العامة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وكانت فقرات هذا المجال كذلك واقعه بين المتوسطات الآتية (4.72- 4.14) ما بين الدرجة العالية والعالية جدا. أي ان الفقرات حصلت على موافقة عالية جدا، وترتبت الفقرات ذات المتوسطات العالية جدا كالاتي (4.72- 4.66-4.64-4.59-4.48-4.55) للفقرات الآتية (15-10-3-4-1-2). والفقرة التي حصلت على متوسط عالي جدا وموافقة شديدة من قبل القيادات العليا المستهدفة بعينة البحث وهي

(4.72) ورقم الفقرة (2) والتي تنص على " يتوفر لدي الوزارة نظم معلومات جيدة تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية " يؤكد هذا توفر الجوانب الفنية فيما يخص نظم المعلومات والتي على ضوءها تلبي الوزارة وهذه الخطط التي يلزم منها ان تنعكس على ميدان التربية التنفيذي من خلال كونها قيادة مركزية. وكون أي قرار لا بد أن يتخذ في ضوء توافر البيانات والمعلومات السليمة من خلال القنوات الرسمية التي تصب فيها.

أما الفقرة رقم (9) التي حصلت على متوسط عالي وموافقة من قبل عينة البحث وبمتوسط (4.14) والتي تنص على "يتمتع موظفو الوزارة بدرجة عالية من الكفاءة " وتعتبر هذه الفقرة حصلت على متوسط اقل من قبل القيادات حسب التحليل الإحصائي للمجال مما يؤكد على ضرورة اعداد وبناء قدرات المورد البشري في وزارة التربية والتعليم كونه المطلب الاساسي والمرتكز الفعلي لتنفيذ وتقييم الاستراتيجية المحددة لرؤية الوزارة. ومن خلال النتائج السابقة تؤكد إدراك القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم على ان المتطلبات العامة للإدارة الاستراتيجية ضرورة وتعتبر من عوامل نجاح الاستراتيجية المرسومة.

ثانياً-متطلبات صياغة الاستراتيجية:

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني للإدارة الاستراتيجية لمتطلبات صياغة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات العليا بوزارة التربية والتعليم، والجدول الآتي يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة حسب الجدول رقم (4)

جدول رقم (4) اجابات عينة البحث من قيادات وزارة التربية والتعليم حول وجهة نظرهم في متطلبات صياغة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم ممثلة بالنسب المئوية والانحراف المعياري

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تشجع القيادات العليا في الوزارة الحوار المفتوح والافكار الجديدة.	4.31	0.71
2	أن يمارس موظفو الوزارة ادوارهم في ضوء مجموعة من القيم التنظيمية المتفق عليها.	4.48	0.57
3	أن تشارك القيادات العليا في جلسات العصف الذهني مع موظفو الوزارة في اللقاءات الإدارية.	4.31	0.81
4	أن تمتلك الوزارة الاستقلالية في تحديد رؤيتها ورسالتها وكيفية تطويرها في الوقت المناسب.	4.45	0.69
5	أن توجد رسالة واضحة للوزارة يفهمها جميع موظفيها فينعكس ذلك على أداؤهم.	4.62	0.68
6	أن يكون هناك أهداف للوزارة تم تحديدها بناء على التغذية الراجعة او العكسية.	4.52	0.57
7	أن يشارك في وضع الاستراتيجية للوزارة الأفراد المعنيين بتنفيذها.	4.48	0.69
8	أن تركز استراتيجية الوزارة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها على المدى المتوسط والبعيد.	4.62	0.49
9	أن تتسم أهداف الوزارة بل وسياساتها العامة واستراتيجيتها الواقعية والموضوعية، بحيث تعكس الإمكانيات الحقيقية لها.	4.59	0.68
10	أن تتسم اهداف الوزارة بالمرونة والاستجابة لظروف ومتطلبات المجتمع.	4.45	0.63
11	أن يتم مراجعة وتطوير أهداف الوزارة كل فترة زمنية لا تقل عن سنتين، حتى لا تتصف بعدم الاستقرار، وفي الوقت نفسه تلبي حاجات المجتمع المتغيرة فتكتسب صفة الحداثة وعدم الجمود.	4.38	0.82
12	أن يكون هناك سياسة عامة تعليمية للوزارة تتوافق مع السياسة العامة للدولة تصاغ من خلالها استراتيجيات وخطط الوزارة وليست بعيدة أو منفصلة عنها.	4.76	0.44
13	أن يشارك مركز البحوث والتطوير التربوي في عملية صنع سياسة واستراتيجيات التعليم.	4.48	0.57
	اجمالي المجال	4.50	0.44

من الجدول السابق نلاحظ ان اجمالي المجال لمتطلبات صياغة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم بلغت بمتوسط (4.50) ويعتبر هذا المتوسط ضمن الدرجة العالية جدا ونسبة الموافقة عليها موافق بشدة أي ان هناك وعيًا لدي القيادات في متطلبات صياغة الاستراتيجية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وكانت فقرات هذا المجال كذلك واقعه بين المتوسطات الآتية (4.31-4.76) ما بين الدرجة العالية والعالية جدا. وترتبت الفقرات ذات الدرجة العالية جدا لهذه المتوسطات كالاتي (4.76-4.62-4.62-4.59-4.48) للفقرات الآتية (12-5-8-9-2-13). والفقرة رقم (12) التي نالت متوسط بموافقة شديد جدا (4.76) والتي تنص على " أن يكون هناك سياسة عامة تعليمية للوزارة تتوافق مع السياسة العامة للدولة تصاغ من خلالها استراتيجيات وخطط الوزارة وليست بعيدة أو منفصلة عنها " فقد اكدت ان القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم تترك لأهمية هذا المطلب والذي يؤكد على ان الاستراتيجية تنبثق من السياسة العامة التي تنعكس على السياسة التعليمية وتقدم بصورة خطط استراتيجية وأهداف عامة وأنشطة اجرائية.

أما الفقرة رقم (1) والتي حصلت على متوسط عالي(4.31) التي تنص على " تشجع القيادات العليا في الوزارة الحوار المفتوح والافكار الجديدة." فقد جاءت بقيمة اقل حسب ترتيب والتحليل الإحصائي للفقرات لهذا المجال رغم حصولها على موافقة عالية من قبل عينة البحث مما يؤكد ان هناك قصور في تشجيع الافكار الابداعية كون الواقع يعتمد على الإدارة التقليدية وكون ان هذا المطلب يدعم الإدارة الاستراتيجية لان الإدارة الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجية تعزز الافكار الابداعية. ومن خلال النتائج السابقة تؤكد إدراك القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم على ان متطلبات صياغة الاستراتيجية للإدارة الاستراتيجية ذات اهمية عالية.

ثالثا - متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث للإدارة الاستراتيجية لمتطلبات تطبيق الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات العليا بوزارة التربية والتعليم، والجدول الآتي يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة حسب الجدول رقم (5)

جدول رقم (5) اجابات عينة البحث من قيادات وزارة التربية والتعليم حول وجهة نظرهم في متطلبات تطبيق الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم ممثلة بالنسب المئوية والانحراف المعياري

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري
1	أن تضع الوزارة وفروعها من مكاتب التربية في المحافظات خطط تنفيذية قصيرة المدى.	4.38	0.49
2	أن يتم ترجمة الاستراتيجيات بعيدة المدى إلى خطط تنفيذية سنوية أو قصيرة المدى.	4.38	0.56
3	أن تنشر الوزارة خططها قصيرة المدى في وثائقها ومنشوراتها.	4.28	0.75
4	أن تشتق أهداف الإدارة التعليمية من الاهداف العامة للوزارة.	4.52	0.57
5	أن يتم تدريب الموظفين بالوزارة وفقا لاحتياجات ومهام الخطط الجديدة.	4.62	0.82
6	يتم تضمين قيم وأخلاقيات الوزارة في محتوى البرامج التدريبية.	4.55	0.74
7	أن تشجع الوزارة موظفيها على التجديد والإبداع وابتكار طرق أفضل لجودة الأداء.	4.59	0.82
8	ان توظف التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الإدارة بشكل يؤدي الي تطوير الأداء.	4.52	0.57
9	أن تحرص الوزارة على اشراك مركز البحوث والتطوير التربوي في عمليات تنفيذ خططها الاستراتيجية كي تتمكن من تطويرها وبتميز.	4.41	0.63
19	أن توفر الوزارة بيئة ملائمة تشجع على التنفيذ السليم والدقيق لاستراتيجياتها وخططها.	4.52	0.69
11	أن تربط الوزارة أنظمة المكافآت والحوافز بمبدأ الانجاز	4.52	0.87
12	أن توفر الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطط	4.59	0.57
13	أن تمتلك القيادات العليا في الوزارة مهارات تساعدها على التغلب على المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط الموضوعية.	4.66	0.67
14	أن تحدد المسؤوليات والوظائف الموكلة للموظفين المسؤولين عند التنفيذ بدقة.	4.62	0.56
15	أن تحدد السلطات والمسؤوليات للجهات التنفيذية ومنها مكاتب التربية في المحافظات كي تتمكن من تنفيذ الخطط الموضوعية.	4.52	0.57
16	أن يتم مراجعة الهيكل التنظيمي للتأكد من مناسبة السلطات والمسؤوليات لتنفيذ الخطة.	4.41	0.73
17	يحفز المدراء على التزام موظفيهم بتحقيق الرؤيا المنشودة.	4.41	0.73
0.48	اجمالي المجال	4.50	

من الجدول السابق نلاحظ ان اجمالي المجال لمتطلبات تطبيق الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم بلغت بمتوسط (4.50) ويعتبر هذا المتوسط ضمن الدرجة العالية جدا ونسبة الموافقة عليها موافق بشدة أي ان هناك وعي لدي القيادات في متطلبات تطبيق الاستراتيجية، وكانت فقرات هذا المجال كذلك واقعه بين المتوسطات الآتية (4.28-4.66) ما بين الدرجة العالية والعالية جدا. وترتبت الفقرات ذات الدرجة العالية جدا لهذه المتوسطات كالاتي (4.62-4.62-4.66 -) للفقرات الآتية (5-13-14). والفقرة رقم (13) التي نالت متوسط بموافقة شديد جدا (4.66) والتي تنص على " أن تمتلك القيادات العليا في الوزارة مهارات تساعدها على التغلب على المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط الموضوعية. " فقد اكدت ان القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم تدرك اهمية هذا المتطلب لان هناك مهارات لا بد ان يمتلكها القادة ومن اهمها القدرة على تحليل المشكلات وصناعة القرارات والقدرة على

التنبؤ للتعامل مع المتغيرات المتسارعة. اما الفقرة رقم (3) والتي حصلت على متوسط عالي (4.28) والتي تنص على " أن تنشر الوزارة خططها قصيرة المدى في وثائقها ومنشوراتها" فقد جاءت بقيمة اقل حسب هذا المتطلب ترتيب والتحليل الإحصائي لل فقرات لهذا المجال رغم حصولها على موافقة عالية من قبل عينة البحث مما يؤكد أن هناك ضرورة لنشر ثقافة وتوعية المستهدفين وكون ان هذا المتطلب يدعم الإدارة الاستراتيجية لأن الإدارة الاستراتيجية لا تركز الا على جميع مستويات الإدارة العليا والوسطي والدنيا ولا بد من توفر توثيق لهذه الخطط لدراساتها وتحليلها وتقييمها. ومن خلال النتائج السابقة تؤكد إدراك القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم على ان متطلبات تطبيق الاستراتيجية للإدارة الاستراتيجية ذات اهمية عالية جداً.

رابعا-متطلبات تقويم الاستراتيجية:

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع للإدارة الاستراتيجية لمتطلبات تقويم الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات العليا بوزارة التربية والتعليم، والجدول الآتي يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة حسب الجدول رقم (6)

جدول رقم (6) اجابات عينة البحث من قيادات وزارة التربية والتعليم حول وجهة نظرهم في متطلبات تقويم الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم ممثلة بالنسب المئوية والانحراف المعياري

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تطوير معايير الأداء بشكل واقعي ومحدد.	4.55	0.51
2	أن يقارن أداء الوزارة وفروعها بالمعايير الموضوعية لتقييم الاداء وبشكل دوري.	4.52	0.51
3	أن تحرص قيادات الوزارة على أخذ التغذية الراجعة عن ادائها من الجهات المستفيدة من خدماتها.	4.52	0.51
4	يهتم بالتغذية الراجعة عن أداء الوزارة من قبل الموظفين بعين لاعتبار.	4.41	0.63
5	أن يوفر نظام التقويم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	4.59	0.57
6	أن تعدل الاجراءات والممارسات في ضوء نتائج التقويم السنوي.	4.55	0.69
7	تعدل الخطط والاهداف في ضوء تحليل نتائج البيئة الخارجية للجامعة.	4.45	0.74
8	أن تراجع الخطط قصيرة المدى سنويًا للتأكد من موائمتها للتغيرات.	4.55	0.83
9	أن تغطي عملية التقويم كافة الجوانب الداخلية والخارجية في أداء الوزارة.	4.52	0.74
10	أن تسمح خطة الوزارة قصيرة المدى بتطوير برامجها سنويًا.	4.66	0.48
	اجمالي المجال	4.53	0.49

من الجدول السابق نلاحظ ان اجمالي المجال لمتطلبات تقويم الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم بلغت بمتوسط (4.53) ويعتبر هذا المتوسط ضمن الدرجة العالية جدا ونسبة الموافقة عليها موافق بشدة أي ان هناك وعي لدي القيادات في متطلبات تقويم الاستراتيجية، وكانت فقرات هذا المجال كذلك واقعه بين المتوسطات الآتية (4.41-4.66) وتعتبر الدرجة العالية جدا.

وترتبت الفقرات ذات الدرجة العالية جدا لهذه المتوسطات كالاتي (4.66-4.59- 4.55) للفقرات الآتية (1-5-10). والفقرة رقم (10) التي نالت متوسط بموافقة شديد جدا (4.66) والتي تنص على " أن تسمح خطة الوزارة قصيرة المدى بتطوير برامجها سنويا " فقد اكدت القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم اهمية هذا المطلب والذي يدل على ضرورة ان تمتاز الخطط الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية بمرونة عالية أي لا تكون جامدة في إجراءاتها وأساليب تقييمها وذلك لتتمكن من تحقيق الاهداف التي وضعت لها وان لا تقف الاجراءات الإدارية حال التقييم لتوقف تنفيذ الانشطة بل لابد من وجود خطط بديلة. لتطوير البرامج المنفذة. اما الفقرة رقم (4) التي حصلت على متوسط عالي (4.41) والتي تنص على " يهتم بالتغذية الراجعة عن اداء الوزارة من قبل الموظفين بعين الاعتبار. " فقد جاءت بقيمة اقل حسب هذا المطلب وترتيب التحليل الإحصائي للفقرات لهذا المجال رغم حصولها على موافقة عالية جدا من قبل عينة البحث مما يؤكد أن هناك ضرورة للاهتمام في مجال التقييم بالتغذية الراجعة الداخلية للموظفين داخل الوزارة، وان هذا المطلب يدعم الإدارة الاستراتيجية لأن الإدارة الاستراتيجية لا تركز الا على جودة التقييم. ومن خلال النتائج السابقة تؤكد إدراك القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم على ان متطلبات تقييم الاستراتيجية للإدارة الاستراتيجية ذات اهمية عالية جدا.

إجابة السؤال الثاني:

والذي ينص على هل توجد فروق دالة إحصائية بين اجابات أفراد عيبة البحث من القيادات الإدارية في درجة تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم تعزي للمتغيرات الآتية (نوع العمل - المؤهل العلمي - الخبرة).

المؤهل

الاجمالي	متطلبات التقييم	متطلبات التطبيق	متطلبات الصياغة	المتطلبات العامة	Chi-Square
1.903	1.801	2.832	1.073	3.143	Chi-Square
2	2	2	2	2	df
.386	.406	.243	.585	.208	Asymp. Sig.

الخبرة

الاجمالي	متطلبات تقويم ا	متطلبات التطبيق	للات الصياغة	طلبات العامة	Chi-Square
.239	.212	.963	.032	.036	Chi-Square
2	2	2	2	2	Df
.887	.899	.618	.984	.982	Asymp. Sig.

المسمى الإداري

الاجمالي	متطلبات التقييم	متطلبات التطبيق	متطلبات الصياغة	المتطلبات العامة	Chi-Square
.500	1.212	.135	1.145	1.588	Chi-Square
1	1	1	1	1	df
.480	.271	.714	.285	.208	Asymp. Sig.

من خلال الجدول السابق يتبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات اجابات أفراد عينة البحث في متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في (المتطلبات العامة - متطلبات صياغة الاستراتيجية - متطلبات تطبيق الاستراتيجية - متطلبات تقويم الاستراتيجية) تبعا لمستوي (المؤهل - الخبرة - المسمى الإداري) عند مستوي دلالة (0.05) وهذا يعزي لإدراك القيادات العليا لمتطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم.

نتائج البحث:

هدف البحث الي التعرف الي متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القيادات العليا وقد توصل الي عدة نتائج منها:

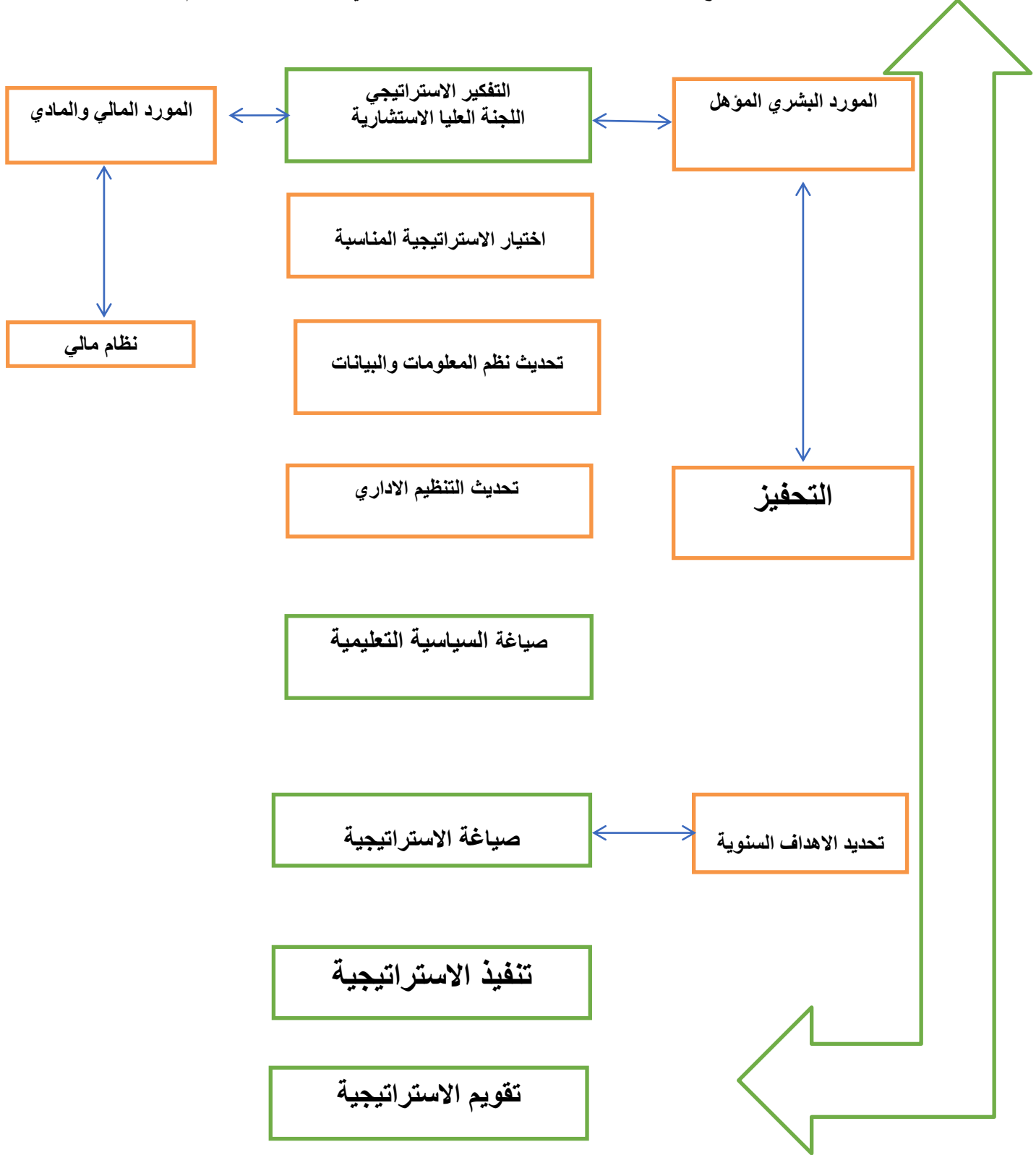
- 1- أن متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على موافقة عالية جدا لدي اجابات أفراد عينة البحث من القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم.
- 2- أن متطلبات المجال الرابع من متطلبات الإدارة الاستراتيجية التقويم حصل على موافقة عالية جدا.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة البحث في متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظر القيادات العليا تبعا لمتغير (المؤهل - الخبرة - المسمى الإداري).

مقترحات البحث:

من خلال النتائج التي توصل اليها البحث، والتي يمكن أن تسهم في تحديث المؤسسات التعليمية وتحقيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم من جهة نظر القيادات العليا، وبناء على النتائج نقدم المقترحات الآتية:

- 1- نشر ثقافة مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدي العاملين في وزارة التربية والتعليم على المستويات الثلاث الإدارة العليا والوسطي والدنيا.
- 2- تدريب القيادات العليا والوسطي والدنيا على مراحل الإدارة الاستراتيجية والوصول الي صياغة الاستراتيجية المطلوب تنفيذها وأساليب تقويمها.
- 3- التوعية المستمرة بأساليب علمية حديثة لمدخل الإدارة الاستراتيجية كأحد المداخل التي تواكب المتغيرات المتسارعة.
- 4- استخدام مبدأ الشفافية في التقويم للإدارة الاستراتيجية.
- 5- اعتماد المتطلبات في مصفوفة كمعايير لتحقيق هذه المتطلبات وفق مؤشرات الاداء.
- 6- الاطلاع على بعض التجارب الناجحة لدي بعض الدول التي طبقت الإدارة الاستراتيجية لتقادي الاخفاقات.

هيكل مقترح لتحقيق متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم



P. Wright, M.Kroll and J. Parnell, Strategic Management: Concepts and Cases ,4th.Ed.,
..New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1998

قائمة المراجع:

- أكريم، محمد سليمان محمد (2019) "مدي تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي دراسة"، بحث منشور مجلة كلية الآداب العدد خاص 2 المجلد 2، عدد خاص مقدم للمؤتمر الدولي الثاني للتعليم في ليبيا، مارس 2019م.
- توفيق، عبد الرحمن، (2004)، منهج الإدارة العليا: الإدارة الاستراتيجية "المبادئ والادوات"، ج1، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الجنيد، عبد الوهاب محمد عبد الله (2010)، "تحليل تطوير اختيار وتعيين القيادات الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة صنعاء.
- الحربي، خليفة بن تركي ناهل (2015م)، "درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الاستراتيجية بمنطقة القصيم التعليمية من وجهة نظر القيادات التعليمية"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ام القرى، كلية التربية، السعودية.
- حنا، فاضل، (2012)، متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، (82)، العدد (4).
- الشامسي، سالم، (2010)، قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين.
- الشبول، منذر قاسم محمد (2008)، واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية التعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الأردن.
- صلاح الدين، اسماعيل صلاح الدين (2016)، "الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والتطبيقات"، جامعة حلوان، القاهرة.
- الظاهر، نعيم ابراهيم، (2009)، الإدارة الاستراتيجية المفهوم -الاهمية-التحديات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
- العارف. نادية، (2005)، "الإدارة الاستراتيجية"، الجامعية، الاسكندرية.
- عساف، محمود(2005)، واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الادرة الاستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الاسلامية غزة.
- عواد، فتحي (2012). "إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة"، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان.
- اللوزي، موسي، (2000)، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- الماضي، محمد المحمدي (2003)، السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح.



- المبعوث، محمد حسن (2003)، تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. مجلة التربية، العدد الثامن.
- مركز الإدارة والتنمية، "الإدارة الاستراتيجية" عبر الرابط:
- المغربي، عبد الحميد (2006)، "الإدارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، مصر.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (1999)، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط 9 مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- الهلالي، الهلالي، مصطفى عبد العظيم، (2008)، مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها في كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية.



برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة لدى مختصي الجودة بمدارس الجمهورية اليمنية

أ/ خالد مطهر حسين العدواني

طالب دكتوراه بقسم مناهج الدراسات الاجتماعية وطرائق تدريسها، كلية التربية،

جامعة صنعاء - الجمهورية اليمنية

Email: kadwany@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة لدى مختصي الجودة بمدارس الجمهورية اليمنية.

ولتحقيق هدف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتطبيق أداة الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (123) مختص في محافظة المحويت لتحديد احتياجاتهم التدريبية ومن ثم بناء البرنامج التدريبي المقترح بناءً عليها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى موافقة عينة الدراسة على جميع الاحتياجات التدريبية بدرجة كبيرة، وبناء برنامج تدريبي ينمي مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مختصي الجودة بالمدارس وفق معايير الجودة. الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - معايير الجودة - برنامج تدريبي.

Abstract:

The study aimed to build a proposed training program for developing school strategic planning skills according to the quality standards of quality specialists in schools in the Republic of Yemen.

To achieve the goal of the study, the descriptive survey method was used, and a questionnaire tool was applied to the study sample consisting of (123) of specialists in Al Mahwit Governorate to determine their training needs and then build the proposed training program accordingly.

The results of the study reached the approval of the study sample on all training needs to a large extent, and building a training program that develops strategic school planning skills for quality specialists in the schools according to quality standards.

Keywords: strategic planning skills – school - Republic of Yemen

مقدمة:

في ظل التحديات التي يواجهها النظام التعليمي في اليمن قامت وزارة التربية والتعليم بتغيير سياساتها التعليمية واتخذت من الجودة والمشاركة المجتمعية إطارًا لإصلاح التعليم في اليمن، ومن ثم أصدرت الوزارة المستوى الأول من معايير الاعتماد المدرسي؛ لتؤكد على تحسين جودة التعليم وتحقيق رؤية الوزارة التي تنص على "تعليم نوعي ذي جودة عالية يلي طموحات المجتمع" (إدارة الجودة والاعتماد، 2019)، والتي تنطلق من الرؤية الوطنية التي حددت غايتها في التعليم بـ "تعليم ذي جودة عالية لكافة أفراد المجتمع، ويقوم على إكساب المعارف، والمهارات، وغرس القيم والأخلاقيات، ويلبي حاجات التنمية، ويواكب التقدم العلمي والتكنولوجي"، كما نص الهدف الاستراتيجي الثالث للرؤية الوطنية في محور التعليم على "توفير تعليم عام بجودة عالية (أساسي وثانوي) لجميع الفئات العمرية المستهدفة" (الرؤية الوطنية، 2019: 57).

ولقد اهتمت الكثير من المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة بتطبيق الجودة الشاملة ونظمها، الأمر الذي يضمن معه خدمة تعليمية جيدة، وانضباطًا إداريًا داخليًا يوفر مناخًا للتوسع والتميز في الوقت نفسه، وتخفيف الهدر في إمكانات المؤسسة التعليمية من حيث الموارد والوقت، وزيادة مستوى الوعي بجودة العمل وانضباط النظام لدى العاملين، وربط أقسام المؤسسة التعليمية، وجعل عملها منسجمًا مع أهدافها، والوفاء بمتطلبات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع (العفيري، 2014: 263)، وكان التخطيط الاستراتيجي أحد أهم متطلبات تحقيق الجودة الشاملة ومعياريًا لها، فقد شاع على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وأثبتت التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أن المنظمات التي تخطط استراتيجيًا تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجيًا (الحضرمي، 2012: 195)، فإذا كان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة ضروريًا فهو في مؤسسات التربية والتعليم من العناصر الأساسية لحيوية دورها كمسار ملزم لرفي الشعوب وتنميتها (الشاعر، 2007: 3).

واستنادًا لمدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة انطلقت المدرسة بمهام التخطيط والتنفيذ لبرامجها ومشروعاتها بشكل ذاتي وممتد لفترات زمنية أطول؛ الأمر الذي مهد لترسيخ التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة لمنحها مزيدًا من الاستقلالية وحرية الحركة لإدارة شؤونها والتخطيط لميزانياتها والرقابة عليها من أجل استشراف المستقبل.

فالتخطيط الاستراتيجي المدرسي أصبح ضرورة لمواجهة مؤسسات التعليم للمتغيرات المتسارعة بفكر وأسلوب جديان والقيام بالأدوار المنوطة بها الحالية والمستقبلية (الحاج، 2012: 13)، فله أهمية كبرى على اعتبار أن المدرسة تخطط لصياغة شخصية الإنسان وعقله، وهو أسمى ما يملكه المجتمع، فهو

يعتبر أسلوبًا إداريًا يساعد المدرسة على أداء وظائفها بصورة أفضل، ويعمل على تحقيق طاقات المدرسة ومصادرها إلى طرق أكثر إنتاجية.

ويُعدُّ التخطيط الاستراتيجي المدرسي الذي يستند إلى أهداف واضحة، ومحددة وواقعية، وموضوعية، عاملاً مهماً في نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها (المصري، 2011: 2)، فهو التحليل المنظم للمدرسة وبيئتها، وتكوين مجموعة من الأهداف على تحقيق رؤيتها في ضوء قيمها ومواردها المتاحة (الحريري، 2007: 102)، ويعد مدخل يعزز نجاح المدرسة وإنجازها، كما أنه عملية مستقبلية موجهة وطويلة المدى، ويهدف إلى بناء استراتيجية تعتبر بمثابة خريطة طريق تمكن المدرسة من العبور للمستقبل وتحقيق نتائجها المرجوة (داود، 2013: 237).

حيث أثبتت نتائج دراسة (نور الدين، 2008) أن للتخطيط الاستراتيجي دور في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بدرجة عالية جداً، كما أثبتت نتائج دراسة (المصري، 2012) بأن هناك علاقة ارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي المدرسي وأنماط الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك ضعف وقصور في التخطيط الاستراتيجي المدرسي قد يعود لضعف الكفايات التخطيطية لدى القائمين على وضع الخطط الاستراتيجية، وعدم تهيئهم بشكل كاف لممارسة هذا النوع من التخطيط في الوقت الراهن، كما تشير لذلك دراسة (مدبولي، 2001: 202).

ولأن التدريب والتطوير يعزز الكفاءة ويطور الطريقة النظامية لإنجاز التكاليف والمهام المناطة بالعمل ويسد الفجوة بين متطلبات المهنة والمهارات الحالية للعاملين (الضبيبي، 2016: 3)، فينبغي تدريب وتأهيل المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي وفي مقدمتهم مختص الجودة بالمدرسة لما له من دور كبير في نجاح التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الجودة الشاملة في المدرسة.

فالتخطيط الاستراتيجي يعد أول معيار من معايير الجودة في المدرسة، ويتبنى التخطيط الاستراتيجي المدرسي فريقاً برئاسة مدير المدرسة، ويكون مختص الجودة مقرراً للفريق والمساند للمدير في تسهيل مهمة الفريق وتطبيق الجودة في المدرسة، والمعني بالاحتفاظ بوثائق التخطيط الاستراتيجي وكل ما يتعلق بها، والمنسق بين جميع المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية والميسر لذلك.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في ضعف وقلة خبرة مختصي الجودة في المدارس بمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وعدم تلقيهم دورات نوعية في هذا المجال، وهذا ما لاحظته الباحث من خلال عمله كمدير إدارة الجودة والاعتماد بمكتب التربية والتعليم بالمحويت، ومن خلال التقارير المرفوعة من الميدان للإدارة التي تؤكد ضعف مهارات مختصي الجودة في التخطيط الاستراتيجي، ولكون تطبيق الجودة في

المدارس توجه حديث من قبل وزارة التربية والتعليم، ولكون المختصين جدد في أعمالهم، كل ذلك يستدعي تأهيلهم وتدريبهم على تلك المهارات.

حيث تشير نتائج دراسة (عيسان، والمهدي، 2014) أن أبرز الصعوبات التي تحد من قدرة مدارس التعليم الأساسي على تطبيق التخطيط الاستراتيجي نقص الوعي ونقص التنمية المهنية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وقلة توافر دورات متخصصة في ذلك، وهذا ما تأكده نتائج دراسة (Linehan, 2006) أن نقص التدريب يحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وأثبتت دراسة (إبراهيم، 2012) قصور برامج تدريب مديري المدارس في مجال التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وتؤكد نتائج دراسة (القشيري، 2007) غياب مبدأ التخطيط الاستراتيجي في المدارس اليمنية، في الوقت الذي تأكد فيه دراسة (الليمون، 2014) أن وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي وممارسته يعتبر خطوة لتحقيق الجودة الشاملة.

لذا أوصت العديد من الدراسات (نور الدين، 2008)، (المصري، 2011)، (العامري، 2011)، (الجبري، 2010)، (الحربي، 2015) بضرورة التوسع في الدورات التدريبية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي للمعنيين لأنها تزيد من فاعلية الإدارة المدرسية.

كل ما سبق يبين ضرورة تأهيل وتدريب مختصي الجودة بالمدارس على مهارات التخطيط الاستراتيجي حتى يكونوا قادرين على ممارسة مهامهم وأدوارهم بفاعلية وكفاءة عالية، ويكونوا سنداً وعاوناً لمدراء المدارس لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، الأمر الذي دفع الباحث لبناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة لدى مختصي الجودة في مدارس الجمهورية اليمنية.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما البرنامج التدريبي المقترح لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة لدى مختصي الجودة بمدارس الجمهورية اليمنية؟

أسئلة الدراسة:

يتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة التي ينبغي تنميتها لدى مختصي الجودة في المدارس؟
- 2- ما الاحتياجات التدريبية الخاصة بمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي اللازمة لمختصي الجودة بالمدارس من وجهة نظرهم؟

3- ما التصور المقترح للبرنامج التدريبي الذي ينمي مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لمختصي الجودة بالمدارس؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة التي ينبغي تتميتها لدى مختصي الجودة في المدارس.
- 2- التعرف على الاحتياجات التدريبية الخاصة بمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي اللازمة لمختصي الجودة بالمدارس من وجهة نظرهم.
- 3- إعداد تصور مقترح لبرنامج تدريبي ينمي مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لمختصي الجودة بالمدارس.

أهمية الدراسة:

تُعَدُّ الدراسة محاولة لتطوير العملية التعليمية داخل المدارس من خلال تأهيل وتدريب مختصي الجودة في المدارس على التخطيط الاستراتيجي المدرسي ليكون مدخل لتطوير المدارس وفق معايير الجودة الشاملة، خاصة أنه لا توجد دراسات -حسب علم الباحث- قد تناولت تدريب مختصي الجودة في المدارس على مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

كما يتوقع أن يستفيد من هذه الدراسة الإدارة العامة للجودة والاعتماد وقطاع التدريب والتأهيل بوزارة التربية والتعليم وإداراتها في مكاتب التربية والتعليم بالمحافظات من خلال تطبيق البرنامج التدريبي على مختصي الجودة بالمدارس.

وقد يستفيد منها أيضاً مختصو الجودة في المدارس والمديريات والمحافظات حيث تقدم قائمة بالمهارات والاحتياجات التدريبية اللازمة لهم من مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- حدود موضوعية: برنامج تدريبي مقترح لمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة.
- حدود مكانية: محافظة المحويت بالجمهورية اليمنية.
- حدود زمانية: نُفِذت الدراسة في شهر يناير من العام 2020م.
- حدود بشرية: مختصو الجودة بالمدارس.

مصطلحات الدراسة:

-البرنامج التدريبي:

يعرفه علي (2011: 69) بأنه مجموعة من الموضوعات الإجبارية والاختيارية تقدم لفئة معينة من الدارسين بغية تحقيق أهداف مقصودة، في فترة زمنية محددة، مع بيان عدد الساعات التي تقابل كل موضوع، والقائم بالتدريب، وتستند على تقدير الاحتياجات.

ويعرفه الباحث إجرائيًا بأنه مجموعة من الموضوعات التي تقدم لمختصي الجودة في المدارس بغية تنمية مهاراتهم في التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة ويستند لاحتياجاتهم التدريبية.

-مهارات التخطيط:

تعرف المهارة بأنها القدرة على أداء عمل معين بشكل فعال في ظروف معينة ضمن نشاط محدد(علي، 2011: 198).

ويعرف الباحث مهارات التخطيط إجرائيًا بأنها: قدرة مختص الجودة على صياغة رؤية ورسالة المدرسة، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها، ووضع خططها الإجرائية، بشكل تتمثل فيه السرعة في الإنجاز والدقة في الأداء، والاقتصاد في الجهد والتكاليف.

-التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

يعرفه عيسان، والمهدي (2014: 31) بأنه عملية تصور علمي لمستقبل المدرسة ينطلق من تحليل الوضع الراهن للمدرسة على ضوء تحديد رؤيتها ورسالتها وتوجهاتها المستقبلية وقيمها الأساسية، وتحديد أولويات التطوير، ووضع الاستراتيجيات والوسائل التي تمكنها من بلوغ هذا الوضع المستقبلي المرغوب.

ويعرفه الباحث إجرائيًا بأنه: عملية تصور مستقبلي للمدرسة يقوم به مختص الجودة مع فريق الجودة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، على ضوء قيم المدرسة ورؤيتها ورسالتها، ووضع الاستراتيجيات التي تمكن المدرسة من بلوغ الوضع المرغوب فيه مستقبلاً.

-معايير الجودة:

هي الأسس والمحكات التي يتم في ضوءها الحكم على أداء المدارس في مختلف جوانب العملية التعليمية التعليمية(علي، 2011: 263).

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها: الأسس والمحكات التي يتم في ضوءها الحكم على مدى تطبيق المدرسة للتخطيط الاستراتيجي.

ثانياً-الإطار النظري:

1-مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

التخطيط الاستراتيجي المدرسي هو العملية الإدارية التي يقوم بها فريق التخطيط المدرسي لتحديد رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها وبرامج العمل المناسبة التي تحقق هذه الأهداف (الداود، 2015: 278).

ويعرفه الليمون (2014: 286) بأنه: مجموعة من العمليات تبدأ برسم الصورة التي تريد المدرسة أن تكون عليها في المستقبل، ثم تحديد الأهداف والوسائل الكفيلة لتحقيقها بعد تحليل معطيات البيئة الداخلية والخارجية بما فيها من فرص وتحديات.

ويعرفه الشاعر (2007: 43) بأنه: تصور مستقبلي يقوم به مدير المدرسة والمعلمون من خلال دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتحليلها، والتعرف على نقاط القوة المتوفرة لدى المدرسة ونقاط الضعف التي تواجه المدرسة، لوضع الحلول المناسبة لها لتحقيق أهداف المدرسة، والانتقال من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل.

2-فوائد التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي يساعد في الآتي: (القرني، 2012: 25-26)

- 1- تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر فيه.
- 2- وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع وإمكانات المدرسة ومواردها المتاحة.
- 3- الوصول بالمدرسة إلى مستوى عال نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها.
- 4- التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها.
- 5- وضع إدارة المدرسة في موقف نشط و متميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم.
- 6- التركيز على أهمية المشاركة والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- 7- تحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال التقييم الذاتي المستمر.

3-مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

حددت سكيك (2008: 186) مهارات التخطيط الاستراتيجي في الآتي:

- 1- القدرة على صياغة رسالة المدرسة.
- 2- القدرة على صياغة رؤية المدرسة.
- 3- القدرة على تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.
- 4- القدرة على تحليل البيئة الخارجية للمدرسة.
- 5- القدرة على تحديد الاستراتيجيات المناسبة.

4- الخصائص الرئيسة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي:

هناك مجموعة من الخصائص للتخطيط الاستراتيجي المدرسي منها (نور الدين، 2008: 19):

- 1- اهتمامه بترتيب الأولويات.
- 2- الانتفاع بالموارد البشرية والمادية المتوفرة بأقصى حد ممكن.
- 3- الاعتماد على بيانات دقيقة وذات علاقة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
- 4- التنسيق والتكامل مع الخطط ذات العلاقة.
- 5- قابليتها لتقويم النتائج ومدى التقدم.
- 6- فهم جميع المعنيين والمستفيدين لأهداف الخطة ومرآطها الإجرائية.

مقترحات تسهم في تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي، حيث قدمت دراسة أبي هاشم

(2007) عددًا من التوصيات قد تسهم في تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي أهمها:

أ- ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، والتأكيد على مفهومه الصحيح، وأهميته، وكل ما يتعلق به من خلال وضع إطار نظري معتمد، وإدراجه ضمن دورات التدريب بجميع مستوياتها.

ب- ضرورة تشجيع المدارس على التعمق في الدراسات المستقبلية، وأساليب التنبؤ، والتصدي لقضايا استراتيجية هامة على إحداث طفرات في مستوى ونوعية الخدمات التعليمية، وتشجيع التجارب الإبداعية، وعدم الاقتصار على القضايا الروتينية.

ج- تفعيل استخدام الحاسوب في عملية التخطيط، من خلال تصميم قاعدة بيانات واضحة، ونظم معلومات متطورة، وربطها عبر شبكة المعلومات لجميع المدارس، بحيث تتضمن بيانات وإحصائيات كمية ونوعية تتعلق بالبيئة الداخلية، ومعطيات البيئة الخارجية لتسهيل دراسة الواقع، واتخاذ القرارات المناسبة.

د- ضرورة تبني إدارات التربية والتعليم للتخطيط الاستراتيجي بصورة جادة وعملية، من خلال مراجعة شاملة لأهدافها وغاياتها، ومن ثم وضع رؤية ورسالة، وتبني أهداف وقضايا استراتيجية واضحة ومحددة، ثم تعميم ذلك في خطة معلنة يعمل جميع المعنيين في إطارها.

5- عناصر التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي المدرسي من العناصر الآتية: (نور الدين، 2008: 19-20)

- أ- تطوير الرؤية المستقبلية للمدرسة.
- ب- تحديد وتطوير الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.
- ج- دراسة الوضع الحالي للمدرسة (مسح البيئة المدرسية).
- د- تحليل البيئة الخارجية للمدرسة.
- هـ- التقييم النوعي (الطاقات والقدرات الداخلية للمدرسة).

- و-تحليل العوامل المؤثرة (القوة والضعف، والفرص والتحديات).
- ز-التحليل الاستراتيجي.
- ح-المشاركة في العملية التخطيطية.
- ط-تطبيق الخطة.
- ي-تقييم النتائج.

6-مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي للمدرسة:

من خلال الاطلاع على الأدبيات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي يمكن تحديد مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في المراحل الآتية(العدواني، 2014: 10):
المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط (التخطيط للتخطيط).

- تحديد فريق التخطيط وتحديد المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على الأعضاء.
- تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز مشروع الخطة.
- البدء بتجميع البيانات المطلوبة وترتيبها وتصنيفها.
- ضمان مشاركة الإدارة العليا والتزامها بعملية التخطيط.

المرحلة الثانية: تحديد الرؤية وتشخيص الواقع:

- تحديد رؤية ورسالة المدرسة، واستعراض القيم الحاكمة.
- دراسة ظروف العمل المحيطة بالمدرسة (البيئة الداخلية والخارجية).
- التحليل الاستراتيجي. SWOT تقييم أداء المدرسة من خلال دراسة وتحليل وتقييم الأداء الحالي ونقاط الضعف والقوة وفرص التحسين والتطوير والمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل الرئيسية.

المرحلة الثالثة: تحديد نموذج العمل الاستراتيجي:

- تحديد مجالات العمل داخل المدرسة.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.
- وضع مؤشرات الأداء المطلوب تحقيقها.

المرحلة الرابعة: كتابة الخطط الإجرائية (التنفيذية):

- تحديد الأهداف التفصيلية.
- تحديد الوسائل والزمن والتكاليف.
- تحديد المسؤولين عن التنفيذ والمتابعة.

المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة وتقييمها:

- تنفيذ الخطة.

- التقييم المستمر للخطة.
- التحسين والتطوير المستمر للخطة.

7- الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات حول التخطيط الاستراتيجي المدرسي منها دراسة (Moxley, 2003) التي هدفت إلى توضيح كيفية عمل خطوات التخطيط الاستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، وتوضيح إلى أي مدى يرى المراقبون أن هذه العملية فعالة، وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداة عبارة عن استطلاع ميداني على (180) من مراقبي المدارس، وأظهرت النتائج أن (84%) من المدارس لديها خطط استراتيجية، وأن التخطيط الاستراتيجي يزيد استخدام مصادر المناطق التعليمية بكفاءة أكبر.

أ- عرض الدراسات السابقة:

وركزت دراسة (Linehan 2006) على واقع التخطيط الاستراتيجي المدرسي في ست مقاطعات بولاية نيويورك، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك مجالات لا بد من تطويرها ضمن المنظومة المدرسية لتحقيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي: منها تكثيف التدريب، وفهم طبيعة التحول من التخطيط التقليدي إلى التخطيط الاستراتيجي المدرسي.

بينما دراسة القشيري (2007) هدفت لوضع تصور مقترح لتفعيل أداء مديري مدارس الثانوية في محافظة عدن للتخطيط الاستراتيجي في ضوء أنموذج (SWOT)، واستخدم المنهج الوصفي المسحي وطبقت استبانة على عينة عشوائية من المعلمين والمدراء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى غياب مبدأ التخطيط الاستراتيجي، والخروج بتصور للعمل بمبدأ التخطيط الاستراتيجي.

كما هدفت دراسة سكيك (2008) إلى تنمية مهارات مديري مدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظة غزة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الهدف، وتصميم استبيان وتوزيعه على عينة مكونة من (110) مديرًا ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى تحديد سبل تنمية مهارات مديري مدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال إعداد برنامج تدريبي لتنمية المعارف النظرية حول مفاهيم التخطيط المدرسي الاستراتيجي المتعلقة بصياغة الرسالة والرؤية والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمدرسة وتحديد الاستراتيجيات الملائمة.

وكذلك الحال في دراسة السعدي (2011) التي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة في التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم ونظر مساعديهم، مستخدمة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وأكدت نتائج الدراسة أن غالبية الاحتياجات التدريبية تمثلت بدرجة عالية.

وهدفت دراسة العامري (2011) إلى التعرف على درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتطبيق استبانة على عينة بلغت (515) من مدراء ووكلاء ومرشدين ومعلمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودرجة أهميتها كانت بدرجة عالية جدًا.

بينما دراسة العلوي (2012) هدفت إلى إعداد تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، ولتحقيق ذلك أستخدم المنهج الوصفي، وتطبيق استبانة على عينة من مدراء مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وأظهرت النتائج وجود تطبيق للتخطيط الاستراتيجي مع وجود معوقات تعوق عملية التطبيق بالشكل المناسب، وخرجت الدراسة بتصور مقترح مناسب لتفعيل الخطط الاستراتيجية.

كما سعت دراسة القرني (2012) إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام والوصول إلى تصور مقترح لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (87) مديرًا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إعداد تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي.

بينما دراسة شلبي (2014) هدفت إلى بناء برنامج تدريبي التنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لمدراء المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي المعتمد على أسلوب دلغاي في تحديد الاحتياجات التدريبية، طبقت على عينة قصدية من الخبراء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى (64) كفاية موزعة على خمسة مجالات رئيسة وبناء تصور للبرنامج في ضوءها.

وكذلك دراسة الداود (2015) التي هدفت إلى بناء تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي في السعودية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، مستخدمًا أسلوب دلغاي لجمع البيانات واستبانة وزعت على (35) خبيرًا، وتوصلت النتائج إلى نموذج للتخطيط الاستراتيجي المدرسي مكون من: التهيئة لإعداد الخطة الاستراتيجية، الصورة المستقبلية للمدرسة، بناء الخطة الاستراتيجية، تحليل واقع المدرسة، تقويم الخطة الاستراتيجية المدرسية.

بينما دراسة الحربي (2015) هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديرات المدارس للمرحلة الثانوية بمدينة الرياض، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على (59) مديرة مدرسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك معوقات تحد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي أهمها البيئة المحيطة والمجتمع المحلي.

ب- التعليق على الدراسات السابقة:

من الملاحظ على الدراسات السابقة أنها تباينت في أهدافها، فمنها ما اهتمت بدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي المدرسي والصعوبات والمتطلبات وطرق تفعيله في المدارس كدراسة (القشيري، 2007)، (الحري، 2015)، (العامري، 2011)، (Linehan, 2006)، كما اهتمت دراسة (Moxleg, 2003) بوضع نموذج للتخطيط الاستراتيجي المدرس، وحاولت دراسة (سكيك، 2008) تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، بينما سعت دراسة (السعيد، 2011) لتحديد الاحتياجات التدريبية، واتفقت دراسة (القرني، 2012)، و(الداود، 2015)، و(العلوي، 2012) في وضع تصور لتفعيل التخطيط الاستراتيجي، وقامت دراسة (شليبي، 2014) ببناء برنامج تدريبي لمدراء المدارس، واتفقت جميع الدراسات في استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وتتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة وتختلف معها في العينة المطبق عليها، كما تتفق مع دراسة (شليبي، 2014) في إعداد برنامج تدريبي، ومع دراسة (سكيك، 2008) في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، ومع دراسة (السعدي، 2011) في تحديد الاحتياجات التدريبية، واختلفت مع تلك الدراسات في العينة حيث طبقت الدراسة الحالية على مختصي الجودة في المدارس.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الإطار النظري وتحديد مشكلة الدراسة وبناء أداة الدراسة والبرنامج التدريبي، وتميزت الدراسة الحالية عن بقية الدراسات في بناء برنامج تدريبي وفق معايير الجودة وتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مختصي الجودة في المدارس.

8- منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي من نوع المسح الاجتماعي لمناسبته لتحديد الاحتياجات التدريبية لمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مختصي الجودة وبناء البرنامج التدريبي لتنمية تلك المهارات لديهم.

9- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع مختصي الجودة بمدارس محافظة المحويت بالجمهورية اليمنية والذين تم اختيارهم من قبل إدارة الجودة والاعتماد بمكتب التربية والتعليم وفق معايير محددة ويمارسون مهامهم وأدوارهم في المدارس سواء الحكومية أم الأهلية والبالغ عددهم (180) مختص، منهم (130) من الذكور، و(50) من الإناث.

10- عينة الدراسة:

نظرًا لكبر حجم المجتمع فقد تم اختيار عينة من المجتمع الأصلي بالطريقة العشوائية الطبقية، بلغت (123) مختص موزعين على مديريات محافظة المحويت، منهم (89) من طبقة الذكور و(34) من طبقة الإناث، ومن ثم تحديد العينة في كل طبقة بالطريقة العشوائية المنتظمة.

11- أداة الدراسة:

استُخدمت أداة الاستبانة بهدف جمع البيانات وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمختصي الجودة من مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة، وقد مر إعداد الأداة بالخطوات الآتية:

أ- إعداد قائمة بمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

قام الباحث بإعداد قائمة بمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة والتي ينبغي تتميتها لدى مختصي الجودة بمدارس الجمهورية اليمنية، واعتمد في إعدادها على المصادر الآتية:

- الأدب النظري المرتبط بالتخطيط الاستراتيجي والدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
- الإطار المرجعي للتطوير المدرسي الصادر عن وزارة التربية والتعليم عام 2013م.
- دليل ضمان الجودة والاعتماد للمدارس الأهلية بالجمهورية اليمنية التي أعدته الإدارة العامة للجودة والاعتماد بوزارة التربية والتعليم عام 2014م.
- دليل التقييم الذاتي للمدارس وفق معايير المستوى الأول من الاعتماد المدرسي التي أعدته الإدارة العامة للجودة والاعتماد بوزارة التربية والتعليم والتعلم في عام 2019م.

ومن خلال المصادر السابقة أعد الباحث قائمة مكونة من (11) مهارة، تم عرضها على عدد من المحكمين من أهل الاختصاص والخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي والمعنيين بإدارة الجودة والاعتماد وإدارة التخطيط بوزارة التربية والتعليم ومكاتبها بالمحافظات بلغ عددهم ثمانية محكمين.

ب- تحويل القائمة بعد تحكيمها والتحقق من صدقها الظاهري إلى استبانة:

بالاعتماد على القائمة والمصادر التي بُنيت من خلالها قام الباحث بتفصيل تلك المهارات وتحويلها إلى احتياجات تدريبية تنمي مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي المحددة في القائمة لدى مختصي الجودة بالمدارس، وقد روعي في صياغة الاحتياجات مناسبتها لعينة الدراسة من حيث الوضوح، والدقة، والصياغة، وانتمائها لمجالها، وتقاس من خلال مقياس ثلاثي متدرج لتقدير الحاجة (حاجة كبيرة - حاجة متوسطة - حاجة قليلة)، وكانت الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (37) فقرة، موزعة على (4) محاور.

ج- صدق الاستبانة:

-الصدق الظاهري:

لقد تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على (12) محكم من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم، وقد تمت الاستفادة من الملحوظات التي أبدتها المحكمون، وتمت التعديلات التي اقترحوها.

-صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال معامل ارتباط بيرسون وكانت نتائج صدق الاتساق الداخلي في جميع الفقرات دالة إحصائيًا سواء في ارتباطها بالمحور أو بالأداة بشكل عام، كما يوضح ذلك الجدول رقم (1):

جدول (1) معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة مع كل محور ومع الأداة بشكل عام

المحور الرابع		رقم الفقرة	المحور الثالث		رقم الفقرة	المحور الثاني		رقم الفقرة	المحور الأول		رقم الفقرة
الارتباط بالأداة بشكل عام	الارتباط بالمحور		الارتباط بالأداة بشكل عام	الارتباط بالمحور		الارتباط بالأداة بشكل عام	الارتباط بالمحور		الارتباط بالأداة بشكل عام	الارتباط بالمحور	
.530**	.581**	1	.470**	.492**	1	.294**	.477**	1	.426**	.641**	1
.457**	.529**	2	.541**	.532**	2	.322**	.463**	2	.439**	.698**	2
.440**	.562**	3	.744**	.532**	3	.436**	.527**	3	.350**	.641**	3
.410**	.617**	4	.763**	.591**	4	.463**	.614**	4	.253**	.599**	4
.502**	.456**	5	.794**	.413**	5	.268**	.374**	5	.417**	.709**	5
.531**	.404**	6	.735**	.448**	6	.238**	.359**	6	.226**	.448**	6
.492**	.555**	7	.596**	.558**	7	.412**	.527**	7	.493**	.650**	7
.316**	.702**	8	.546**	.529**	8	.246**	.427**	8			
.324**	.666**	9									

* معامل الارتباط دال عند مستوى دلالة (0,05).

** معامل الارتباط دال عند مستوى دلالة (0,01)

ج- ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات مجالات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكانت النتائج تبين أن معامل ألفا كرونباخ يتراوح ما بين (81%-96%) كما في الجدول رقم (2)، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية.

جدول (2) يبين معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

م	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا
1	المحور الأول: المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي	7	0,810
2	المحور الثاني: الخطة الاستراتيجية للمدرسة	8	0,905
3	المحور الثالث: تحليل الواقع المدرسي (SWOT)	8	0,935
4	المحور الرابع: الخطة الإجرائية للمدرسة	9	0,903
	الاستبيان بشكل عام	32	0,966

د- الاستبانة في صورتها النهائية:

بعد التحقق من صدق وثبات الاستبانة وإجراء التعديلات المطلوبة أصبحت جاهزة في صورتها النهائية، مكون من (32) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسة كالآتي:

المحور الأول: المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي (7) فقرات.

المحور الثاني: الخطة الاستراتيجية للمدرسة (8) فقرات.

المحور الثالث: تحليل الواقع المدرسي (SWOT) (8) فقرات.

المحور الرابع: الخطة الإجرائية للمدرسة (9) فقرات.

هـ- تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة:

بعد تحديد عينة الدراسة والانتها من إعداد الاستبانة تم توزيعها على العينة عن طريق المراسلة باستخدام البريد الإلكتروني والواتساب والفيسبوك، وقد تم إرفاق رسالة للمبحوثين توضح فيها طريقة الإجابة عن الاستبانة وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، واستغرق ذلك عشرة أيام، تم بعدها جمع البيانات وتبويبها وتنظيمها في جداول خاصة لتسهيل عملية المعالجات الإحصائية، كما تم تقسيم درجة الممارسة إلى ثلاث مستويات كما في الجدول رقم (3):

جدول رقم (3) يبين الفئات ومدى الأهمية ودرجة الوجود

مدى الأهمية	الفئة	درجة وجود الحاجة
كبيرة	3 - 2.3336	حاجة كبيرة
متوسطة	2.3335 - 1.6668	حاجة متوسطة
قليلة	1.6667 - 1	حاجة قليلة

و- إعداد تصور للبرنامج التدريبي المقترح:

لقد تم إعداد التصور للبرنامج التدريبي المقترح بناءً على:

- قائمة مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفقاً لمعايير الجودة التي تم تحكيمها وبلغت (11) مهارة.
- قائمة الاحتياجات التدريبية التي بلغت (32) احتياجاً تدريبياً بعد تحكيمها والتحقق من صدقها وثباتها وإيجاد درجة أهميتها من وجهة نظر مختصي الجودة بالمدارس.

وبناءً على ذلك مر إعداد البرنامج التدريبي وفقاً للخطوات الآتية:

- أ- التخطيط للبرنامج وتحديد مبرراته.
- ب- تحديد الهدف من البرنامج.
- ج- تحديد الأسس التي يقوم عليها البرنامج.
- د- تحديد محتوى البرنامج ومكونات كل وحدة تدريبية.

ه-تقويم البرنامج: وذلك للتأكد من صلاحيته للتطبيق، تم عرضه على مجموعة من المحكمين، وتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء آرائهم، وبالتالي أصبح البرنامج في صورته النهائية صالحًا للتطبيق ومناسبًا لتحقيق هدفه.

ز-الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم توظيف برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) في إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات، من خلال الأساليب الآتية:

- معادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة في كل مجال؛ لترتيب الاحتياجات التدريبية.

ثالثاً- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

1-النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على " ما مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وفق معايير الجودة التي ينبغي تنميتها لدى مختصي الجودة في المدارس؟" قام الباحث بإعداد قائمة بمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي وعرضه على عدد من المحكمين وتوصلت النتيجة إلى (11) مهارة رئيسة كانت كالآتي:

- أ-مهارة التخطيط للتخطيط.
- ب-مهارة تحديد منظومة القيم للمدرسة.
- ج-مهارة صياغة الرؤية للمدرسة.
- د-مهارة صياغة الرسالة للمدرسة.
- ه-مهارة تحديد مجالات العمل الاستراتيجي للمدرسة.
- و-مهارة صياغة الأهداف الاستراتيجية.
- ز-مهارة صياغة مؤشرات الأداء.
- ح-مهارة تحديد مستويات التقدير.
- ط-مهارة تحليل واقع المدرسة باستخدام تحليل سوات (SWOT).
- ي-مهارة إعداد الخطة الإجرائية للمدرسة.
- ك-مهارة المتابعة والتقييم المستمر لتنفيذ الخطة.

وتتفق هذه النتيجة مع المهارات التي أوردتها دراسة (سكيك، 2008) وتنميتها من خلال برنامج تدريبي، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة (الداود، 2015).

2-النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على "ما الاحتياجات التدريبية الخاصة بمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي اللازمة لمختصي الجودة بالمدارس من وجهة نظرهم؟" قام الباحث بتحليل البيانات بحسب مجالاتها كالآتي:

أ- الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي

رقم الفقرة	ترتيبها	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدالة
1	1	مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي	2,700	0,512	كبيرة
2	5	أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي	2,608	0,507	كبيرة
3	5	سمات التخطيط الاستراتيجي المدرسي	2,608	0,507	كبيرة
4	2	متطلبات التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي المدرسي	2,642	0,499	كبيرة
5	6	عوائق التخطيط الاستراتيجي المدرسي	2,592	0,527	كبيرة
6	3	التخطيط الاستراتيجي المدرسي في نظام الجودة الشاملة	2,633	0,549	كبيرة
7	4	مراحل التخطيط الاستراتيجي المدرسي	2,617	0,537	كبيرة
		المتوسط الكلي للمحور	2,582	0,332	كبيرة

من الجدول رقم (4) يتضح أن جميع الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي المدرسي كانت بدرجة كبيرة على مستوى كل فقرة وعلى مستوى المحور بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور بشكل عام (2,582)، وانحراف معياري، (0,332). وقد أتت الفقرة الأولى التي تنص على "مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي" في الترتيب الأول، لكون المفهوم هو الأساس لفهم بقية العناصر والمهارات، تليها في الترتيب الثاني "متطلبات التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي"، تليها "التخطيط الاستراتيجي المدرسي في نظام الجودة" في الترتيب الثالث، كما أتت الفقرة السابعة "مراحل التخطيط الاستراتيجي المدرسي" في الترتيب الرابع، وتأتي الفقرتان الثانية والثالثة في الترتيب الخامس والتي تتصان على "أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي"، "سمات التخطيط الاستراتيجي المدرسي"، وفي الترتيب الأخير "عوائق التخطيط الاستراتيجي المدرسي".

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (سكيك، 2008) في وضع مفاهيم التخطيط الاستراتيجي المدرسي كأحد محاور البرنامج التدريبي، وكذلك تتفق مع الاحتياجات التدريبية التي توصلت إليها دراسة (السعدي، 2012)، والتصور المقترح لدراسة (الداود، 2015).

ب- الاحتياجات التدريبية الخاصة بالخطة الاستراتيجية للمدرسة:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور عناصر الخطة الاستراتيجية للمدرسة وكانت النتائج كما في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لدرجة الاحتياجات التدريبية الخاصة بعناصر الخطة الاستراتيجية للمدرسة

رقم الفقرة	ترتيبها	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة
1	3	التخطيط للتخطيط	2,658	0,572	كبيرة
2	4	تحديد منظومة القيم للمدرسة	2,550	0,619	كبيرة
3	1	صياغة رؤية المدرسة	2,733	0,514	كبيرة
4	1	صياغة رسالة المدرسة	2,733	0,514	كبيرة
5	5	تحديد مجالات العمل للمدرسة	2,525	0,661	كبيرة
6	2	صياغة الأهداف الاستراتيجية	2,700	0,495	كبيرة
7	2	صياغة مؤشرات الأداء	2,700	0,495	كبيرة
8	6	تحديد مستويات التقدير	2,483	0,635	كبيرة
		المتوسط الكلي للمحور	2,581	0,388	كبيرة

من الجدول رقم (5) يتضح أن جميع الاحتياجات التدريبية الخاصة بعناصر الخطة الاستراتيجية المدرسية كانت من وجهة نظر مختصي الجودة في المدارس بدرجة احتياج كبيرة على مستوى كل فقرة وعلى مستوى المحور بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الكلي للمحور (2,581)، وانحراف معياري (0,388)، وتأتي مهارتي "صياغة الرؤية والرسالة" في الترتيب الأول، وقد يكون ذلك لإدراك عينة الدراسة لأهمية مهارتي صياغة الرؤية والرسالة للمدرسة في التخطيط الاستراتيجي وأنها تحتاج لمهارة عالية ودقة كبيرة في صياغتهما، تليها مهارات "صياغة الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء" في الترتيب الثاني، لأن الدقة في صياغة الأهداف الاستراتيجية وصياغة مؤشرات سيكون له الدور الأساس في نجاح التخطيط الاستراتيجي المدرسي ويدل على المهارة العالية للقائمين على التخطيط الاستراتيجي، تليها في الترتيب الثالث "التخطيط للتخطيط"، يليها في الترتيب الرابع "تحديد منظومة القيم للمدرسة"، تليها "تحديد مجالات العمل للمدرسة" في الترتيب الخامس، وفي الترتيب الأخير تأتي مهارة "تحديد مستويات التقدير". وتتفق هذه النتائج مع ما أورده نتائج دراسة (سكيك، 2008)، ودراسة (السعدي، 2011)، ودراسة (شليبي، 2014)، ودراسة (الداود، 2015).

ج- الاحتياجات التدريبية الخاصة بتحليل واقع المدرسة:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تحليل واقع المدرسة باستخدام تحليل سوات (SWOT) وكانت النتائج كما في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لدرجة الاحتياجات التدريبية الخاصة بتحليل واقع المدرسة تحليل سوات (SWOT)

رقم الفقرة	ترتيبها	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة
1	2	تحديد جوانب القوة في المدرسة	2,708	0,456	كبيرة
2	5	تحديد أهداف لتعزيز نقاط القوة	2,600	0,525	كبيرة
3	2	تحديد جوانب الضعف في المدرسة	2,708	0,456	كبيرة
4	3	تحديد أهداف للتغلب على نقاط الضعف	2,685	0,542	كبيرة
5	1	تحديد الفرص المتاحة للمدرسة	2,750	0,489	كبيرة
6	4	تحديد أهداف للاستفادة من الفرص المتاحة	2,625	0,566	كبيرة
7	3	تحديد المخاطر المتوقعة للمدرسة	2,708	0,456	كبيرة
8	3	تحديد أهداف للتقليل من التهديدات	2,708	0,456	كبيرة
		المتوسط الكلي للمحور	2,632	0,372	كبيرة

من الجدول رقم (6) يتضح أن جميع الاحتياجات التدريبية الخاصة بتحليل واقع المدرسة تحليل (SWOT) كانت بدرجة كبيرة على مستوى كل مهارة أو على مستوى المحور بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور بشكل عام (2,632)، وانحراف معياري (0,372)، وتأتي الفقرة الخامسة "تحديد الفرص المتاحة للمدرسة" في الترتيب الأول، بينما أتت الفقرتان الأولى والثالثة "تحديد جوانب القوة وتحديد جوانب الضعف في المدرسة" في الترتيب الثاني، تليهما في الترتيب الثالث مهارات "تحديد أهداف للتغلب على نقاط الضعف"، "تحديد المخاطر المتوقعة للمدرسة"، "تحديد أهداف للتقليل من التهديدات"، وفي الترتيب الأخير تأتي مهارة "تحديد أهداف للاستفادة من الفرص المتاحة".

وقد أكدت على تلك المهارات دراسة (سكيك، 2008)، و(القشبري، 2007)، و(السعدي، 2011)، و(العلوي، 2012) و(الداود، 2015).

د- الاحتياجات التدريبية الخاصة بالخطّة الإجرائية للمدرسة:

قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إعداد الخطّة الإجرائية للمدرسة وكانت النتائج كما في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية لدرجة الاحتياجات التدريبية الخاصة بالخطّة الإجرائية للمدرسة

رقم الفقرة	ترتيبها	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة
1	4	مفهوم الخطّة الإجرائية للمدرسة	2,65	0,513	كبيرة
2	3	نماذج الخطّة الإجرائية	2,675	0,521	كبيرة
3	5	صياغة الأهداف التفصيلية	2,633	0,549	كبيرة
4	1	تحديد البرامج والأنشطة لتحقيق الأهداف التفصيلية	2,708	0,474	كبيرة
5	9	تحديد المسؤول عن التنفيذ	2,517	0,594	كبيرة
6	7	تحديد الفترة الزمنية للتنفيذ	2,600	0,525	كبيرة
7	8	تحديد التكلفة المالية لتنفيذ البرامج والأنشطة	2,525	0,534	كبيرة
8	2	وضع مؤشرات الأداء للبرامج والأنشطة	2,692	0,542	كبيرة
9	6	المتابعة والتقييم المستمر لتنفيذ الخطّة	2,625	0,566	كبيرة
		المتوسط الكلي للمحور	2,611	0,361	كبيرة

من الجدول رقم (7) يتضح أن جميع الاحتياجات التدريبية الخاصة بالخطة الإجرائية للمدرسة كانت بدرجة كبيرة على مستوى كل مهارة أو على مستوى المحور بشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للمحور (2,611)، وانحراف معياري (0,361)، وقد أتت مهارة "تحديد البرامج والأنشطة لتحقيق الأهداف التفصيلية" في الترتيب الأول، تليها مهارة "وضع مؤشرات الأداء للبرامج والأنشطة" في الترتيب الثاني، تليها في الترتيب الثالث "نماذج الخطة الإجرائية"، ثم "مفهوم الخطة الإجرائية للمدرسة" في الترتيب الرابع، وفي الترتيب الخامس مهارة "صياغة الأهداف التفصيلية"، وتأتي مهارة "المتابعة والتقييم المستمر لتنفيذ الخطة" في الترتيب السادس، تليها في الترتيب السابع "تحديد الفترة الزمنية للتنفيذ"، ثم في الترتيب الثامن "تحديد التكلفة المالية لتنفيذ البرامج والأنشطة"، وفي الترتيب التاسع والأخير تأتي "تحديد المسؤول عن التنفيذ"، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (السعدي، 2011) و(القرني، 2012).

3-النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث، والذي ينص على "ما التصور المقترح للبرنامج التدريبي الذي ينمي مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لمختصي الجودة بالمدارس؟"، قام الباحث بإعداد تصور لبناء البرنامج التدريبي بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمختصي الجودة بالمدارس من مهارات التخطيط الاستراتيجي وفق معايير الجودة، وذلك على النحو الآتي:

أ-أولاً-التخطيط للبرنامج التدريبي:

-تحديد مبررات البرنامج التدريبي:

وهي تعني تحديد الدوافع التي دعت إلى تصميم البرنامج التدريبي لسد الفجوة بين ما هو قائم، وما ينبغي أن يكون، وقد تمثل ذلك في الاحتياجات التدريبية من مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي اللازمة لمختصي الجودة بالمدارس وفق معايير الجودة.

-الأسس التي يقوم عليها البرنامج التدريبي:

■ إن مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي هي أساس البرنامج ومنطلقه التي حددت وفقاً لمعايير الجودة الواردة في الإطار المرجعي للتطوير المدرسي (2013)، ودليل ضمان الجودة والاعتماد للمدارس الأهلية (2014)، ودليل التقييم الذاتي للمدارس (2019)، وجميعها صادرة عن وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، وتمثلت تلك المعايير في الآتي:

- ✓ تمتلك المدرسة وثيقة واضحة ومعلنة لرؤية ورسالة المدرسة وقيمها المهنية.
- ✓ للمدرسة أهداف واضحة وشاملة ومعلنة.
- ✓ تتماشى رسالة ورؤية وأهداف وقيم المدرسة مع قانون التعليم.
- ✓ توجد لدى المدرسة آلية واضحة لمراجعة رسالة وأهداف المدرسة بصورة منتظمة.

- ✓ يوجد لدى المدرسة فريق يقوم بالتخطيط بطرق علمية.
- ✓ تستند الإدارة المدرسية إلى رسالتها وأهدافها في عملية التخطيط.
- ✓ تشترك كل الأطراف المعنية بالعملية التعليمية في إعداد الخطة.
- ✓ تترجم المدرسة رؤيتها ورسالتها في خطة تطويرية تشتمل على أهداف وأنشطة وإجراءات ومسؤوليات ومؤشرات أداء واضحة.
- الاعتماد على قائمة الاحتياجات التدريبية من مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، التي تم إعدادها؛ حيث ترجمت هذه الاحتياجات إلى أهداف تدريبية للبرنامج، يؤدي تحقيقها إلى امتلاك مختصي الجودة بالمدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
- مراعاة مبدأ التدرج في تقديم المحتوى، وتعدد أساليب التدريب وطرائقه؛ حيث تمزج بين الجوانب النظرية والتطبيقية (محاضرات نظرية، وورش عمل، وحلقات مناقشة وحوار، وتعلم تعاوني) مع التركيز على التعلم الذاتي.
- التركيز على الأداء وأن يكون التنفيذ في أثناء الخدمة، والتطوير المستمر من خلال تقويم البرنامج من وجهة نظر المتدربين والمشاركين فيه؛ ليكون مواكبًا للتغيرات التي تحدث.

-تحديد أهداف البرنامج التدريبي، والتي تنقسم إلى قسمين:

- 1-الهدف العام، وهو: تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي لدى مختصي الجودة بالمدارس وفق معايير الجودة.
- 2-الأهداف الفرعية، وتتمثل في أن يكون المتدرب قادرًا على أن:
 - ✓ يعرف مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي.
 - ✓ يدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي لتطوير العمل داخل المدرسة.
 - ✓ يميز بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية.
 - ✓ يبين مراحل التخطيط الاستراتيجي للمدرسة.
 - ✓ يكتب القيم الحاكمة والرؤية والرسالة للمدرسة.
 - ✓ يقوم بدراسة لواقع المدرسة باستخدام تحليل سوات SWOT.
 - ✓ يصيغ الأهداف الاستراتيجية بحسب مجالات العمل للمدرسة.
 - ✓ يحدد مؤشرات الأداء لكل هدف استراتيجي.
 - ✓ يكتب الخطة الإجرائية للمدرسة.
 - ✓ يعد خطة استراتيجية متكاملة العناصر للمدرسة.

- **الفئة المستهدفة:** مختصو الجودة بمدارس الجمهورية اليمنية الحكومية والأهلية والذين تم اختيارهم وفق معايير الجودة.

- إدارة البرنامج التدريبي:

يدير البرنامج مدراء إدارة الجودة والاعتماد بمكاتب التربية والتعليم، ورؤساء أقسام التدريب بإدارة الجودة، ورؤساء أقسام الجودة في المديریات، ومساعدون فنيون من إدارة التدريب والتخطيط التربوي.

- مكان التدريب وزمانه:

- يحدد الزمن المخصص للبرنامج من حيث المدة، ومواعيد بداية ونهاية البرنامج، على أن تكون المدة المقترحة لهذا البرنامج عشرة لقاءات تدريبية في خمسة أيام، كل لقاء مدته ساعتان ونصف بمجموع عدد ساعات (25) ساعة للبرنامج.
- يقترح أن يكون مكان التدريب (في أي مركز أو قاعة تدريب مهيئة لعملية التدريب).

- محتوى البرنامج التدريبي وموضوعاته وعدد ساعاته:

يحتوي البرنامج على خمس وحدات رئيسية تتكون كل وحدة من عدة موضوعات يمكن توضيحها

كما في الجدول رقم (8):

جدول رقم (8) يبين محتوى البرنامج التدريبي وموضوعاته وعدد ساعات كل موضوع

اليوم	الموضوع الرئيس	المفردات الفرعية	الجلسات	عدد الساعات
	الافتتاح	➤ افتتاح البرنامج والتعارف وتوزيع الأدبيات.		1
اليوم الأول	الوحدة الأولى: مفاهيم أساسية في التخطيط الاستراتيجي المدرسي	➤ مفهوم التخطيط الاستراتيجي المدرسي.	الجلسة الأولى	2
		➤ أهمية التخطيط الاستراتيجي المدرسي.		
		➤ الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التشغيلية.		
		➤ سمات التخطيط الاستراتيجي.		
اليوم الثاني	الوحدة الثانية: صياغة الرؤية والرسالة والقيم الحاكمة.	➤ متطلبات التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي.	الجلسة الثانية	2
		➤ عوائق التخطيط الاستراتيجي المدرسي.		
		➤ التخطيط الاستراتيجي في نظام الجودة الشاملة.		
		➤ مراحل التخطيط الاستراتيجي المدرسي.		
اليوم الثالث	الوحدة الثالثة: تحليل الوضع الراهن للمدرسة تحليل سوات (SWOT).	➤ نموذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي.	الجلسة الأولى	2,30
		➤ التخطيط للتخطيط.		
		➤ تحديد منظومة القيم للمدرسة.		
		➤ تحديد رؤية المدرسة.	الجلسة الثانية	2,30
		➤ تحديد رسالة المدرسة.		
اليوم الثالث	الوحدة الرابعة: الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء.	➤ نموذج سوات (SWOT) لتحليل الواقع.	الجلسة الأولى	2,30
		➤ تحليل البيئة الداخلية للمدرسة (نقاط القوة والضعف).		
		➤ تحليل البيئة الخارجية للمدرسة (الفرص والتحديات).		
		➤ تطبيقات عملية على مصفوفة العناصر الاستراتيجية حسب نموذج (SWOT).	الجلسة الثانية	2,30
اليوم الرابع	الوحدة الرابعة: الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء.	➤ مجالات العمل الرئيسية.	الجلسة الأولى	2,30
		➤ الأهداف الاستراتيجية (خصائصها وصياغتها).		
		➤ مؤشرات الأداء.	الجلسة الثانية	2,30
		➤ مفهوم مؤشرات الأداء.		
		➤ فوائد مؤشرات الأداء.		
		➤ ضوابط اختيار مؤشرات الأداء.		
		➤ مستويات التقدير.		

اليوم	الموضوع الرئيس	المفردات الفرعية	الجلسات	عدد الساعات
اليوم الخامس	الوحدة الخامسة: إعداد الخطة الإجرائية.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ مفهوم الخطة الإجرائية. ➤ نماذج الخطة الإجرائية. ➤ صياغة الأهداف التفصيلية. ➤ البرامج والأنشطة (مفهومها وصفاتها ومميزاتها). ➤ المسؤول عن التنفيذ وزمن التنفيذ والتكلفة المالية. ➤ مؤشرات الأداء ومستويات التنفيذ. 	الجلسة الأولى	2,30
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ إجراءات اعتماد الخطة وتنفيذها. ➤ المتابعة والتقويم والمراجعة المستمرة. 	الجلسة الثانية	1.30
	الختم	الختم وتكريم المشاركين		1
5	4	إجمالي عدد أيام البرنامج وعدد ساعاته	10	25

- تحديد الأساليب التدريبية المتبعة في البرنامج التدريبي وتمثل في:

(المحاضرات، واللقاءات المصحوبة بمناقشات، وورش العمل والعروض العملية، والتعلم الذاتي، والعصف الذهني، والتعلم التعاوني).

- اختيار الوسائل السمعية والبصرية المساعدة في تنفيذ البرنامج (جهاز حاسوب، جهاز عرض البيانات Data Show).

- المادة التدريبية:

يقترح أن تتضمن المادة التدريبية ما يلي:

1- المطبوعات: حيث تغطي المطبوعات والمواد المستعملة الوحدات التدريبية المحددة في البرنامج،

وتنقسم المصادر إلى قسمين: (دليل المدرب، دليل المتدرب).

2- أوراق عمل وتكليفات: وتتضمن الآتي:

- ورش العمل والتدريبات على كل مهارة من المهارات.
- تحليل واقع مدرسة من المدارس.
- وضع خطة استراتيجية لمدرسة من المدارس بكل عناصرها.
- وضع خطة إجرائية لمدرسة من المدارس بكل عناصرها.

- اختيار المدربين الذين لديهم الكفايات التدريبية:

ويراعى في المدرب أن يكون: متمكناً من مهارات التخطيط الاستراتيجي المدرسي، وملماً بأساليب التدريب الحديثة، وقادراً على تفهم احتياجات المتدرب والتجاوب معها.

ب-ثانياً: تنفيذ البرنامج التدريبي:

- يتم تنفيذ البرنامج التدريبي من خلال عدة إجراءات متداخلة ومتراصة، يعرض خلالها المدرب أهداف

الجلسات التدريبية ومبادئ العمل، ثم يطلب من المتدربين وضع آرائهم، ومن ثم يعرض شرائح

تتضمن مفاهيم وتطبيقات ومهارات وورش عمل للمهارات التي يمكن تنميتها، وعند تنفيذ الأنشطة

- يطرح ورقة العمل بعد التمهيد للنشاط؛ ويقوم بشرح المهارات للمتدربين، ثم تنفيذها عملياً، ويكلف المتدربين بالقيام بأنشطة وتدريبات متعددة مرتبطة بالأهداف الإجرائية.
- يمد المدرب المتدربين بتطبيقات على المهارات التي يتم التدريب عليها، عن طريق تقسيم المتدربين إلى مجموعات، ومناقشتهم حول الموضوع الذي يتم التدريب عليه.
- يكلف المدرب كل مجموعة بتحليل واقع مدرسة وإعداد خطة استراتيجية وإجرائية لها.

ج- ثالثاً: تقويم البرنامج التدريبي؛

- تُعد عملية التقويم من أهم عناصر العملية التدريبية؛ لذا يجب العناية بأدوات التقويم المختلفة التي تساعد في تقويم كل عنصر من عناصر التدريب وتشمل:
- 1- **تقويم البرنامج:** ويشمل تقويم الأهداف، والتصميم، والتنظيم، والمحتوى، والمواد التدريبية، وترتيب الزمان، والمكان، والوسائل، وعمليات التدريب نفسها.
- 2- **تقويم المتدرب:** من حيث المعارف، والمهارات التي اكتسبها من البرنامج التدريبي في أثناء سير العملية التدريبية.
- 3- **تقويم المدرب:** ويشمل مدى تمكنه من تنفيذ خطوات البرنامج كاملة لتحقيق أهدافه.
- 4- **أساليب التقويم:** وتشمل استبانة لتقويم البرنامج التدريبي.

4- التوصيات:

- بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:
- 1- تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح وتطبيقه في الميدان على مختصي الجودة بمدارس الجمهورية اليمنية.
- 2- ضرورة تدريب مختصي الجودة ومدراء المدارس والمعنيين بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي بما يحقق التطوير المستمر ويلبي معايير الجودة الشاملة في التعليم.
- 3- ضرورة تبني القيادات العليا للتخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارات العليا وعلى مستوى المدارس ووضع خطة تدريبية شاملة لتدريب مختصي الجودة بالمدارس بما يلبي ويحقق الجودة الشاملة في التعليم.

5- المقترحات:

- يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:
- 1- دراسة أثر البرنامج التدريبي المقترح وفاعليته في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مختصي الجودة بالمدارس.
- 2- إعداد برنامج تدريبي مشابه لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى فرق الجودة والتطوير المدرسي.
- 3- دراسة أثر امتلاك مختصي الجودة ومدراء المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي على تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدرسة.

رابعاً-المراجع:

1-المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد(2012). معوقات التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية، مجلة رابطة التربية الحديثة، مجلد(5)، العدد(17)، مصر، ص ص 33-191.
- أبو هاشم، محمد خليل(2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية.
- الإدارة العامة للجودة والاعتماد(2019). الجودة في التعليم وتطبيقاتها، وزارة التربية والتعليم، صنعاء.
- الجبري، أحمد علي أحمد(2010). كفاية التخطيط المدرسي لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة البيضاء - الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة صنعاء، كلية التربية.
- الحاج، أحمد علي (2014). نحو نموذج ل خطة استراتيجية لمدارس التعليم العام في البلاد العربية، ط(1)، التفوق للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- الحربي، ريم مهلي باجد(2015). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي من وجهة نظر مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، التربية(جامعة الأزهر)، العدد (163)، المجلد(2)، مصر، ص ص 769-820.
- الحريري، رافدة(2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، ط(1)، دار الفكر، الأردن، عمان.
- الحضرمي، نوف خلف محمد(2012) دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بإدارة التخطيط المدرسي من وجهة نظر مديري التخطيط المدرسي في المملكة العربية السعودية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، العدد (24)، الجزء الأول، ص ص 194-222.
- الداود، خالد بن عبد العزيز(2015). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد الأول، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، ص ص 269-316.
- داود، عبد العزيز أحمد محمد(2013). تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي، التربية، العدد(154)، الجزء(1)، جامعة الأزهر، مصر، ص ص 271-326.

- الرؤية الوطنية (2019). الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة 2030م، المجلس السياسي الأعلى، الجمهورية اليمنية.
- السعدي، زليخا بنت سالم بن جميل (2011). الاحتياجات التدريبية اللازمة في التخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم الأساسي ومساعدتهم للصفوف من (1-10) بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- سكيك، سامية إسماعيل هاشم (2008). تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظة غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية.
- الشاعر، عدلي داود محمد (2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
- شلبي، بكيل شوقي محمد (2014). برنامج تدريبي مقترح لتنمية كفايات التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية في اليمن، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.
- الضبيبي، عادل أحمد محمد عبده (2016). فاعلية برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى فرق التطوير المدرسي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.
- العامري، علي بن حسين بن أحمد (2011). درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- العدواني، خالد مطهر (2014). دليل فرق التطوير المدرسي في إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة وفق معايير الجودة، إدارة الجودة والاعتماد، مكتب التربية والتعليم بالمحويت، اليمن.
- العفيري، نبيل أحمد محمد (2014). مشروع مقترح للتخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 1-3 إبريل 2014.
- العلوي، خلفان بن سالم بن خميس (2012). تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات العربية.
- علي، محمد السيد (2011) موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة، ط(1)، عمان، الأردن.



- عيسان، صالحة، والمهدي، ياسر فتحى الهنداوي(2014). تطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي المدرسي في سلطنة عمان دراسة تطبيقية في ضوء نموذج اليسون وكى (Allison & Kaye). العلوم التربوية، العدد(2)، المجلد (2)، ص ص 20-55.
- القرني، عبد الرحمن محمد مانع(2012). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف (تصور مقترح)، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- القشيري، سعيد محمد علي(2007). تفعيل أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن للتخطيط الاستراتيجي في ضوء نموذج (SWOT)، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عدن.
- الليمون، نواف عطية(2014). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد(30)، العدد الثاني، ص ص 273-306.
- مدبولي، محمد عبد الخالق(2001). نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي، وبناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين، مجلة كلية التربية، العدد(18)، جامعة الإمارات العربية المتحدة، السنة السادسة عشر، ص ص 198-236.
- المصري، كمال مصطفى أحمد(2011). دور ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية.
- نور الدين، مازن سليم محمود(2008). دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التربية.

2-المراجع الأجنبية:

- Linehan, B. (2006). A Study Of The Status Of The Strategic Planning Process As Used By Public School Districts In Six Suburban New York City Counties **unpublished doctoral Desertation**, USA: Seton Hall University.
- Moxley, S. (2003). Strategic Planning Process used in School Districts in the southeastern United States. University of Central Florida, 64-02A, **Dissertation Abstracts International**.



متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية

أ/علي محمد محمد قراضة

طالب دكتوراه بقسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة ذمار-الجمهورية اليمنية

Email:alikorathah2013@gmail.com

أ/عبد الملك أحمد العفاري

طالب ماجستير بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة ذمار-الجمهورية اليمنية

Email:abduaffari@gmail.com

إشراف/أ.د/نصر محمد الحجيلي

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي المشارك، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على درجة أهمية متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر مجموعة من الخبراء، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والمسحي لملاءمته وطبيعة البحث الحالي وأهدافه، حيث عمد الباحثان إلى بناء استبانة تضمنت (27) فقرة، توزعت على أربعة مجالات، تم التحقق من صدقها وثباتها، وتطبيقها على عينة من الخبراء في مجال الإدارة التربوية والإدارة الاستراتيجية، مكونة من (15) خبيراً، تم اختيارهم بطريقة قصدية، باستخدام أسلوب "دلفي".

وقد أظهر التحليل الإحصائي لإجابات الخبراء مجموعة من النتائج، من أهمها: أن درجة أهمية متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء أنفسهم، جاءت بدرجة أهمية (كبيرة) وبنسبة اتفاق بلغت (91%)، على مستوى الأداة بشكل عام، وبهذه النتيجة اقتصر الباحثان على جولة واحدة حصلوا خلالها على مستوى عالٍ من الإجماع بين الخبراء تجاه متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية. أما على مستوى المجالات، فقد أظهرت النتائج أهمية توفر متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء أنفسهم، وبدرجة اتفاق (كبيرة)، ففي المرتبة الأولى، جاء مجال: متطلبات الثقافة الريادية وبنسبة اتفاق بلغت (91.72%)، وفي المرتبة الثانية، جاء مجال: متطلبات التفكير الريادي وبنسبة اتفاق بلغت (91.25%)، وفي المرتبة الثالثة، جاء مجال: متطلبات القيادة الريادية وبنسبة اتفاق بلغت (90.70%)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة، جاء مجال: متطلبات إدارة الموارد بشكل استراتيجي وبنسبة اتفاق بلغت (90.33%).

الكلمات المفتاحية: الجامعات اليمنية، متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية.

Abstract:

This research aimed to identify the degree of importance of the requirements of achieving leadership strategy in the Yemeni universities from the point of view of a group of the experts, the researcher used the descriptive analytical method and survey of the relevance and the nature of the research and the current objectives, as deliberately researcher that building a questionnaire included (27)paragraph, distributed Four fields, validated and proven, were verified and applied to a sample of experts in the field of educational and strategic management consisting of (15)experts, who were deliberately selected using Style "Delphi."The statistical analysis of the responses of the experts showed a set of results, namely :that the degree of importance of the requirements for achieving strategic leadership in Yemeni universities as viewed by the experts themselves came with a degree of importance significant and an agreement rate of (91 %)at the level of the tool as a whole, and this result was limited The two researchers held one tour through which they obtained a high level of consensus among experts towards the requirements of achieving strategic leadership in Yemeni universities. As for the domains level, the results showed the importance of meeting the requirements of achieving strategic leadership in Yemeni universities as seen by the experts themselves, and with a degree of agreement large in the first place, the field came : the requirements of entrepreneurial culture with an agreement rate of (91.72%)and in the second place, A field came :Entrepreneurial thinking requirements with an agreement rate of (91.25%)and in the third place, a field came :Entrepreneurial leadership requirements with an agreement rate of (90.70%)and in the fourth and last rank, a field came : Requirements for resource management strategically and with an agreement rate of(90.33%.)

Keywords: *the Yemeni universities, the requirements of achieving leadership strategy*

مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تطورًا هائلًا في الفكر الإداري بشكل عام، والفكر الاستراتيجي للأعمال بشكل خاص، مما أدى إلى تراكم معرفي وخبرة عملية واسعة لمنظمات الأعمال، حيث تلعب المنظمات الريادية دورًا بارزًا ومهمًا في الحياة الاقتصادية على المستوى العالمي، لما لذلك من تأثير في الحياة العامة، وما تشهده اليوم من تطورات وتغيرات أثرت في أداء كثير من منظمات الأعمال. (فرحات، 2018، 3). وقد أضحت الريادة الاستراتيجية هي القضية الأهم في الأدبيات الإدارية والتي ترتبط بتوجهات المنظمة المستقبلية. (Hitt, et al, 2007)، ولا تزال الريادة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها في العالم المعاصر من المفاهيم التي انبثقت منذ بدايات العقد الأول من هذا القرن حيث ركزت عليها المؤسسات والمنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها ومجالاتها بغية الوصول إلى مزايا تنافسية. (فتحي والمختار، 2014، 103)

وتعد الجامعات واحدة من أهم مؤسسات ومنظمات الأعمال لما لها من دور كبير في بناء المجتمعات وتزويده بالقوى البشرية اللازمة للتطوير والبناء، كما أنها تعمل على رفع كفاءة الدول من خلال ما تقدمه من برامج تعليمية جديدة وريادية، وأيضًا من خلال البحث العلمي ودوره في تعزيز التنمية والقدرة التنافسية سواء كان محليًا أو إقليميًا أو دوليًا، من هنا جاء اهتمام الجامعات وتبنيها للريادة الاستراتيجية كواجهة للابتكار والابداع، ولأهميتها في زيادة الميزة التنافسية. (صرصور، 2019، 36)

ولما كان التوسع في التعليم وزيادة الاقبال عليه في جميع مراحل بما في ذلك التعليم الجامعي سمة هذا العصر، فإن ذلك ما دفع المسؤولين والمتخصصين للاهتمام بمصطلح الريادة، وقد نجم عن هذا التوسع في نشر التعليم زيادة في الكثافة الطلابية في الجامعات، صاحبها أوجه قصور عديدة تمثلت في اللإبداع واللامرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية. (الخطيب، 2012، 4)

وتأتي الجامعة الريادية بوصفها إحدى أهم الصيغ التجديدية في عالم يتسم بتغيرات ديناميكية شديدة التعقيد تواجه الجامعات من خلاله العديد من التحديات أهمها التغير والتنافسية محليًا ودوليًا، وكل ما يتعلق بتحسين السمعة الأكاديمية على مستوى الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والبحوث والقدرة على تنويع مصادر التمويل، الأمر الذي يفرض على الجامعات تبني التوجه الريادي الذي يوفر مزايا كثيرة لها. (Volkomann, 2009, 53)، والجامعة الريادية بمثابة ثورة أكاديمية ثانية، فتحويل جامعة التدريس والبحث التقليدية إلى جامعة ريادية مهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. (Etzkowitz, 2004, 64)

لذا أصبحت الجامعات أكثر إلحاحًا لتوظيف أبعاد الريادة الاستراتيجية وتوفير متطلباتها من أجل توليد الابتكارات والابداعات والمرونة وتطوير الأعمال وصناعة القرارات وصولًا لتحقيق جودة الأداء في شتى مناحي الحياة الجامعية.

ونتيجة لذلك فإن مواكبة الجامعات اليمنية للحقول الحديثة في عالم الإدارة والاقتصاد كحقل الريادة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها والعمل على توفير تلك المتطلبات، له بالغ الأثر في تحقيق نتائج كبيرة و متميزة، والذي سينتج عنه وصولها إلى مرحلة الإبداع في وظائفها الرئيسية التي تتمثل في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

وفي الواقع نجد اختفاء الجامعات اليمنية من تصنيفات الريادة العالمية للجامعات ولكي تحقق كل جامعة من الجامعات اليمنية الريادة الاستراتيجية لابد من توفير جملة من المتطلبات: متطلبات الثقافة الريادية، ومتطلبات التفكير الريادي، ومتطلبات القيادة الريادية، وهذا ما سوف يتناوله البحث الحالي.

كل ما سبق دفع الباحثان لمحاولة تحديد قائمة بأهم متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية والتعرف على درجة أهمية تلك المتطلبات من وجهة نظر بعض الخبراء والمتخصصين.

مشكلة البحث:

شغلت فكرة الريادة والروح الريادية والبحث عن الرواد اهتمام المتخصصين في حقل الإدارة ولقد تنبه علماء الإدارة إلى ضرورة توجيه البحث العلمي لدراسة ظاهرة الريادة كونها إحدى التحديات التي رافقت الثورة الصناعية وما تلازم معها من مدارس فكرية متتالية متعاقبة في رصدها لأبعادها والسعي لتشخيصها قصد تحليلها والتنبؤ بنتائجها المتوقعة والتفكير بآلية التعامل معها. (الغالبى، وآخرون، 2016، 186)

وأدركت العديد من المنظمات ومن ضمنها الجامعات أن السبيل الوحيد للبقاء والنمو في ظل بيئة الأعمال الجديدة هو تحقيق الريادة الاستراتيجية؛ لذا تحتم على الجامعات تبني متطلبات الريادة الاستراتيجية.

وبطبيعة الحال فإن ثقافة الريادة الاستراتيجية لا تزال محدودة في جامعاتنا اليمنية ولا تعي أهمية متطلبات الريادة الاستراتيجية ودورها المهم والفاعل في تحقيق الابداع والميزة التنافسية لها، في نفس الوقت ليس لديها خيار لمواجهة أزمتها سوى مواكبة التطورات العالمية، ومنها التوجه العالمي نحو الريادة وقبل التحرك يصبح المطلوب من الجامعات تحديد وضع التصورات والرؤى المستقبلية المرتبطة بمتطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية ليكون أساسها التميز والابداع والابتكار والريادة والاستباقية والمخاطرة المحسوبة.

لذا يجب على الجامعات اليمنية المبادرة تبني الريادة الاستراتيجية كونها أسلوباً تطويرياً أثبت نجاحه في الكثير من الجامعات والمنظمات؛ نظراً لطبيعة المنافسة العالمية التي تفرض على الجامعات الاستجابة لمتطلباتها.

وبما أن الريادة الاستراتيجية كمدخل إداري تطويري بمتطلباتها وابعادها المختلفة ما زالت لم تحظ بالبحث المتعمق في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام والإدارة اليمنية بشكل خاص، فإن هذا البحث يقدم قائمة بأهم متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية، ومن ثم يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الآتي:

- ما متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو مفهوم الريادة الاستراتيجية، وما هي أبعادها ومتطلباتها؟

- ما درجة أهمية متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الخبراء؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- التعرف على مفهوم الريادة الاستراتيجية باعتبارها مدخل إداري جديد في مجال الإدارة الاستراتيجية وتحديد أهم أبعادها ومتطلباتها.
- الكشف عن درجة أهمية متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الخبراء.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في النقاط الآتية:

- تكمن أهمية البحث في أهمية الريادية الاستراتيجية في حد ذاتها كأحد المداخل الحديثة في علم الإدارة الاستراتيجية وذلك في السعي المتواصل للجامعات في ابتكار طرق وأساليب جديدة تسمح لها بتحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وامتلاك قدرات تنافسية.
- تزويد المسؤولين عن التعليم العالي بقائمة بأهم متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية كاستراتيجية جديدة للتغيير لدى صانعي القرار وواضعي الخطط الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.
- قلة الدراسات في هذا الموضوع في الجامعات العربية بشكل عام والجامعات اليمنية بشكل خاص.
- فتح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات في مجال الريادة الاستراتيجية من الممكن أن يتبنوها في المستقبل.

حدود البحث:

- تقتصر الدراسة الحالية على إجابات الخبراء (عينة البحث) تجاه درجة أهمية متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، في العام الجامعي 2020/2019م.

مصطلحات البحث:

-المتطلبات:

- هي مجموعات الإجراءات التي ينبغي توافرها في الجامعات اليمنية، والتي تتمثل في القيادة الريادية، والتفكير الريادي، والثقافة الريادية، وإدارة الموارد، والتي من شأنها زيادة فاعلية أداء تلك الجامعات وتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- الريادة الاستراتيجية:

يعرفها (Hitt, et al (2007, 22) بأنها مجموعة الأنشطة والطرائق والممارسات التي تعتمدها المنظمة لبناء المركز المناسب لها في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها.

الخلفية النظرية للبحث ودراسات سابقة:

أولاً- الإطار النظري:

- ويتضمن هذا الجزء الاجابة على السؤال الأول لهذا البحث والذي ينص على: "ما مفهوم الريادة الاستراتيجية، وما هي أهم أبعادها ومتطلباتها؟"، والذي قام الباحثان بالإجابة عليه على النحو الآتي:

مفهوم الريادة الاستراتيجية:

تعد الريادة الاستراتيجية من الموضوعات الحديثة تكمن جذورها في مجال الاقتصاد والادارة، (النعيمي، وحيدر، 2015، 44)، ولقد تناول مفهوم الريادة العديد من الكُتاب والباحثين وسنتطرق إلى عرض مجموعة منها كما يلي:

يشير (Yilmaz (2012, 73) إلى أن الريادة الاستراتيجية هي حقل حديث في عالم الإدارة يعتمد على تكامل الريادة والإدارة الاستراتيجية لتقييم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تعمل على خلق الثروة.

ويذكر Feldman (2005، 71) بأنها هي تمييز الفرص والاستعداد لاستغلالها وتقبل المخاطرة وإدارتها وتنظيم وتنسيق الموارد لتوليد الميزة التنافسية لتبني استغلال الفرص.

ويقصد بها القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي من خلال التركيز بشكل متزامن على اكتشاف الفرص في البيئة الخارجية وخلقها وتعظيمها وامتلاك زمام المبادرة في تبني الافكار الجديدة من خلال الابداع وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل اضافة القيمة وتعظيمها في سبيل الوصول إلى أهدافها. (الحكيم، وعلي، 2017، 51)

ويعرفها (Lida (2006, 2) بأنها العملية التي تقود إلى صنع القرار والجهود الإدارية من أجل تحديد أفضل الإمكانيات التي تهدف إلى تطابق الموارد الموجودة مع تحقيق أعلى نسبة محتملة من العائد والمنفعة ومن ثم توظيفها من خلال المهام الاستراتيجية.

وعرفها (Godhwani (2008, 2) بأنها جهود المنظمة الموجهة بشكل متزامن نحو استثمار الميزة التنافسية الحالية واستكشاف الابداعات المستقبلية التي تشكل قاعدة للميزات التنافسية المستقبلية.

ويعرفها الياسري، وحسين (2015، 11) بأنها فلسفة للممارسات الاستراتيجية تهدف إلى تكامل الرؤية والأفكار الريادية والسلوكيات من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة وتسهيل استغلالها عن طريق ايجاد وسائل لتحويل امكانيات القادة والعاملين إلى عمل فعلي وواقعي لإحداث تغييرات جذرية، وخلق ميزة تنافسية مستدامة تنتج عن العمل الجديد المضاف للمنظمة واستعدادها لكل ما هو جديد.

ويعرفها (Kinkler et al (2009, 3) بأنها الكيفية التي تستطيع بموجبها المنظمة تعزيز استجابتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة والانخراط في اتخاذ القرارات الابداعية.

كما يعرفها الشمري، وآخرون (2017، 61) بأنها عملية خلق وإبداع تقوم بها المنظمة أو الفرد أو الفريق الريادي من خلال الاستغلال الأمثل للفرص والموارد الريادة الاستراتيجية بهدف إضافة القيمة للمنظمة أو الزبون مع الأخذ بعنصر المخاطرة المحسوبة.

ويعرفها (صرصور، 2019، 10) بأنها عملية مستمرة تهدف إلى رفع كفاءة موظفي الجامعة من خلال قيام القيادات الجامعية بالبحث عن الفرص وتوفيرها لهم بما يحقق التميز لديهم وللجامعة.

ويرى الباحثان أن مفهوم الريادة الاستراتيجية عبارة عن عملية ممارسة الاعمال في الجامعة بمنظور استراتيجي من خلال اكتشاف الفرص وخلق الابداع والابتكار والمخاطرة المحسوبة وبتتي الافكار والرؤى الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة.

أهمية الريادة الاستراتيجية وفوائدها:

تعد الريادة الاستراتيجية مهمة لما تحدثه من آثار ايجابية تتمثل فيما يلي:(العاني، وآخرون، 2010، 76) إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي. زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس، حيث أن دخول منافسين جدد يحفز الآخرين للاستجابة بشكل كفؤ وفعال. التنوع الكبير في الجودة والنوعية، فالمشروعات الجديدة تقدم أفكار جديدة، وإبداعاً اقتصادياً. إحداث التغير في هيكل السوق والعمل من خلال زيادة تبني الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة. احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً جانبياً في الاقتصاد بشكل كامل. تخفيض درجة المخاطر بفضل وجود للتطورات التكنولوجية الجديدة. (العبيدي، والتميمي، 2017، 104)

وللريادة الاستراتيجية فوائد عدة أهمها الآتي: (الدوري، وصالح، 2009، 358)

- أ-الربح: عبر التحرر من قيود الرتب المعيارية للعمل الوظيفي التقليدي والانتقال للعمل الريادي الاستراتيجي.
- ب-الاستقلالية: من خلال التحرر من الإشراف وقواعد المؤسسات البيروقراطية.
- ج-الأمان مدى الحياة: عن طريق التحرر من الروتين، التعب، الملل، ضغوط العمل.
- ويذكر (أبو رذن، 2012، 535) مجموعة من الفوائد التي تحققها الريادة الاستراتيجية ومنها:
 - أ-تسهم في اكتشاف حاجات ورغبات المستفيدين والعمل على إشباعها، ومن ثم تحقق الميزة التنافسية.
 - ب-تحقق عوائد استثمارية عالية للمؤسسات من خلال الخدمات الجديدة المتميزة.
 - ج-إضافة قيمة جديدة لقسم التخطيط والتطوير في المؤسسات.
 - د-تهيئة المرشحين المحتملين من المؤسسات الأخرى لتحالفات الأعمال الاستراتيجية والاستحواد.
 - هـ-تطوير علاقات الاعمال الجديدة مع مؤسسات أخرى في بيئة العمل سواء كانت محلية أو دولية.

وتكمن أهمية الريادة الاستراتيجية في تسهيلها لأنشطة المنظمة في توفير أفضل الإمكانيات وتوظيفها وفق خطة استراتيجية لعملياتها الجارية (Camp, et-al, 2002:14).

إن الريادة الاستراتيجية ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية؛ نظراً لأهميتها العظمى في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات، وللخروج بأجيال يدركون الفرص، ويبادرون في تبنيها، ويمتلكون روح الابتكار والإبداع، ويستثمرون المواد المتاحة بطريقة منظمة من أجل الخروج بمشاريع ناجحة تحقق لهم أهدافهم في تحقيق الربح واليتمو. (الأيوبي، 2016، 12)

كما أن الريادة الاستراتيجية تساعد المنظمات في الاستجابة السريعة وبشكل صحيح لأنواع التغيرات البيئية المهمة التي تواجه منظمات اليوم، وكذلك تساعد المنظمات في تطوير المزايا التنافسية. (Dumitru, 2008, 73)

وتساعد الريادة الاستراتيجية أيضًا على مستوى الجامعات ومؤسسات التعليم العالي على اقتناص الفرص واستغلالها من خلال تقديم الخدمات الجديدة، وتساعدهم على أن يتصرفوا بشكل استراتيجي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Patzel, & Shepherd, 2009, 3)

مما سبق يمكن القول بأن أهمية الريادة الاستراتيجية للجامعات تكمن في مساعدتها على اكتشاف الفرص وخلق الابداعات والابتكارات وتحقيق المزايا التنافسية، وتعزيز المكانة الاستراتيجية لها ورفع كفاءتها وتحقيق نتائج متميزة لها.

أهداف الريادة الاستراتيجية:

يذكر (زهرة، 2017، 7) أن أهم أهداف الريادة الاستراتيجية هو الآتي:

تحديد أولويات طويلة الأجل للمؤسسة في ضوء الرسالة الحالية والتغيرات والتحولات في الظروف البيئية المحيطة ومع تطور المؤسسة في مراحلها المختلفة.

إعطاء توجه عام يتم في إطاره وضع الأهداف أكثر تحديداً وتفصيلاً للمستويات الأدنى والوحدات المختلفة، تكون متناسقة ومتناغمة مع التوجهات العامة للمؤسسة.

المساعدة في تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة والأعمال التي يلزم القيام بها في مجالات الأنشطة المختلفة بما يمكن من تحقيق الأهداف ذات الأولوية في الفترات الزمنية الممتدة.

تحديد علامات النهاية التي يجب أن تسعى الاستراتيجية للوصول إليها، ومن ثم تحديد الأساس الذي يتم الاستناد إليه في الحكم على مدى نجاح الاستراتيجية من عدمه.

تسهيل الرفاهية الإدارية من خلال المعايير المشتقة من الأهداف التي تستخدم في تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

ويرى الباحثان أن هذه الأهداف تعكس رؤية الجامعات وقد تختلف من جامعة لأخرى ومن نشاط لأخر، ولكن مع تطور الجامعة ومحاولة بقائها في مكانة متميزة في السوق التنافسي، وبزيادة الحاجة إلى بناء النظم ووضع السياسات، الأمر الذي يدفع إلى وضع أهداف أخرى في رسالة طويلة المدى، ومن هنا تظهر الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي إلى جانب التفكير الاستراتيجي.

خصائص جامعات الريادة الاستراتيجية:

يصف (Clark, 2004, 108) جامعات الريادة الاستراتيجية على أنها تلك الجامعات القائمة على المبادرات الاستراتيجية التنظيمية، والتي تقوم بالمبادرة والمجازفة من أجل الثراء العلمي، والسبق والإقدام لتوليد موارد مالية ذاتية تمكنها من الحفاظ على مركزها الأكاديمي وتعزيزه.

ويمكن التعرف على جامعة الريادة الاستراتيجية عند (Etzkowitz, 2004: 64) و (Gibb, et., al, 2009, 17)، من خلال مجموعة من الخصائص المرتبطة ببعضها، وهي:

استثمار المعرفة المتاحة لتصبح أساس التقدم الاجتماعي والاقتصادي؛ وبناء عليه تعزيز دور الجامعة في المجتمع. تكوين تحالف بين الجامعة والحكومة والصناعة، وهذا ما يسمى بمفهوم الحزون الثلاثي الذي يمثل العلاقات التكافلية التي تربط مع الحكومة والجامعات ومجتمع الأعمال الذي اكتسب تأييداً واسعاً.

حصول الجامعة على الاستقلالية المطلوبة.

إنشاء هياكل تنظيمية مختلطة تضم قطاع الأعمال، تمارس فكرة الإدارة في الجامعات التقليدية. التجديد المستمر للبنية الداخلية للجامعات، مما يحدد علاقتها بالتغيرات الحكومية والصناعية، وأن تكون مزيجاً في إدارة التوتر بين الاستقلال والاعتماد البيئي، وأن تجسد المرونة وتشمل التجديد المتواصل للهياكل الداخلية.

عناصر الريادة الاستراتيجية ومكوناتها:

هناك عناصر للريادة الاستراتيجية تتمثل في الآتي:

- أ- الابتكار: نعني به الأفكار الجديدة، وتوفير السلع والخدمات، وتطبيق ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي، واستخدام أسلوب الرقابة وإدارة الأعمال والموارد البشرية بفعالية.
- ب- المخاطرة: بتوفير الحماس والجرأة ونزعة المخاطرة.
- ج- الرؤية: ونقصد بها الرؤية الريادية وتبني الأفكار الإبداعية من قبل الإدارة الاستراتيجية وغرس الثقافة التنظيمية، واستخدام أساليب المشاركة وفرق العمل المتخصصة واستخدام أساليب التحفيز والتعويض والمكافأة، بالإضافة إلى ضرورة تبني التجديد والتغيير بما ينسجم مع حاجات وتوقعات أصحاب المصالح.
- د- التنظيم الريادي: وهو الرغبة في الاستجابة للتطورات التكنولوجية السريعة من خلال إيجاد هيكل تنظيمي بديل يكون أكثر فعالية وكفاءة، ووجود شبكات المعلومات والاتصال، وزيادة الابتكار وتقليل الوقت في اتخاذ القرار.
- هـ- المرونة: وهي إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والثقافة، حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لاستدامة الميزة التنافسي على المدى الطويل والتأقلم مع المتغيرات السريعة في السوق.
- و- رأس المال البشري: إن رقابة رأس المال البشري والالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية والمنظمات الريادية تدفع العاملين إلى المنافسة، وتقديم الخدمات بأكثر فعالية للعملاء.
- ز- ريادية الميزة التنافسية: من خلال بناء التفرد في الموارد والجدارة في المنافسة، وإن تكون الموارد ذات ندرة ولا يمكن تقليدها.
- ح - الإبداع: ويعرف بأنه تقديم فكرة جديدة أو إحداث تغييرات وتحسينات على الأفكار السابقة وتقديم هذه الأفكار بشكل متطور، وابتكار الأفكار وبراءات الاختراع والمنتجات الجديدة. (الباشقالي، 2010، 23)

أبعاد الريادة الاستراتيجية ومتطلباتها:

نظراً للأهمية المتزايدة للريادة الاستراتيجية بوصفها أحد أهم المفاهيم الجديدة في الفكر الإداري، فقد اجتهد الباحثين والدارسين في تحديد أبعادها وقد تباينت وجهات فمهم من يرى أن هناك أبعاد أساسية للريادة الاستراتيجية اعتمد عليها الكثير من الباحثين حددها (Ireland and Webb, 2007, 49) بالآتي:

1 - الثقافة الريادية:

وهي واحدة من الأفكار الجديدة والابداعية والخطر المتوقع، والتي تسهم في تشجيع التسامح عن بعض الأخطاء أو الفشل، والترويج للتعليم وتحفيز العملية الإدارية على الاستمرار بالإبداع واعتبار التغيير المحرك باتجاه الفرص.

ويذكر (Yilmaz, 2012, 75) أن الثقافة الريادية تتضمن تحمل المخاطرة والعمل في بيئة غير مؤكدة والبحث عن الفرص والميزة والتغيير والتنافس في ظل التعقيد والتوجه البيئي، إذ تعمل الثقافة على تعزيز السلوك الريادي في المنظمة والتركيز على الفرص والطلبات والفجوات، والاعتماد على تقييم نقاط القوة والضعف والتهديدات.

وتعد الثقافة الريادية نظام القيم المشترك والاعتقادات التي تصيغ الهيكل التنظيمي للمنظمة وأعمال أعضائها لوضع المعايير السلوكية. (Mohutsiwa, 2012, 42)

ويمكن أن تقوم القيادات الأكاديمية في الجامعات بممارسة الثقافة الريادية من خلال: نشر ثقافة التغيير بين جميع العاملين، مواءمة البيئة الداخلية في ضوء المتغيرات الخارجية، توظيف المعرفة الحديثة لتصبح الجامعة أساس التقدم الاجتماعي والاقتصادي، إنتاج معارف فعالة تسهم في ظهور روح العمل الريادي، أهمية الجهود الجماعية التعاونية لأصحاب العقلية الإبداعية، تحديث فلسفة الجامعة وثقافة عاملها باتجاه الريادة، توسيع مدارك العاملين تجاه الريادة، المواءمة بين القيم الإدارية الجديدة والقديمة، ممارسة ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة والإبداع، تهيئة البيئة الجامعية لتعزيز توجه الهيئات التدريسية نحو مجتمع الممارسة، الاستجابة للتغيير ضمن المرونة الفكرية والتنظيمية، تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة موارد الجامعة، تقديم مصلحة الجامعة إذا ما تعاضت مع مصلحة الفرد. (صرصور، 2019، 31)

2 - القيادة الريادية؛

هي القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد استراتيجيًا من أجل التأكيد على البحث عن الفرصة والميزة التنافسية.

وتعرف القيادة الريادية بأنها قدرة القائد على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير استراتيجيًا والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي تخلق المستقبل المشرق للمنظمة (Kuratko, 2007, 2).

ويمكن أن تقوم القيادات الأكاديمية في الجامعات بممارسة القيادة الريادية من خلال: وضع استراتيجيات مستقبلية ضمن رؤية تشمل الفرصة والميزة، وتبسيط النظام المالي والإداري لتحقيق استقلالية الجامعة، وتوفير نظام لرصد مؤشرات الأداء الجامعي بشكل دقيق ومنتظم، وإعادة هندسة الهيكل التنظيمي بما يعزز جودة الاتصال والتواصل بين أفرادها، تقليل معيقات البيروقراطية التي تحد من الابتكار، العمل في ضوء خطة استراتيجية محددة الأهداف واضحة المعالم، انتهاج المرونة الاستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني والمتناغم، وضع رؤية مستقبلية موضع التنفيذ الفعلي والميداني، تحديد الفرص واستغلالها بالشكل الأمثل، توظيف شبكات العلاقات للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عن سوق العمل، تبسيط إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل، تحليل الموقف موضوعيًا قبل اتخاذ القرار، واتخاذ قرارات بمشاركة العاملين في تسيير العمل بما يسمح بالاستفادة من قدراتهم وإمكانياتهم، إدارة المخاطر وتقليلها، والاستفادة من الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة في اكتشاف الفرص وتحقيق التميز (صرصور، 2019، 30).

3 - التفكير الريادية؛

وهي ظاهرة فردية وجماعية وذات أهمية للمديرين والعاملين في المنظمات للتفكير والعمل رياديًا.

4 - إدارة الموارد استراتيجياً:

من خلال تحقيق المنظمات للتوازن بين البحث عن الفرصة (سلوكيات الريادة) والبحث عن الميزة (السلوكيات المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية)، وإن جزءاً من الريادة يتطلب مرونة وحداثة، في حين إن إدارة الجزء الاستراتيجي يسعى إلى الاستقرار والقدرة على التنبؤ.

ويذكر (جلاب، وجنة (2016، 27) و (Shirokov et al., 2003, 23) بأن أبعاد الريادة الاستراتيجية هما: بعد الاستكشاف، وبعد الاستثمار؛ أما ((Luke & Verreynne, 2006, 16; Luk, 2009, 12)) فقد حددوا أبعاد الريادة الاستراتيجية بكل من تحديد الفرص، والابداع، وقبول المخاطرة، والمرونة، والرؤية، والنمو. في حين أشار Kimuli (2011) إلى أن أبعاد الريادة الاستراتيجية تتمثل في بعدين البعد الأول بعد التوجه الريادي، والبعد الآخر هو بعد التوجه الاستراتيجي.

أما Kraus et al (2011, 63) فقد أشار إلى أبعاد جديدة فضلاً عن الأبعاد السابقة وهي (الموارد، والقدرات، الإستراتيجية، والريادي، والبيئة، والهيكل التنظيمي) والتي تسهم في خلق القيمة من خلال الجمع بين العناصر الريادية والإستراتيجية التي تدار من خلال إدارة الموارد والقدرات الديناميكية.

ويلخص الباحثان أهم أبعاد ومتطلبات الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض الباحثين كما هو موضح في

الجدول الآتي:

جدول (1) أبعاد الريادة الاستراتيجية ومتطلباتها من وجهة نظر بعض الباحثين

م	المرجع/الباحث	أبعاد/متطلبات الريادة الاستراتيجية
1	Ferreira et al, 2011	الابداع والابتكار، وتحمل المخاطرة، والفرصة المتاحة
2	Chang & Wang, 2013	الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والعقل الريادي، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي
3	Dissanayake, 2013	القوة الاستراتيجية، والثقافة الريادية، والعقل الريادي
4	النعمي، حيدر، 2015	الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والعقل الريادي، والموارد المدارة استراتيجياً
5	الياسر، وحسين، 2015	الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، والعقلية الريادية، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي
6	الشمري، 2015	الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقل الريادي، إدارة الموارد بشكل استراتيجي
7	الحكيم، وعلي، 2017	تحمل المخاطر، وتحديد الفرص، والابداع، والثقافة الريادية
8	العبيدي، والتميمي، 2017	الابداع والابتكار، والتطوير والتوسيع في الميزة التنافسية، وتحمل المخاطرة
9	الشمري، وآخرون، 2017	الاستقلالية، والإبداعية، والاستباقية، وتحمل المخاطر
10	فرحات، 2018	القيادة الريادية، وقبول المخاطرة، والتفكير الريادي، والثقافة الريادية، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي
11	لطي، والنسور، 2019	الابتكار، والابداع، والمخاطرة، والمبادأة
12	إبراهيم، وجواد، 2019	الابداع والابتكار، وتحمل المخاطرة، والفرصة المتاحة
13	صرصور، 2019	القيادة الريادة، والثقافة الريادية، والميزة التنافسية، والابداع والابتكار

المصدر: إعداد الباحثين.

من خلال الجدول أعلاه اعتمد الباحثان على أربعة أبعاد/متطلبات أجمعت عليها أغلب الكتاب والباحثين

لتطبيق أداة بحثهما وهي: (القيادة الريادية، والتفكير الريادي، والثقافة الريادية، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي).

ثانياً- دراسات سابقة:

بالرغم من عدم وجود دراسات مباشرة بموضوع البحث الحالي إلا أن الباحثان حاولا عرض بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، وذلك على النحو الآتي:

أ-الدراسات العربية:

دراسة خلف (2020): هدفت الدراسة إلى تقييم واقع متطلبات الريادة الاستراتيجية في الجامعات العراقية، من خلال استطلاع آراء عينة من الأفراد العاملين في أقسام وشعب رئاسة جامعة تكريت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمسحي لتحقيق أهداف دراسته. وأظهرت نتائج الوصف والتشخيص لتحديد اتجاهات عينة الدراسة بخصوص متطلبات الريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي لكل واحد منها بأن هناك ارتفاعاً في مستوى الحالة المدركة تجاه تلك المتطلبات، وهذا يؤشر إلى أهمية تفعيل هذه الأبعاد لدى عينة الدراسة.

دراسة الأيوبي (2019): هدفت الدراسة التعرف إلى أثر متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع التقني بكلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، والتفكير الريادي، والثقافة الريادية، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي) وتحقيق الإبداع التقني في كلية فلسطين التقنية من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية. كما بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية (الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي) وتحقيق الإبداع التقني في كلية فلسطين التقنية، وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف.

دراسة صرصور (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية ومستوى جودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للريادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت بشكل عام متوسطة، أما ترتيب مجالات الريادة الاستراتيجية حسب أهميتها النسبية؛ فكان على النحو الآتي: مجال الميزة التنافسية وبدرجة كبيرة، يليه القيادة الريادية وبدرجة متوسطة، يليه الثقافة الريادية في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة، وأخيراً الابتكار وبدرجة متوسطة)، واطهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للريادة الاستراتيجية تعزى لمتغير (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة).

دراسة قطيشات، والزغبى (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور متطلبات الريادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الريادية، والمرونة الهيكلية، والثقافة الريادية، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (توسيع النطاق التعليمي، والبحث العلمي، والالتقان في الأداء الأكاديمي، والقياس المرجعي)، في جامعة البلقاء التطبيقية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن متطلبات الريادة الاستراتيجية في الجامعة جاءت بشكل متوسط، والميزة التنافسية أيضاً بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً وجود أثر لدور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية.

دراسة القحطاني، والمخلافي (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أبعاد القيادة الريادية (الإبداع الريادي، والرؤية الاستراتيجية، والاستباقية، وتحمل المخاطر، واستثمار الفرص) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توافر أبعاد القيادة الريادية بدرجة متوسطة، وجاء في الترتيب الأول بُعد "الرؤية الاستراتيجية"، يليه "الإبداع الريادي"، ثم "الاستباقية"، "استثمار الفرص"، وأخيراً "تحمل المخاطر". ولا يوجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير "الجنس" أو "المرتبة العلمية" أو "الموقع الإداري" أو "سنوات الخدمة".

دراسة أبو جويل (2018): هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة كليات التربية لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز في الجامعات الفلسطينية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها: بلغ المتوسط الكلي لدرجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية لدى أفراد العينة بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية لدرجة ممارسة هذه الكليات بالجامعات الفلسطينية لأبعاد الريادة الاستراتيجية ومتوسطات تقديراتهم لمستوى الأداء الجامعي المتميز.

دراسة جلاب، وجنة (2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المقدرات الريادية المتمثلة بـ (مقدرة الفرصة، والمقدرة العلائقية، والمقدرة المفاهيمية، ومقدرة التنظيم، والمقدرة الاستراتيجية، ومقدرة الالتزام، ومقدرة التعلم، ومقدرة القوة الشخصية) التي تمتلكها الجامعات الأهلية العراقية في تعزيز الريادة الاستراتيجية المتمثلة بـ (استراتيجية الاستكشاف، واستراتيجية الاستثمار)، ولتحقيق أهداف الدراسة أعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي المسحي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك علاقة ودور ايجابي للمقدرات الريادية التي تمتلكها الجامعات في تعزيز الريادة الاستراتيجية، كما أظهرت النتائج اهتمام الجامعات ودعمها لتطوير مقدراتها الريادية بمختلف أنواعها سواء من خلال تبني الطرائق الجديدة لتحصيل هذه المقدرات او تطوير الموجود منها بقصد تعزيز الريادة الاستراتيجية لتلك الجامعات.

دراسة سلطان، وحجي (2016): هدفت الدراسة إلى تحديد دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي "دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الريادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير معنوي للريادة الاستراتيجية في تحقيق جودة أبعاد التعليم العالي.

دراسة شمس الدين، وآخرين (2016): هدفت الدراسة الى معرفة تأثير خصائص الريادي الناجح في متطلبات الريادة الاستراتيجية للمنظمة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج عملية ضمن واقع نشاطات هذه القيادات، التي تسهم في توضيح مدى ما تمتلكه هذه القيادات الإدارية من هذه الخصائص الريادية وتفعيلها للموارد البشرية كعنصر أساسي من العناصر الإنتاجية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وإن هنالك علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي لخصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية على مستوى عينة البحث.

دراسة فتحي، والمختار (2014): هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والاثربين متغير متطلبات الريادة الاستراتيجية بمحاورها الاربعة (العقلية الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد استراتيجيا)، ومتغير تعزيز المزايا التنافسية في المدارس الاهلية، إذ تمثلت المشكلة بضعف المزايا التنافسية لأداء المدارس الاهلية قيد الدراسة مما تطلب تبني وتفعيل متطلبات الريادة الاستراتيجية وصولاً لتحفيز المزايا التنافسية وتنشيطها في المدارس المذكورة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية لجميع محاور متطلبات الريادة الاستراتيجية ومتغير تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الاهلية.

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Patzelt and Shepherd (2009): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الريادة الاستراتيجية في تطوير الرياديين في المؤسسات الأكاديمية والجامعات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمسحي لتحقيق أهدافها. وتوصلت الدراسة إلى أن تبني الريادة الاستراتيجية بمضامينها سيحقق مكاسب على المدى البعيد متمثلة في التطوير والتحسين المستمر لمهارات العاملين وهو ما ينعكس بالنتيجة النهائية على وصولهم للمرحلة الريادية.

ج- تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه للدراسات السابقة نلاحظ أن الأغلب منها هدفت لمعرفة درجة توافر متطلبات الريادة الاستراتيجية والبعض الآخر هدفت للتعرف إلى دور وأثر تلك المتطلبات في حين هدفت البعض لدراسة واختبار علاقة الريادة الاستراتيجية ببعض المتغيرات الأخرى، بينما تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة أنفة الذكر، أن هذا البحث ركز على تحديد درجة أهمية متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية بدرجة اساسية؛ مما يجعل الاهتمام بتوفير هذه المتطلبات والعمل على تطبيقها في الجامعات مفيداً وذات مردود فعال لتمييزها وتطويرها بما يضمن تحقيقها للريادة.

منهج البحث وإجراءاته:

- منهج البحث:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي بنوعيه التحليلي والمسحي؛ بما يتسق وأهداف البحث واتساقاً مع منهج البحث وطبيعة مشكلته، استخدم الباحثان منحي الدراسات المستقبلية من خلال عرض عددًا من المتطلبات: القيادة الريادية، والثقافة الريادية، والتفكير الريادي، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي، والتي إذا تم توفيرها؛ فإنه قد يُمكن القائمين على الجامعات اليمنية من تحقيق الريادة الاستراتيجية.

ومن ثم فقد استخدم الباحثان أسلوب دلفي، والذي يهدف إلى اتخاذ قرار جماعي من خلال تقريب وجهات النظر للخبراء المتباعين مكانياً والمتخصصين في الإدارة التربوية والإدارة والتخطيط الاستراتيجي، في تحديد درجة أهمية متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.

- مجتمع الدراسة وعينتها:

نظرًا لأن طبيعة البحث الحالي وأهدافه تقتضي آراء ذوي الاختصاص من خبراء الإدارة التربوية والإدارة الاستراتيجية؛ بوصف أن هؤلاء هم أكثر موضوعية في تحديد درجة أهمية متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، وعليه عمد الباحثان إلى اختيار عدد (20) خبيرًا متخصصًا في قضايا الإدارة من العاملين في الجامعات اليمنية، وبطريقة قصدية، باعتماد أسلوب " دلفي " بغرض تقصي درجة أهمية تلك المتطلبات، استجاب منهم (15) خبيرًا فقط تم اعتمادهم كعينة للبحث.

- بناء أداة البحث:

نظرًا لعدم وجود قائمة جاهزة بأهم متطلبات الريادة الاستراتيجية قام الباحثان ببناء أداة خاصة لقياس ذلك، وقد مرت عملية بناء الأداة بالآتي:

الاطلاع على ما أمكن من الدراسات والبحوث السابقة والتقارير والندوات والمؤتمرات والكتب والمراجع العلمية المتخصصة في الإدارة والريادة الاستراتيجية.

مراجعة أهم الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع متطلبات الريادة الاستراتيجية، مثل دراسة (فتحي، والمختار، 2014)، ودراسة (الأيوبي، 2019).

بناء قائمة أولية بمتطلبات الريادة الاستراتيجية، وعرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة (لجنة التسيير).

تحكيم الأداة وتقنينها:

اعتمد الباحثان مجموعة من الإجراءات في عملية تحكيم الأداة وتقنينها هي:

1- قياس الصدق:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

اعتمد الباحثان صدق المحكمين كخطوة أولى للتحقق من صدق الأداة، وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين العاملين في بعض الجامعات في مجال الإدارة التربوية والإدارة الاستراتيجية، والإحصاء التربوي، واللغة العربية، وقد أبدى المحكمون بعض المقترحات والملاحظات الهامة حول الأداة، كما اقترحوا حذف وتعديل بعض الفقرات... إلخ، وقد عمل بها الباحثان وقام بإعادة صياغة الأداة وتعديلها في ضوء تلك الملاحظات، ليصبح عدد الفقرات (27) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (2) عدد فقرات الأداة في صورتها الأولية والنهائية

المجال	عنوان المجال	عدد فقرات الأداة	
		في صورتها الأولية	في صورتها النهائية
الأول	القيادة الريادية	9	7
الثاني	التفكير الريادي	12	8
الثالث	الثقافة الريادية	7	6
الرابع	إدارة الموارد بشكل استراتيجي	6	6
المجموع الكلي لفقرات الأداة		34	27

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الفقرات التي تم حذفها من الأداة بشكل عام هو (7) فقرات ومن ثم أصبح الإجمالي الكلي لفقرات الأداة بصورتها النهائية (27) فقرة.

- صدق المقياس:

ويقصد بصدق المقياس هو أن يكون الاستبيان صادقاً لما وضع لقياسه، وقد قام الباحثان بحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. واتضح بشكل عام قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة وبين الدرجة الكلية لمجالها تُعد دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، والتي تراوحت بين (0.528-0.842) وهو ما يشير إلى توفر درجة صدق مقبولة لهذه الأداة.

2- ثبات الأداة:

لحساب ثبات الأداة تم استخراج معامل (ألفا كرونباخ) (Cronpach's Alpha) لكل مجال من مجالات الأداة وللأداة بشكل عام، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3) نتائج الثبات للأداة وفق اختبار معامل الفاكرونباخ للمجالات الأداة بشكل عام

المجال	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ
المجال الأول: متطلبات القيادة الريادية.	7	0.821
المجال الثاني: متطلبات التفكير الريادي.	8	0.827
المجال الثالث: متطلبات الثقافة الريادية.	6	0.936
المجال الرابع: متطلبات إدارة الموارد بشكل استراتيجي	6	0.910
الأداة بشكل عام	31	0.944

يتضح من الجدول أعلاه، إن قيم معاملات الثبات للأداة بشكل عام ولكل مجال من مجالاتها كانت مرتفعة، إذ تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمجالات بين (0.821-0.936)، في حين بلغت قيمته للأداة بشكل عام (0.944)، مما يدل على توفر مستوى مناسب من الثبات لهذه الأداة.

إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

قام الباحثان بعملية التطبيق الميداني وفقاً للخطوات والإجراءات الآتية:
إخراج الأداة في صورتها النهائية وطباعتها ورقياً وإلكترونياً وتوزيعها على أفراد عينة البحث بالاستفادة من تقنية السحابة الإلكترونية.

إعداد قائمة بأسماء أفراد عينة البحث من الخبراء في مجال الإدارة التربوية والاستراتيجية لتسهيل عملية التوزيع وتحديد من قام بتسليم الأداة بعد إجابته عليها.

تحديد جدول برنامج زمني للتطبيق الميداني، وقد استمرت عملية التطبيق الميداني وتجميع الردود ورقياً وإلكترونياً ما يزيد عن شهر كامل. حيث بلغ عدد عدهم (20) خبيراً فيما تعذر عن الاستجابة (5) خبراء.

بعد تجميع الردود الإلكترونية والورقية قام الباحثان بترميز البيانات وتصحيح المقياس: لغرض تحويل الإجابات الكيفية إلى إجابات كمية، لغرض تحليلها إحصائياً، وبعد ذلك تم تغريغ البيانات إلى جهاز الحاسوب عبر برنامج الإكسيل Excel، وتحليلها.

الأساليب الإحصائية:

لمعالجة البيانات إحصائياً استخدم الباحثان برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبالاعتماد على الأساليب والاختبارات الإحصائية الآتية:

التكرارات والنسب المئوية لكل استجابة وفقاً لمقياس ليكرت (3- Likert) الثلاثي (مهمة جداً- مهمة - مهمة إلى حد ما) حيال كل مطلب؛ بوصف أن النسب المئوية أكثر تعبيراً من الأرقام الخام.

المتوسط الحسابي - كمقياس للنزعة المركزية لمعرفة درجة موافقة الخبراء لكل عبارة.

الانحراف المعياري - كمقياس للتشتت لمعرفة مقدار التباين بين آراء الخبراء لكل فقرة.

نسبة متوسط الاستجابة لمعرفة نسبة الاتفاق بين آراء الخبراء.

معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق للمقياس.

معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس.

-عرض نتائج البحث ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء من البحث عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة والمتعلقة بمتطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر الخبراء، وذلك لمعرفة درجة أهمية تلك المتطلبات، وقد تم تحديد درجة الأهمية بالاعتماد على الفئات المحدد في الجدول الآتي:

جدول (4) توزيع فئات درجة أهمية المتطلبات (درجة الموافقة)

الفئة	المدى	درجة الموافقة
الأولى	1 - 1.66	ضعيفة
الثانية	1.67- 2.33	متوسطة
الثالثة	2.34 - 3	كبيرة

وفي ضوء الفئات الحقيقية الموضحة في الجدول أعلاه قام الباحثان بعرض نتائج البحث وتفسيرها وذلك على النحو الآتي:

1- على مستوى مجالات الأداة:

لعرض النتائج المتعلقة بهذا الجانب تم حساب مجموع التكرارات ومعدل النسب المئوية لبدائل الإجابة، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية الكلية لتقدير أفراد عينة البحث لدرجة أهمية

متطلبات الريادة الاستراتيجية على مستوى كل مجال من مجالات الأداة وعلى مستوى الأداة بشكل عام، وتحددت النتائج التي تم الحصول عليها كما هي مبينة في الجدول الآتي:

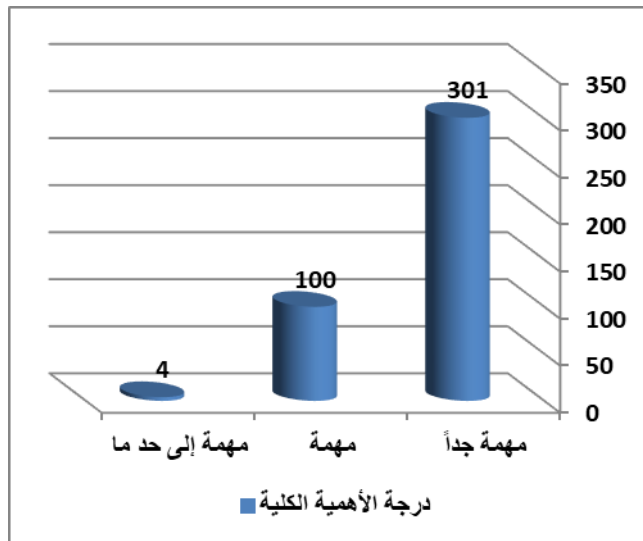
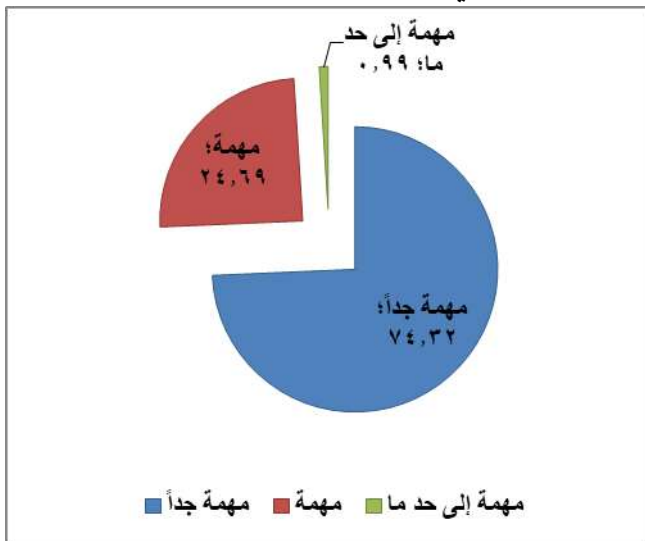
جدول (5) نتائج تقدير أفراد عينة البحث لدرجات أهمية متطلبات الريادة الاستراتيجية على مستوى المجالات والأداة بشكل عام

م	المجال	الدرجات التكرارية لدرجة الأهمية بحسب البدائل			النسب المئوية لدرجات الأهمية بحسب البدائل			متوسط درجة الأهمية	الانحراف المعياري	النسبة % لدرجة الأهمية	رتبة المجال	التقدير
		مهم جداً	مهم	مهم إلى حد ما	مهم جداً	مهم	مهم إلى حد ما					
1	القيادة الريادية	77	27	1	73.3	25.7	1	0.456	90.70	الثالث	كبيرة	
2	التفكير الريادي	90	29	1	75	24.2	0.8	0.450	91.25	الثاني	كبيرة	
3	الثقافة الريادية	68	22	0	75.6	24.4	0	0.427	91.72	الأول	كبيرة	
	إدارة الموارد بشكل استراتيجي	66	22	2	73.33	24.44	2.22	0.495	90.33	الرابع	كبيرة	
	الكلية للأداة	301	100	4	74.32	24.69	0.99	0.457	91.00		كبيرة	

من خلال الجدول أعلاه يتضح الآتي:

أ- على المستوى الكلي للأداة:

تبين أن المتوسط الحسابي لتقدير أفراد عينة البحث درجة متطلبات الريادة الاستراتيجية على مستوى الأداة بشكل عام بلغ (2.73)، ونسبة مئوية بلغت (91.00%)، وانحراف معياري (0.457)، وتقدير أهمية بدرجة كبيرة. فيما بلغ المجموع الكلي للدرجات التكرارية حول الإجابة بـ "مهمة جداً" (301) إجابة؛ بنسبة مئوية بلغت (74.32%)، وبلغ المجموع الكلي حول الإجابة بـ "مهمة" (100) إجابة؛ بنسبة مئوية بلغت (24.69%)، في حين بلغ مجموع الإجابة بـ "مهمة إلى حد ما" (4) إجابات، بنسبة مئوية بلغت (0.99%) وهي نسبة ضئيلة جداً.



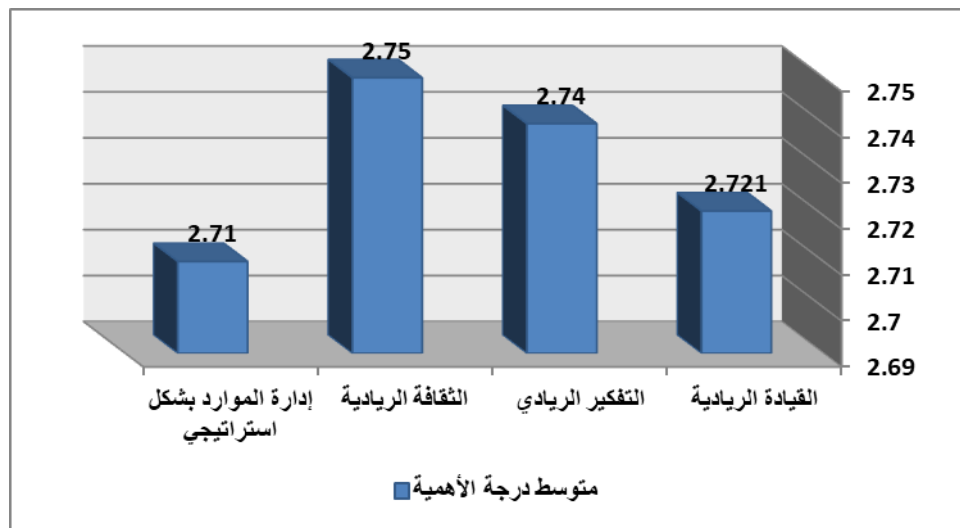
شكل (2) النسبة المئوية الكلية لإجابات الخبراء حول بدائل المتطلبات بشكل عام

شكل (1) الدرجات التكرارية الكلية لإجابات الخبراء حول بدائل المتطلبات بشكل عام

ب - على المستوى الكلي لكل مجال من مجالات الأداة:

حصل المجال الأول "متطلبات القيادة الريادية" على المرتبة الثالثة على مستوى جميع المجالات بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لتقديرات أفراد العينة وبمتوسط حسابي بلغ (2.72) وانحراف معياري (0.456)، ونسبة مئوية بلغت (90.7%). حصل المجال الثاني "متطلبات التفكير الريادي" على المرتبة الثانية على مستوى جميع المجالات بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لتقديرات أفراد العينة وبمتوسط حسابي بلغ (2.74) وانحراف معياري (0.450)، ونسبة مئوية بلغت (91.25%). حصل المجال الثالث "متطلبات الثقافة الريادية" على المرتبة الأولى على مستوى جميع المجالات بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لتقديرات أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ (2.75) وانحراف معياري (0.427)، ونسبة مئوية بلغت (91.72%). حصل المجال الرابع "متطلبات إدارة الموارد بشكل استراتيجي" على المرتبة الرابعة والأخيرة على مستوى جميع المجالات بدرجة أهمية كبيرة وفقاً لتقديرات أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ (2.71) وانحراف معياري (0.495)، ونسبة مئوية بلغت (90.33%).

ولملاحظة التفاوت بين درجات الحاجة الكلية للمجالات، بحسب بدائل الإجابة؛ والأهمية النسبية لدرجات الحاجة الكلية لكل للمجالات نستعرض الأشكال البيانية الآتية:



شكل (3) المتوسط الكلي لدرجة الأهمية لمجالات الأداة فيما بينها

وتؤكد النتائج سالفة الذكر، أن موضوع تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية من خلال توفير تلك المتطلبات، يُعد أمراً ملحاً بل وضرورياً؛ بوصف أن المتطلبات تمثل مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في إدارة وقيادة التعليم الجامعي اليمني حتى تتمكن من القيام بوظائفها في إطارٍ عصري يبعدها عن الجمود والتقليدية التي تعاني منها، كما تمثل مقومات أساسية ينبغي أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الريادة في مؤسسات التعليم الجامعي.

ويعزو الباحثان تلك النتائج المنطقية وما آلت إليه من نسبة اتفاق بين أفراد عينة البحث (الخبراء) إلى:

1- توسع التعليم العالي وانتشاره، وتعدد أنماطه، وزيادة الطلب عليه؛ الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الأصوات منادية بضرورة إصلاحه وجعله يستجيب لحاجة التطور والتغيير الذي عرفته المجتمعات البشرية في العقود الثلاثة الأخيرة، والذي تميز بظهور مجتمع المعلومات، والدخول في اقتصاد المعرفة، والتطور المذهل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتقدم التقني المتسارع في شتى مجالات الحياة.

2- أن التحول من جامعة تقليدية إلى جامعة ريادية استراتيجياً أصبح توجّهاً عالمياً يزداد مداه يوماً بعد يوم ليصبح ظاهرة معاصرة فرضها الانخفاض المستمر في التمويل الحكومي والتنافسية الشديدة في مجال التعليم والبحث العلمي، والتي تهدف في المقام الأول إلى جعل الجامعات أحد أهم دعائم الابتكار والتنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

لذلك، فإن الجامعات اليمنية لم تعد بمعزل عما يجري في العالم من تجارب إصلاحية وتحولات في أنماطه ومناهجه وفلسفته وبنيته، فالجامعات اليمنية وتحت وطأة المشاكل والسلبات التي تعاني منها والمتمثلة أساساً في تراكم وتكدس الطلاب، وتدني مستوى الخريج، وعدم ملائمة تكوين الخريجين ومهاراتهم لمتطلبات واحتياجات سوق العمل المحلي والدولي، فضلاً عن تقادم البرامج الأكاديمية، ومناهجها الدراسية، وضعف أداء أعضاء هيئة التدريس.

2- عرض النتائج على مستوى فقرات كل مجال من مجالات الأداة:

المجال الأول-متطلبات القيادة الريادية:

لعرض النتائج المتعلقة بالمجال الأول "متطلبات القيادة الريادية" تم حساب التكرارات والنسب المئوية للبدائل، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لتقدير أفراد العينة (الخبراء) لدرجة أهمية كل مطلب من المتطلبات في هذا المجال، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (6) تقديرات أفراد العينة (الخبراء)

لدرجات أهمية متطلبات المجال الأول (متطلبات القيادة الريادية) مرتبة تنازلياً

ترتيب الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرة	التكرارات والنسب المئوية									
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المشوية	مهم جداً		مهم		مهم إلى حد ما		
						%	ت	%	ت	%	ت	
6	1	أن تتمكن القيادة من تحديد المشاكل الحقيقية في العمل ومعالجتها بسرعة	2.86	0.351	95.33	كبيرة	0	0	13.3	2	86.7	13
1	2	اخذ القيادة بعين الاعتبار الاخطار التي تتعلق بعملية استغلال فرص النمو	2.8	0.414	93.33	كبيرة	0	0	20	3	80	12
5	3	أن تعمل القيادة على غرس فلسفة الريادة في الجامعة	2.8	0.414	93.33	كبيرة	0	0	20	3	80	12
7	4	اتخاذ القيادة قراراتها بناء على قرارات نوعية ودقيقة	2.8	0.414	93.33	كبيرة	0	0	20	3	80	12
4	5	امتلاك القيادة قدرة كبيرة على اقناع الآخرين لإنجاز الأهداف بفاعلية	2.73	0.457	91	كبيرة	0	0	26.7	4	73.3	11
3	6	أداء القيادة أعمالها بحماس	2.6	0.632	86.67	كبيرة	6.7	1	26.7	4	66.4	10
2	7	اعتماد القيادة في حل مشاكلها على أسلوب المناقشة والحوار المفتوح	2.46	0.516	82	كبيرة	0	0	53.3	8	46.7	7
		الكلي للمجال الأول	2.721	0.4569	90.7	كبيرة						

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن متوسط تقديرات الخبراء حول درجة أهمية متطلبات القيادة الريادية في هذا المجال تراوحت ما بين (2.46-2.86). وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (2.72)، وانحراف معياري (0.456)، ونسبة مئوية بلغت (90.7%) وتقدير أهمية بدرجة كبيرة، وتحليل نتائج فقرات المجال يتضح الآتي: إن جميع المتطلبات في هذا المجال حصلت على درجة أهمية كبيرة.

إن أعلى درجة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (6) والتي تنص على أهمية متطلب: "أن تتمكن القيادة من تحديد المشاكل الحقيقية في العمل ومعالجتها بسرعة". حيث حصل على أعلى تقدير أهمية "بدرجة كبيرة" بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.351)، ونسبة مئوية بلغت (95.33%). حيث بلغ مجموع من أجابوا على هذا المتطلب بأنه "مهم جدًا" (13) فردًا من أصل (15) فرد من الخبراء أي بنسبة (86.7%) منهم يرون أهمية هذا المتطلب، وبلغ مجموع من أجابوا بأنه "مهم" (2) فردين، وبنسبة مئوية بلغت (13.3%)، في حين لم يجب أحد بأنه "مهم إلى حد ما".

أن أدنى درجة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (2) والتي تنص على أهمية متطلب: "اعتماد القيادة في حل مشاكلها على أسلوب المناقشة والحوار المفتوح" حيث حصل على أدنى تقدير أهمية "بدرجة كبيرة" وبتوسط حسابي بلغ (2.46)، وانحراف معياري (0.516)، وبنسبة مئوية بلغت (82%). حيث بلغ مجموع من أجابوا على هذا المتطلب بأنه "مهم جدًا" (7) فردًا من أصل (15) فرد من الخبراء أي بنسبة (46.7%) منهم يرون أهمية هذا المتطلب، وبلغ مجموع من أجابوا بأنه "مهم" (8) أفراد، وبنسبة مئوية بلغت (53.3%)، في حين لم يجب أحد بـ "مهم إلى حد ما".

المجال الثاني-متطلبات التفكير الريادي؛

لعرض النتائج المتعلقة بالمجال الثاني "متطلبات التفكير الريادي" تم حساب التكرارات والنسب المئوية للبدائل، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لتقدير أفراد العينة (الخبراء) لدرجة أهمية كل متطلب من المتطلبات في هذا المجال، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (7) تقديرات أفراد العينة (الخبراء) لدرجات

أهمية متطلبات المجال الثاني (متطلبات التفكير الريادي) مرتبة تنازليًا

درجة الاهمية	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية						الفرقة	رتبة الفرقة	ترتيب الفرقة
				مهم إلى حد ما		مهم		مهم جدًا				
				%	ت	%	ت	%	ت			
كبيرة	95.33	0.351	2.86	0	0	13.3	2	86.7	13	تشجيع القيادة لكوادرها الوظيفية على طرح الأفكار الإبداعية	1	2
كبيرة	95.33	0.351	2.86	0	0	13.3	2	86.7	13	قدرة القيادة على الاستجابة السريعة لاكتشاف الفرص الخارجية	2	7
كبيرة	93.33	0.414	2.8	0	0	20	3	80	12	أن تفكر القيادة دائمًا بتقديم ما هو أفضل مقارنة بالجامعات المنافسة الأخرى	3	5
كبيرة	91	0.457	2.73	0	0	26.7	4	73.3	11	قدرة القيادة التعامل مع المواقف الغامضة	4	1
كبيرة	91	0.457	2.73	0	0	26.7	4	73.3	11	أن يتسم تفكير القيادة بالعقلانية والرشد	5	4
كبيرة	91	0.457	2.73	0	0	26.7	4	73.3	11	امتلاك القيادة رؤية واضحة ودقيقة تجاه الاستراتيجية التي تتبعها	6	6
كبيرة	91	0.593	2.73	6.7	1	13.3	2	80	12	أن تحدد القيادة الوقت المناسب لإطلاق الاستراتيجيات المستفاد من الفرص الريادية	7	8
كبيرة	82	0.516	2.46	0	0	53.3	8	46.7	7	قدرة القيادة على اتخاذ القرارات في المقنعة في حالات عدم التأكد	8	3
كبيرة	91.25	0.45	2.74	المتوسط الكلي للمجال الثاني								

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن متوسط تقديرات الخبراء حول درجة أهمية متطلبات التفكير الريادي في هذا المجال تراوحت ما بين (2.46-2.86). وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (2.74)، وانحراف معياري (0.450)، وبنسبة مئوية بلغت (91.25%) وتقدير أهمية بدرجة كبيرة، وبتحليل نتائج فقرات المجال يتضح الآتي:

إن جميع المتطلبات في هذا المجال حصلت على درجة أهمية كبيرة.

إن أعلى درجة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (2) والتي تنص على أهمية متطلب: "تشجيع القيادة لكوادرها الوظيفية على طرح الأفكار الإبداعية". حيث حصل على أعلى تقدير أهمية "بدرجة كبيرة" بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.351)، ونسبة مئوية بلغت (95.33%). حيث بلغ مجموع من أجابوا على هذا المتطلب بأنه "مهم جدًا" (13) فردًا من أصل (15) فرد من الخبراء أي بنسبة (86.7%) منهم يرون أهمية هذا المتطلب، وبلغ مجموع من أجابوا بأنه "مهم" (2) فردين، وبنسبة مئوية بلغت (13.3%)، في حين لم يجب أحد بأنه "مهم إلى حد ما". أن أدنى درجة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (3) والتي تنص على أهمية متطلب: "اعتماد القيادة في حل مشاكلها على أسلوب المناقشة والحوار المفتوح" حيث حصل على أدنى تقدير أهمية "بدرجة كبيرة" وبتوسط حسابي بلغ (2.46)، وانحراف معياري (0.516)، وبنسبة مئوية بلغت (82%). حيث بلغ مجموع من أجابوا على هذا المتطلب بأنه "مهم جدًا" (7) فردًا من أصل (15) فرد من الخبراء أي بنسبة (46.7%) منهم يرون أهمية هذا المتطلب، وبلغ مجموع من أجابوا بأنه "مهم" (8) أفراد، وبنسبة مئوية بلغت (53.3%)، في حين لم يجب أحد بـ "مهم إلى حد ما".

المجال الثالث-متطلبات الثقافة الريادية:

لعرض النتائج المتعلقة بالمجال الثالث "متطلبات الثقافة الريادية" تم حساب التكرارات والنسب المئوية للبدائل، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لتقدير أفراد العينة (الخبراء) لدرجة أهمية كل متطلب من المتطلبات في هذا المجال، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (8) تقديرات أفراد العينة (الخبراء) لدرجات

أهمية متطلبات المجال الثالث (متطلبات الثقافة الريادية) مرتبة تنازليًا

ترتيب الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرة	التكرارات والنسب المئوية								
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مهمة إلى حد ما		مهمة جدًا			
						%	ت	%	ت		
1	1	تشجيع القيادة لكوادرها الوظيفية بشكل مستمر لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية	2.93	0.258	97.67	0	0	6.7	1	93.3	14
2	2	تبني القيادة ثقافة الحوار وبناء السيناريوهات المتعلقة بمستقبل الجامعة	2.8	0.414	93.33	0	0	20	3	80	12
3	3	تشجيع القيادة الكوادر الوظيفية للنظر إلى الأشياء بطرق جديدة	2.73	0.457	91	0	0	26.7	4	73.3	11
4	4	اعتماد القيادة على فرق العمل في إنجاز الأعمال المحورية والاستراتيجية	2.73	0.457	91	0	0	26.7	4	73.3	11
5	5	تشجيع القيادة الأفراد الذين لديهم وجهات نظر مختلفة لتحفيزهم على الإبداع والابتكار	2.66	0.487	88.67	0	0	33.3	5	66.7	10
6	6	امتلاك القيادة رؤية واضحة للأنشطة التي تقود إلى إبداعية الجامعة	2.66	0.487	88.67	0	0	33.3	5	66.7	10
الكلية للمجال الثالث											
			2.75	0.427	91.72						

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن متوسط تقديرات الخبراء حول درجة أهمية متطلبات الثقافة الريادية في هذا المجال تراوحت ما بين (2.66-2.93). وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (2.75)، وانحراف معياري (0.427)، وبنسبة مئوية بلغت (91.72%) وتقدير أهمية بدرجة كبيرة، وبتحليل نتائج فقرات المجال يتضح الآتي: إن جميع المتطلبات في هذا المجال حصلت على درجة أهمية كبيرة.

إن أعلى درجة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (1) والتي تنص على أهمية متطلب: "تشجيع القيادة لكوادرها الوظيفية بشكل مستمر لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية". حيث حصل على أعلى تقدير أهمية "بدرجة كبيرة" بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.258)، ونسبة مئوية بلغت (97.67%). حيث بلغ مجموع من أجابوا على هذا المتطلب بأنه "مهم جدًا" (14) فردًا من أصل (15) فرد من الخبراء أي بنسبة (93.3%) منهم يرون أهمية هذا المتطلب، وبلغ مجموع من أجابوا بأنه "مهم" (1) فرد واحد فقط، وبنسبة مئوية بلغت (6.7%)، في حين لم يجب أحد بأنه "مهم إلى حد ما".

أن أدنى درجة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (6) والتي تنص على أهمية متطلب: "امتلاك القيادة رؤية واضحة للأنشطة التي تقود إلى إبداعية الجامعة" حيث حصل على أدنى تقدير أهمية "بدرجة كبيرة" وبتوسط حسابي بلغ (2.66)، وانحراف معياري (0.487)، وبنسبة مئوية بلغت (88.67%). حيث بلغ مجموع من أجابوا على هذا المتطلب بأنه "مهم جدًا" (10) فردًا من أصل (15) فرد من الخبراء أي بنسبة (66.7%) منهم يرون أهمية هذا المتطلب، وبلغ مجموع من أجابوا بأنه "مهم" (5) أفراد، وبنسبة مئوية بلغت (33.3%)، في حين لم يجب أحد بـ"مهم إلى حد ما".

المجال الثالث-متطلبات الثقافة الريادية:

لعرض النتائج المتعلقة بالمجال الرابع "متطلبات إدارة الموارد بشكل استراتيجي" تم حساب التكرارات والنسب المئوية للبدائل، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لتقدير أفراد العينة (الخبراء) لدرجة أهمية كل متطلب من المتطلبات في هذا المجال، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (9) تقديرات أفراد العينة (الخبراء) لدرجات

أهمية متطلبات المجال الرابع (متطلبات إدارة الموارد بشكل استراتيجي) مرتبة تنازلياً

ترتيب الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرة	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المشوية	درجة الأهمية
			مهمة جداً		مهمة		مهمة إلى حد ما					
			ت	%	ت	%	ت	%				
1	1	تعمل القيادة على مراجعة وتدقيق الموارد المادية في حال فقدانها الأساسية لها	12	80	3	20	0	0	2.80	0.414	93.33	كبيرة
5	2	تساهم القيادة في تحويل المعرفة الأكاديمية إلى سوق العمل	12	80	3	20	0	0	2.80	0.414	93.33	كبيرة
6	3	امتلاك القيادة تصورًا لكيفية استخدام مواردها بما يدعم عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية	12	80	3	20	0	0	2.80	0.414	93.33	كبيرة
4	4	تطوير القيادة لكوادرها التدريسية من خلال توفير التقنيات الحديثة للتدريس وإعداد البحوث	11	73.3	4	26.7	0	0	2.73	0.457	91	كبيرة
2	5	تعبد القيادة النظر في الموارد غير المادية في حالة عدم تحقيقها القيمة الأساسية	10	66.7	4	26.7	1	6.7	2.60	0.632	86.66	كبيرة
3	6	تقوم القيادة بالتحديد الدقيق والتقييم الصحيح لقدراتها	9	60	5	33.3	1	6.7	2.53	0.639	84.33	كبيرة
الكلية للمجال الرابع												
									2.71	0.495	90.33	كبيرة

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن متوسط تقديرات الخبراء حول درجة أهمية متطلبات إدارة الموارد بشكل استراتيجي في هذا المجال تراوحت ما بين (2.53-2.80). وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (2.71)، وانحراف معياري (0.495)، وبنسبة مئوية بلغت (90.33%) وتقدير أهمية بدرجة كبيرة، وبتحليل نتائج فقرات المجال يتضح الآتي:

- 1- إن جميع المتطلبات في هذا المجال حصلت على درجة أهمية كبيرة.
- 2- إن أعلى درجة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (1) والتي تنص على أهمية متطلب: "تعمل القيادة على مراجعة وتدقيق الموارد المادية في حال فقدانها القيمة الأساسية لها". حيث حصل على أعلى تقدير أهمية "بدرجة كبيرة" بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (0.414)، ونسبة مئوية بلغت (93.33%). حيث بلغ مجموع من أجابوا على هذا المتطلب بأنه "مهم جدًا" (12) فردًا من أصل (15) فرد من الخبراء أي بنسبة (80%) منهم يرون أهمية هذا المتطلب، وبلغ مجموع من أجابوا بأنه "مهم" (3) أفراد، وبنسبة مئوية بلغت (20%)، في حين لم يجب أحد بأنه "مهم إلى حد ما".
- 3- أن أدنى درجة في هذا المجال حصلت عليها الفقرة رقم (3) والتي تنص على أهمية متطلب: "تقوم القيادة بالتحديد الدقيق والتقييم الصحيح لقدراتها" حيث حصل على أدنى تقدير أهمية "بدرجة كبيرة" وبتوسط حسابي بلغ (2.53)، وانحراف معياري (0.639)، وبنسبة مئوية بلغت (84.33%). حيث بلغ مجموع من أجابوا على هذا المتطلب بأنه "مهم جدًا" (9) فردًا من أصل (15) فرد من الخبراء أي بنسبة (60%) منهم يرون أهمية هذا المتطلب، وبلغ مجموع من أجابوا بأنه "مهم" (5) أفراد، وبنسبة مئوية بلغت (33.3%)، في حين بلغ مجموع من أجابوا بأنه "مهم إلى حد ما" (1) فرد واحد فقط وبنسبة مئوية بلغت (6.7%).

-الاستنتاجات:

في ضوء نتائج البحث نستنتج الآتي:

- 1- أن الجامعات اليمنية تفتر إلى أدنى متطلبات القيادة الريادية والتفكير الريادي والتفكير الريادي وإدارة الموارد بشكل استراتيجي الأمر الذي يحول دون تحولها نحو الريادة الاستراتيجية.
- 2- أن درجة أهمية متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية كما يراها الخبراء أنفسهم، جاءت بدرجة اتفاق كبيرة على مستوى الأداة بشكل عام.
- 3- أن المجال الأول والمتعلق بمتطلبات القيادة الريادية حصل على المرتبة الثالثة على مستوى مجالات أداة البحث وبدرجة أهمية عالية.
- 4- أن المجال الثاني والمتعلق بمتطلبات التفكير الريادي حصل على المرتبة الثانية على مستوى مجالات أداة البحث وبدرجة أهمية عالية.
- 5- أن المجال الثالث والمتعلق بمتطلبات الثقافة الريادية حصل على المرتبة الأولى على مستوى مجالات أداة البحث بدرجة أهمية عالية.
- 6- أن المجال الرابع والمتعلق بمتطلبات إدارة الموارد بشكل استراتيجي حصل على المرتبة الرابعة على مستوى مجالات أداة البحث بدرجة أهمية عالية.

-التوصيات:

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحثان بالآتي:

- 1- أن تقوم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بدعم جهود الجامعات اليمنية نحو الاهتمام بتوفير جميع المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- 2- ضرورة اعتماد وتطبيق القيادات العليا بالجامعات اليمنية لموضوع الريادة الاستراتيجية في جميع كلياتها وأقسامها وفروعها ووحداتها الإدارية بكل متطلباتها ومضامينها وتوجهاتها لما لها من أثر تنموي واقتصادي واجتماعي واستراتيجي للجامعات مقارنة بالجامعات العربية والأجنبية.
- 3- أن تقوم الجامعات اليمنية باختيار وتعيين القيادات الريادية الفاعلة في مختلف قطاعاتها والتي تساعد في تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- 4- على الجامعات اليمنية تبنى الأفكار والرؤى الريادية وتشجيع العاملين فيها على الابتكار والابداع.
- 5- أن تُنسق الجامعات اليمنية مع الجهات المانحة والصناديق الممولة والمؤسسات والمنظمات المساندة لدعم الجامعات في إيجاد وتوفير جميع متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية.
- 6- الاستفادة من التجارب والنماذج والممارسات العالمية والعربية في كيفية تطبيق بعد الريادة الاستراتيجية بكافة متطلباتها وذلك لتوفر البيئة الريادية المناسبة في الجامعات اليمنية للأعمال والمشاريع الريادية بمختلف مستوياتها وأشكالها وقطاعاتها.
- 7- ضرورة عقد الندوات والمؤتمرات التوعوية والتثقيفية في مجال الريادة الاستراتيجية وأهمية توفير جميع متطلبات تحقيقها لدى الجامعات اليمنية.
- 8- ضرورة إعداد البرامج التدريبية في الريادة الاستراتيجية وتدريب القيادات الأكاديمية والإدارية وكذلك العاملين في مختلف الجامعات اليمنية.
- 9- على الجامعات اليمنية دراسة نتائج هذه الدراسة وإعداد خطة متكاملة ومزمنة تهدف إلى إيجاد آليات واضحة لتوفير المتطلبات التي تضمنتها أداة البحث وترتيبها بحسب الأولويات.

-المقترحات:

- في ضوء ما آلت إليه نتائج البحث الحالي، وما يتوقعه الباحثان من دراسات مستقبلية تسعى إلى استكمال بعض الجوانب التي تكمل هذا البحث وتثري موضوعاته، والتي تعد من أهم الموضوعات حاليًا، فإن الباحثان يقترحان إجراء دراسات مماثلة وعلى النحو الآتي:
- 1 -إجراء دراسة للتعرف إلى درجة توفر متطلبات تحقيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.
 - 2 -إجراء دراسة لبناء تصور مقترح لتطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.
 - 3 -إجراء دراسة لبناء برنامج مقترح لتدريب القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية على مهارات الريادة الاستراتيجية.

قائمة المراجع:

1-المراجع العربية:

- إبراهيم، لمياء، وجواد، ميساء، (2019)، الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق مكونات الإبداع "دراسة استطلاعية على عينة في بيئة المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء"، بحث منشور، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (15)، العدد (59)، ص 243-275.
- أبو جوفيل، ريم، (2018)، درجة ممارسة كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو رذن، إيمان، (2012)، واقع تطبيق الاستراتيجيات الريادية دراسة حالة في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السادس، العراق، جامعة الموصل.
- الباشقالي، محمود، (2010)، الأثر التتابعي لمتطلبات الريادة الاستراتيجية وابعاد التوجه الريادي في تحقيق القيمة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق.
- الأيوبي، منصور محمد علي، (2017)، متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الإبداع التقني، "دراسة حالة كلية فلسطين التقنية - دير البلح"، بحث منشور في المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني، 4-5 نوفمبر 2017.
- جلاب، أحسن دهش، وجنة، طيبة فارس، (2016)، المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية "دراسة تحليلية لآراء الإدارات الجامعية في الجامعات الأهلية في منطقة الفرات الأوسط"، بحث منشور، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (3)، ص 23-53.
- الحكيم، ليث علي، وعلي، أحمد راضي، (2017)، الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات "المفوضية العليا المستقلة للانتخابات العليا"، بحث منشور، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (14)، العدد (2)، ص 47-68.
- الخطيب، دانيه حسام الدين، (2012)، أثر الريادة الاستراتيجية في تحديد التوجهات المستقبلية "دراسة حالة لجامعة الشرق الأوسط"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- خلف، محمد طالب، (2020)، تقييم واقع متطلبات الريادة الاستراتيجية في الجامعات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
- الدوري، زكريا، وصالح، أحمد، (2009)، الفكر الاستراتيجي وانعكاسه على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث. د. ط. دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- زهرة، بن قايد فاطمة، (2017)، تبني مقاربة الريادية الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية، بحث منشور، جامعة برج بوعرييج، الجزائر.
- السكارنة، بلال خلف، (2008)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للطباعة والتوزيع، عمان، الأردن.

- سلطان، حكمت رشيد، وحجي، أفان يوسف، (2016)، دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي "دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق"، بحث منشور، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد (2)، العدد (2)، ص 167-188.
- الشمري، أحمد، والحسناوي، صالح، والشمري، سرمد، (2017)، دور صناع المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركة أمنية للاتصالات، بحث منشور، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 9، العدد 1، ص 52-81.
- الشمري، صادق راشد، (2015)، دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المصرفي المتميز "دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (83)، ص 169-196.
- صرصور، جابر علي، (2019)، الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير منشورة، قسم أصول التربية والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- العاني، مزهر شعبان، وجود، شوقي ناجي، وإرشيد، حسين عليان، وحجازي، هيثم علي، (2010)، إدارة المشروعات الصغيرة "منظور ريادي تكنولوجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العبيدي، أزدان حاتم خضير، والتميمي، إيلاف مطلق، (2017)، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية "دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، بحث منشور، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (40)، العدد (111)، ص 94-115.
- الغالبي، طاهر محسن، أدريس، وائل، كاظم، ميثاق، والرواحنة، عاطف، (2016)، اللاتاكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي -دراسة تطبيقية على شركات الاتصال الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية-، بحث منشور، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة الثانية عشر، المجلد الرابع عشر، العدد (38)، ص 185-206.
- فتحي، سلطان عبد الرحمن، والمختار، جمال عبد الله مخلف، (2014)، دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز المزايا التنافسية للمدارس الأهلية - دراسة استطلاعية لآراء عينة مختارة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية بمحافظة نينوى، بحث منشور، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد (37)، العدد (99)، ص 102-119.
- فرحات، غالي جمال، (2018)، دور الريادة الاستراتيجية في تحسين جودة الأداء المؤسسي لمؤسسات الصحافة المطبوعة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- قطيشات، غدير مازن، والزغبى، شذى صخر، (2019)، دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية، بحث منشور في المؤتمر الدولي للإبداع والابتكار وريادة الأعمال في بيئة الأعمال، 15 - 17 أكتوبر 2019م، عمان، الأردن.

- لطفي، خالد، والنسور، مروان، (2019)، دور الريادة الاستراتيجية على جودة الخدمات في فنادق العاصمة الاردنية عمان، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي في الريادة، الإبداع والابتكار في بيئة الأعمال، 15-17 تشرين الأول، عمان، الأردن.
- النعيمي، شهاب الدين حمد، وحيدر، ريم مهند، (2015)، متطلبات إدارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال "بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية"، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (21)، العدد (84)، ص36-59.
- الياسري، أكرم محسن، وحسين، عادل عباس، (2015)، تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق المكانة الاستراتيجية "دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط"، بحث منشور، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (12)، العدد (49)، ص1-39.

2-المراجع الاجنبية:

- Camp, S. M., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Sexton, D. L. (2002). **Strategic Entrepreneurship :Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives**, In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & ,D. L. Sexton (Eds) ,(Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset) ,Oxford: Blackwell Publishers.
- Chang, H. J., & Wang, H. B. (2013). A Case Study On The Model Of Strategic Entrepreneurship, **The International Journal of Organizational Innovation**, Vol 5 Num 4.
- Clark, B. R. (2004). Delineating the Character of the Entrepreneurial University. **Higher Education Policy**. Vol. 17, No.4pp.355-370.
- Dissanayake, D.M.N.S.W. (2013). The Impact of Perceived Desirability and Perceived Feasibility on Entrepreneurial Intention among Undergraduate Students in Sri Lanka: An Extended Model. **The Kelaniya Journal of Management**, 2(1), pp.39-57.
- Dumitru, A. T. (2008). Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: **The Need for Strategic Entrepreneurship, Management & Marketing**, Volume 3, Issue 1.
- Etzkowitz, H., (2004). The evolution of the entrepreneurial university. **International Journal of Technology and Globalization**, vol. (1) ,issue(1).
- Feldman, M. P. (2005), **The entrepreneurial event revisited: firm formation in a regional context**, in Breschi, S. and Malerba, F. (Eds), Clusters, Networks, and Innovation, Oxford University Press, Oxford
- Ferreira, J. J., Zevedo, S. G. & Ortiz, R. F. (2011). Contribution of Resource – Based view and Entrepreneurial orientation on small Firm Growth, **Caudernos De Gestion**, Vol. 11, No.1.
- Gelard, P., & Emadoddin, G. (2014). Strategic Entrepreneurship Element from Theory to Practice, **International Journal of Business and Technopreneurship**, 4(2) 205 – 2019.
- Gibb, A., Hasking, G. R. (2009). Leading the Entrepreneurial University. Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions, **National Council for Graduate Entrepreneurship**.



- Hinkler, D. D., Mudambi, R., & KOTABE, M. (2009), A Story of Breakthrough VS . Incremental Innovation: Corporate Entrepreneurship in the Global pharmaceutical industry, **presented at the 2009 Special SEJ Conference at York University, Toronto** : 1 – 39.
- Hitt, M. A., Hoskisson, E. R., & Ireland, R. D. (2007). **Management of Strategy: Concepts and Cases**, South-Western, 1th ed, New York.
- Ireland, R. D., & webb, J. W. (2007). Strategic Entrepreneurship creating Competitive Advantage through streams of innovation, **Journal of Business Horizon**, Vol. 50, No . 1, Kelley School of Business, pp : 42 – 60.
- Kimuli, S, (2011). Strategic Entrepreneurship And Performance Of Selected Private Secondary Schools In Wakiso District, **Unpublished Master Thesis**, Makerere University Business School.
- Kraus, S., & Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes?, Int. **Journal of Business Science and Applied Management**, Vol.4, Issue 1.
- Kuratko, D. F. (2007). Corporate entrepreneurship. Foundations and Trends in Entrepreneurship, **Journal of Academy of Management Review**, Vol 3 .No2, pp151–203.
- Lida, K. (2006). Strategic Entrepreneurship: A Novel Approach to Corporate Rejuvenation, Management Science Laboratory, Athens University of Economics and Business, 12 <http://www.innovationimpact.org>
- Luk, B., & verreyne, M (2006). exploring strategic entrepreneurship in the public sector, **Qualitative research in accounting & management** ,Vol.(3) No. (1), PP:4-26.
- Luke, B. (2009). Strategic Entrepreneurship in New Zealand's state-owned Enterprises: Underlying Elements and Financial Implications, **Unpublished Doctoral Dissertation**, Auckland University of Technology.
- Messeghem, K. (2003). Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs", **International Small Business Journal**, Vol. 21, No.2:197-212.
- Mohutsiwa, M. (2012). Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Enterprises in South Africa, **Unpublished Master Thesis**, University of the Witwatersrand.
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Strategic Entrepreneurship at Universities: Academic Entrepreneurs, Assessment of Policy Programs, **Conference on Entrepreneurship: Theory and Practice**, Jan., Germany.
- Shirokova, G. V. G., & Sokolova, L. (2013). Performance of Russian SMEs: exploration, exploitation and strategic entrepreneurship, **critical perspectives on international business** ,Vol. (9), No. (1/2),PP:173-203.
- Volkmann, C. (2009). Entrepreneurship in higher education ,in: Nancy Tranchet & Dianna Reinsure (eds): Educating the next wave of entrepreneurs: unlocking entrepreneurial capabilities to meet the global challenges of the 21st century, **report of the global education initiative, the world economic forum, Switzerland**.
- Yilmaz, K. (2012). The Response of The Entrepreneurship to the Changing Business Environment: Strategic Entrepreneurship", **International Journal of Economic and Administrative Studies**.



الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة دمار في ضوء متطلبات التخطيط الاستراتيجي

أ/ فايز أحمد الهروجي

طالب دكتوراه بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة دمار - الجمهورية اليمنية

Email: faizharoji8@gmail.com

إشراف/ أ.د/ نصر محمد الحجيلي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة دمار

الملخص:

يهدف البحث إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة دمار في ضوء متطلبات التخطيط الاستراتيجي. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهدافه والإجابة على أسئلته من خلال تصميم وتطبيق أداة استبانة، وتكون مجتمع البحث الفعلي من جميع مديري مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة دمار، والبالغ عددهم (1123) مديرًا ومديرة، فيما تألفت عينة البحث الفعلية من (280) مديرًا ومديرة، اختيروا بأسلوب العينة العشوائية الطبقية ليمثلوا المجتمع الكلي بنسبة (25%).

وفي ضوء التطبيق الميداني لأداة البحث، وتحليل استجابات أفراد العينة؛ توصل البحث إلى عدد من النتائج، أهمها ما يلي:

- بلغت درجة الاحتياج الكلية على مستوى الأداة بشكل عام للاحتياجات التدريبية درجة على درجة احتياج عام عالية".
- وظهرت النتائج درجة الاحتياج عالية على مستوى المجال الأول والثاني والثالث بينما كانت درجت الاحتياج للمجال الرابع متوسطة.
- فيما أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لدرجات احتياجاتهم التدريبي على مستوى الأداة بشكل عام، تبعًا لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وكذلك لمتغير المنطقة التعليمية.
- وفي ضوء نتائج البحث واستنتاجاتها؛ قدم الباحث جملة من التوصيات والمقترحات، أهمها:
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لمديري المدارس باليمن، في ضوء متطلبات التخطيط الاستراتيجي، بحيث يلبي جميع الاحتياجات التدريبية التي تضمنتها أداة البحث الحالي.
- إجراء أبحاث ودراسات مماثلة على بيانات مختلفة، أو مكملتها للبحث الحالي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الاحتياجات التدريبية، مدير/مديرة المدرسة.

Abstract:

The research aims to: Determine the training needs of public education school principals in Dhamar Governorate in light of the strategic planning requirements. The research relied on the descriptive survey approach to achieve its goals and answer its questions through the design and implementation of a questionnaire tool. The actual research community consisted of all the directors of government public education schools in Dhamar governorate, who numbered (1123) directors and managers, while the actual research sample consisted of (280) Director and director, they were chosen by the stratified random sampling method to represent the total community by (25%).

In light of the field application of the research tool, and the analysis of the responses of the sample members; The research reached a number of results, the most important of which are the following:

-The degree of total need at the level of the tool as a whole for training needs has reached a degree of high general need.

-The results showed a high degree of need at the level of the first, second and third domains, while the degree of need for the fourth domain was medium.

- While the results showed that there were no significant statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the averages of school principals' estimates of their training needs scores at the level of the tool as a whole, according to the variables of gender, academic qualification and years of experience, as well as the variable of the educational region.

In light of the research results and conclusions, the researcher presented a set of recommendations and proposals, the most important of which are:

Designing and implementing training programs for school principals in Yemen, in light of strategic planning requirements, to meet all the training needs included in the current research tool.

Conducting similar research and studies on different environments, or complementary to current research.

Keywords: Training needs - general education schools – strategic planning requirements

المقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر اليوم تطورات في شتى المجالات ومنها ميدان التربية والتعليم وتغيرات متلاحقة التي تفرضها تلك التطورات السريعة وسيادة الآلة والتقدم التقني الهائل والثورة المعلوماتية، كل هذه الأمور أحدثت تغييرات جذرية في مفهوم الإدارة ة شأنها في ذلك شأن المجالات المتعددة الأخرى في كل مناحي الحياة.

أن التغييرات التي طرأت على مفهوم الإدارة ة كانت نتيجة لتغير أهداف الإدارة ة واتساع أفاقها وازدياد وظائفها، وتبنيها لوظائف جديدة ومتعددة بغية مسايرة هذا التطور الشامل والذي يجتاح العالم برمته، فالإدارة ة لم تعد تلك العملية التي تعني بشؤون تسيير العمل بشكله الروتيني الجامد الممل والذي تحد من مرونته قواعد ولوائح العمل، بل أصبحت تعني بالتغيير والتطوير والمرونة والتجديد وصارت طموحاتهم تكبر كلما ازدادت حركة التطور الشاملة، ولعل التخطيط للعمل حظي مثلما حظيت العمليات الإدارية العديدة بنصيب كبير من الاهتمام والتحسين، فصار يعني بالمستقبل البعيد وبالتصورات والتنبؤات المستقبلية، وصارت له قواعد استراتيجية هدفها توفير البيئة التعليمية التعليمية المفرحة والمشجعة على التعليم الذاتي والرامية على تحقيق رفاهية النشء وإعدادهم الإعداد المتقن مع الأخذ بعين الاعتبار طموحات المجتمع وآماله واحتياجاته وتطلعاته (الحربي، 2009، 96).

مما يعني أن مهمة التخطيط التربوي أصبحت شاقة ومعقدة وانتقلت من المفهوم التنفيذي للتخطيط إلى المفهوم الاستراتيجي الذي انتشر في العصر الحديث بصورة كبيرة، فظهرت مصطلحات متعددة منها على سبيل المثال استراتيجية الحياة واستراتيجية المرور واستراتيجية الزواج السعيد وغيرها من الاستراتيجيات وتتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي كون المخطط يرسم لمدرسته طريقاً وموقعا خاصاً بها على خريطة المستقبل، ويضع خطاً استراتيجية بعيدة المدى، وذلك لتحقيق رؤيتها آخذاً في اعتباره ما يطرحة المخططون التربويون والتعليميون من أفكار وتوجهات مستقبلية، وذلك ليس بوصفها محددات ملزمة له بشكل إجباري كما كان في السابق، بل بوصفها مؤشرات إرشادية يمكنه الاستهداف في رسمه للمستقبل المنشود، ولا يعني كل ذلك أن المستويات الأعلى من منظومة التخطيط التربوي قد فقدت أهميتها وتأثيرها، بل لا زالت مؤثرة بشكل مباشر على حركة التخطيط وتوجهاته، وذلك لضمان التزامها بالمعايير التي حددتها سلفاً للجميع والمرتبطة بالسياسة التعليمية للدول فيما تركت الحرية للمدارس في طريقه تحقيق هذه السياسة (عايش، 2009، 160).

الى ان الهدف من التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم يتمثل في عملية التكيف والانسجام بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير، وذلك بطوير تصور قابل للتعديل-طبقاً للظروف والإمكانات المتاحة وكون مدير المدرسة هو المسؤول الأول في قيادة العمل المدرسي وانتظام

سيره نحو تحقيق الأهداف التربوية المرسومة ولكي يقوم بتأدية دوره كقائد يواجه تحديات متنوعة بكفاءة واقتدار؛ يجب تزويده عن طريق التدريب المستمر بكل ما يجعل منه صاحب مهنة رفيعة مواكبة لكل تقدم وتطور. وبذلك تقع عليه المسؤولية الكبيرة والدور المهم في تبني التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحديث وتطوير الأداء

مشكلة البحث وتساؤلاته Research Problem & Questions

وإذا كان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة ضروريًا فهو في مؤسسات التربية والتعليم من العناصر الأساسية لحيوية دورها كمسار ملزم لرقى الشعوب وتميئتها. يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي يساعد مدير المدرسة والعاملين معًا في تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل وتؤثر في العمل كما يساعد على اتخاذ قرارات تتناسب مع القضايا المطروحة في العمل، ووضع تصور لمستقبل المدرسة والوصول بها إلى مستوى عالٍ نحو تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، ووضع إدارتها في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم، وتطوير الواقع لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المدرسة

إن التخطيط الاستراتيجي من أكبر التحديات التي تواجه مدير المدرسة، فمجازاة التغيرات السريعة في العالم وتزويد الطلاب في المدارس بالأدوات والوسائل التي تعتبر من ضرورات تحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين حيث ستكون لدى الطلاب الكفايات والمهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع الطفرة العالمية وأساليبها في مجال المعلومات من حولهم، وكل ذلك يتطلب من مدير المدرسة وعيًا بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأساليبه ونظرًا لعدم وجود برنامج تدريبي خاص لمديري المدارس يراعي متطلبات التخطيط الاستراتيجي، وهذا يستوجب تصميم أو بناء برنامج تدريبي خاص بذلك، ويمثل تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى في بناء أي برنامج تدريبي كونها أهم عناصر العملية التدريبية وهذا ما يسعى البحث الحالي إليه وبالتالي فإن مشكلة البحث تتمثل في دراسة الاحتياجات التدريبية لمديري التعليم العام في بلادنا في ضوء متطلبات التخطيط الاستراتيجي، وفق تقدير نظرائهم بمحافظة زمار، ويمكن ان تحدد مشكلة البحث بالسؤالين الرئيسيين التاليين:

السؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة زمار في ضوء متطلبات التخطيط الاستراتيجي؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تقديرات درجات أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية في ضوء متطلبات التخطيط الاستراتيجي وفقًا لكل متغير من المتغيرات التالية: (المنطقة التعليمية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) كل على حده؟

أهداف البحث Research Objectives:

- يسعى البحث إلى معرفة أهم الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري مدارس التعليم بمحافظة ذمار في ضوء متطلبات التخطيط الاستراتيجي من خلال التالي:
- التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة ذمار في ضوء متطلبات التخطيط الاستراتيجي
- معرفة مما إذا كانت هناك اختلافات في تقديرات أفراد العينة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس باختلاف المتغيرات (المنطقة التعليمية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية البحث Research significance:

- إن التخطيط الاستراتيجي يعتبر عملية منهجية تتفق من خلاله المدرسة على الأولويات الضرورية لرسالتها والقادرة على الاستجابة للبيئة المحيطة، وتمر هذه العملية بعدد من المراحل يجب على المخططين اتباعها بصورة صحيحة حتى يمكن أن تؤدي إلى النتائج المرغوبة، وهي تقع بصورة كبيرة على عاتق مديري المدارس، فهم المنظمين والراسمين للرؤية التي تبنى من خلالها الاستراتيجية وتعمل على تحقيقها لذلك يعتبر مدير المدرسة حجر الأساس في بناء الاستراتيجية، سواء إعداداً أو متابعة أو تنفيذاً، مما يجعل توفر القيادة الفاعلة ضرورة أساسية لإنجاح التخطيط الاستراتيجي.
- ونظراً لحدثة توجه المؤسسات التعليمية نحو تبني التخطيط الاستراتيجي في بلادنا، لأجل تطوير العملية التعليمية، وهو ما يعطي البحث قوة وأهمية في إمكانية الاستفادة من نتائجه وتوصياته في تطوير العملية التعليمية ومخرجاتها من خلال:
- قد يمد البحث الحالي المعنيين في وزارة التربية والتعليم بالبيانات والمعلومات للإفادة منها في إعداد برامج تدريبية.

- قد يفسح المجال لدراسات أخرى في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- يُعد البحث إضافة علمية تسهم في تطوير العملية التعليمية في بلادنا.
- يُعد أول بحث بحسب علم الباحث، يسلط الضوء على مشكلة تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء متطلبات التخطيط الاستراتيجي، في بلادنا.

حدود البحث Limitation of the Research:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على معرفة درجة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة ذمار في ضوء متطلبات التخطيط الاستراتيجي.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على مديري مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة ذمار والبالغ عددهم (1123) مديراً ومديرة.

الحدود الجغرافية (المكانية): مدارس التعليم العام بمحافظة ذمار.
الحدود الزمانية: نفذ البحث في عام 2020/2019م

مصطلحات البحث Research Terminologies:

الاحتياجات التدريبية Training Needs:

التدريب Training: يعرف بأنه عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية (الخطيب، 2006، 102).

الاحتياجات التدريبية تعرف بأنها معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها لمقابلة توسعات ونواحي معينة، أو حل مشكلات متوقعة، وتعتبر نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معاملاتهم أو مشكلات محددة (عطوي، 2006، 117).

وفي ميدان الإدارة تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها المتطلبات التي يحتاجها مدير المدرسة من المهارات الفنية والإدارية لمساعدته في رفع مستوى أدائه الوظيفي في إدارة المدرسة (الدبيان، 2006، 12).

ويعرف الباحث الاحتياجات التدريبية إجرائياً بأنه: تلك المعارف والمهارات المطلوب تزويد مديري المدارس بها، والتي تتعلق بمعلوماتهم ومهاراتهم وخبراتهم ووظيفتهم الحالية في تبني التخطيط الاستراتيجي وتتحدد الحاجات التدريبية هناك بمتوسط درجات الاحتياج الفعلية وفقاً لإجابة مديري المدارس عن كل فقرة من فقرات الاستبانة المعدة لذلك.

مدير المدرسة School Principal:

يعرف مدير المدرسة بأنه "المسؤول الأول عن مدرسته، حيث يقوم برعاية الطلاب والحفاظ عليهم وإتاحة الفرصة الكاملة لنموهم وتنظيم سير العمل بالمدرسة وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة حيث إن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي يتوقفان على مديريها واتجاهاته وشخصيته. (العجمي، 2000، 237) ويعرف مدير المدرسة باليمن استناداً إلى اللائحة (1997، 45) بأنه:

الشخص الذي يقود العمل الجماعي بها من النواحي التربوية والتعليمية والفنية والإدارية والمالية والاجتماعية والثقافية.

التخطيط الاستراتيجي: عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطويرها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود، وتحديد الكيفية التي يتم قياس مستوى النجاح لتحقيقه. (Federation report, 1997)

دراسات سابقة:

تتضمن هذه الورقة العلمية عرضًا بأهم الدراسات السابقة، التي تم الحصول عليها، ولها علاقة بموضوع البحث الحالي، وذلك ضمن قسمين الأول يشتمل الدراسات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية، والثاني الدراسات التي تتعلق بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي؛ حيث تم استعراض الدراسات بحسب تسلسلها الزمني لتاريخ الدراسة، وذلك من الأحدث إلى الأقدم، كما سيتم في ضوء ذلك تقديم تعليقًا عامًا على الدراسات السابقة لإبراز علاقة البحث الحالي بها، وذلك على النحو الآتي:

1-دراسة الثقفي (2016): هدفت الدراسة الى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تطوير الأداء في مجالات (العملية الإدارية، البيئة التعليمية، أداء العاملين بالمدرسة) من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة، ومدى وجود فروق في تقدير هذا الدور تعزى لبعض المتغيرات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، مستخدما الاستبانة مكونة من (34) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، تألف مجتمع البحث من (96) قائدا تربويا من إدارات التعليم بمدينة مكة المكرمة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

-تقدير القيادات التربوية لدور التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأداة بشكل عام كان بدرجة عالية وكذلك على مستوى المحاور الفرعية.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة في تطوير الأداء المدرسي بشكل عام وفي تطوير العملية الإدارية، والبيئية والتعليمية، وأداء العاملين كل على حده تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

3- دراسة الليمون (2014): هدف البحث إلى تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمنطقة أبوظبي التعليمية، وأثر المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة (التخصص، الخبرة، المؤهل العلمي الوظيفية، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع البحث من الموجهين التربويين ومديري المدارس، والبالغ عددهم (206) فرادا استخدمت الباحث الاستبانة كأداة للبحث مكونة من (27) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي (درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة اهتمام، درجة ممارسة مدارس التعليم العام بالمنطقة بالتخطيط الاستراتيجي) .

وكانت أهم نتائج والتوصيات دراسة: أن وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارات مدارس التعليم العام بمنطقة أبو ظبي التعليمية كان بدرجة مرتفعة بلغت (77.48) وقد ارتفعت درجة الاهتمام لدرجة مرتفعة جدا بنسبة (75.116)، كما إن نسبة (75.89) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرونه خطوة مهمة لتحقيق الجودة الشاملة.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، ولمصلحة حملة البكالوريوس، ولمتغير الخبرة ولمصلحة ذوي الخبرة المتوسطة وكذلك لمتغير الوظيفة لمصلحة الموجهين التربويين، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص كمتغير يمكن أن تؤثر على نتائج الدراسة، وأوصى الباحث بضرورة إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في المدرسة في إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

4-دراسة العمرات (2014): هدفت الدراسة الى تعرف مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات حيث تم استخدام المنهج الوصفي، معتمداً على استبانة تكونت من (58) فقرة، موزعة على (4) مجالات، هي: (الرؤية- الرسالة البيئة الداخلية -البيئة الخارجية). تألف مجتمع البحث من معلمي ومعلمات مدارس البنراء طبق البحث على عينة عشوائية منهم مكونة من (202) معلماً ومعلمه.

واظهرت النتائج ان تقدير افراد العينة لامتلاك مديري مدارس تربية البنراء لمهارات التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة)، وصى الباحث تدريب مديري المدارس على مهارات التخطيط الاستراتيجي وتطبيق ذلك في المجال.

5-دراسة السلمي (2012): وهدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية من وجهة نظرهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، معتمدة على أداة استبانة تكونت من (53) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بمكة المكرمة والبالغ عددهم (172) مديراً، استجاب منهم (156) مديراً. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة النتائج التالية: - تبين أن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية في جميع مجالاتها كانت (عالية).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقدير المديرين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات تقدير مديري المدارس الابتدائية حول مجالي إدارة الشبكات والمعلومات، وأمن المعلومات لصالح الحاصلين على أكثر من دورتين.

6-دراسة العامودي (2011): هدفت الدراسة الى بيان درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحل بمدينة مكة المكرمة.

-استخدمت الباحث المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الدراسة على عينة الدراسة المكونة من (505) فرداً، المتمثل من (54) مديراً، (66) وكيلاً، (11) مرشداً، و(304) معلماً، قام الباحث بإعداد

استبانة مكونة من (60) فقرة، وهي على اتجاهين أحدهما لقياس درجة أهميتها والأخرى لقياس واقع توفرها في المدارس.

أهم النتائج والتوصيات: من نتائج الدراسة توفر أهمية عالية جداً لإنجاح التخطيط الاستراتيجي وعناية المدرسة بمراحل بناء الخطة الاستراتيجية، وعنايتها ببيئة التعلم ودعم التقنية، ونشر ثقافة الجودة وتكامل المرافق التعليمية، ومشاركة المجتمع، ونوعية التعليم. فيما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودرجة أهميتها، وذلك تبعاً للمتغيرات العمل الحالي وعدد سنوات الخدمة. في حين تتطابق محاور متطلبات التخطيط الاستراتيجي من حيث الأهمية ودرجة توفرها ما عدا تقدم تكامل المرافق إلى المرتبة الأولى من حيث درجة توفرها.

وكانت أهم التوصيات ب:

- تشجيع مديري المدارس لتطبيق معايير القيادة التربوية بدلاً من الإدارة.
- أهمية تفعيل الدور الإشرافي لمدير المدرسة في الميدان التربوي.
- تدريب مديري المدارس على مراحل بناء الخطط التطويرية حتى يتمكنوا من تنفيذها في مدارسهم.
- الاهتمام ببيئة التعلم ودعم التقنية بالمدارس.
- الاهتمام والعناية بمشاركة المجتمع في إعداد خطط المدارس.
- بناء ثقافة الجودة في التعليم.

7-دراسة القباطي (2011): هدف البحث إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ووكلائهم، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، معتمداً على استبانة بناها الباحث لتحديد الاحتياجات التدريبية، بحيث تكونت من (80) فقرة، موزعة على (8) مجالات، هي: (التخطيط-التنظيم-الإشراف-العلاقات الإنسانية-الاتصال-اتخاذ القرار-علاقة المدرسة بالمجتمع-التقويم). تم مسح مجتمع البحث كاملاً بأسلوب الحصر الشامل؛ حيث بلغ أفراد مجتمع الدراسة (105) إداريين، منهم (29) مديراً، و(76) وكيلًا، وهم يمثلون مجتمع البحث كافة.

وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها:

-هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس على جميع مجالات الاستبانة، وتقدرت بمتوسط احتياج بمستوى " فوق المتوسط".

-عدم وجود فروق دالة إحصائية في متوسط درجات الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل والوظيفة.

8-دراسة الدميني (2006): هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في محافظة تعز بالجمهورية اليمنية في ضوء الكفايات الإشرافية اللازم توافرها لدى المشرفين التربويين

وتحديد درجة قدرتهم على ممارسة الكفايات الإشرافية المطلوبة. تم استخدام المنهجي الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة؛ حيث تم استخدام استبانة من تصميم الباحث، حيث اشتملت على (72) فقرة تمثل الكفايات الإشرافية المطلوبة لعمل المشرف التربوي في ظل التوجهات الاستراتيجية القائمة لوزارة التربية والتعليم ومتطلبات العصر وتتنوع على أربع وظائف: التخطيط (18) فقرة، التنظيم (13) فقرة، التوجيه (23) فقرة، التقييم (18) فقرة. وتألف مجتمع الدراسة من جميع المشرفي والمشرفات التربويين بمحافظة تعز، تم اختيار عينة الدراسة من (319) مشرفاً ومشرفة تربوية بنسبة (30%) من مجتمع البحث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وفقاً لمتغيرات البحث.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تقدرت درجة قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات الإشرافية على مستوى مجالات الكفايات، بمستوى أقل من المتوسط، وترتيب مجالات أداة الدراسة، بحسب الأكثر درجة على النحو الآتي: التنظيم، التوجيه، وأخيراً مجال التخطيط.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات الإشرافية التي تضمنتها أداة الدراسة، تعزى إلى متغيرات الجنس، ونوع المؤهل العلمي، ومجال الإشراف التربوي.
- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجة قدرة المشرفين التربويين على ممارسة الكفايات الإشرافية التي تضمنتها أداة الدراسة، تعزى إلى: المؤهل العلمي: (دبلوم جامعي، جامعي، ماجستير)، لصالح المؤهل الأعلى (ماجستير)، والمتغير الجغرافي (المدينة، الريف)، لصالح المدينة، ومتغير سنوات العمل في الإشراف التربوي (من سنة إلى 5 سنوات، ومن 6 سنوات إلى 10 ومن 10 فأكثر)، لصالح الأكثر.
- 9-دراسة الشاعر (2007): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظات غزة، وسبل التغلب عليها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (353) مديراً ومديرة، وبلغت عينة الدراسة (172) مديراً ومديرة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.
- وأظهرت النتائج أن نسبة 64.9% من أفراد العينة أقرت بوجود معوقات في طبيعة التخطيط المدرسي وعلى رأسها صعوبة التنبؤ بأثر المتغيرات الخارجية على النشاطات المدرسية المخطط لها في المستقبل.
- كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المستجيبين تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم والدكتوراه، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية.

منهج البحث:

في ضوء طبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي القائم على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث ومشكلته والتي تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه.

-مجتمع البحث وعينته:

تألف مجتمع البحث من (1123) فردًا يمثلون مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة ذمار خلال العام الدراسي (2015-2016م) موزعين بحسب المنطقة التعليمية والنوع الاجتماعي كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع البحث بحسب متغيري: المنطقة التعليمية، والنوع الاجتماعي

النسبة المئوية %			العدد			المتغيرات وفئاتها				
من المجتمع		من الفئة	النوع الاجتماعي							
%	إناث	ذكور	%	إناث	ذكور	مجموع	إناث	ذكور		
7.66	1.69	5.97	100	22.09	77.91	86	19	67	حضر	المنطقة
92.34	1.07	91.27	100	1.16	98.84	1037	12	1025	ريف	التعليمية
100.00	2.76	97.24	100	2.76	97.24	1123	31	1092	مجموع	

يتبين من الجدول أن إجمالي أفراد مجتمع البحث، بلغ (1123) مديرًا ومديرة، يتوزعون على المدينة والريف. إذ بلغ عدد أفراد المجتمع من المدينة (86) مديرًا، يمثلون (7.66%) من المجتمع، وبلغ عدد المديرين من الريف (1037) يمثلون (92.34%) من المجتمع في حين بلغ عدد الذكور (1092) مديرا يمثلون (97.24%) من المجتمع وبلغ عدد الإناث (31) مديرة فقط، يمثلن (2.76%) من المجتمع.

تألفت عينة البحث الفعلية من (280) فردًا يمثلون مديري مدارس التعليم العام بمحافظة ذمار منهم (37) فردًا يعملون بمدارس المدينة و(243) فردًا يعملون بمدارس الريف، يشكل الذكور (252) مديرًا والإناث (28) مديرة. وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (2)

توزيع أفراد عينة البحث بحسب متغيري: المنطقة التعليمية، والنوع الاجتماعي

النسبة المئوية %	النوع الاجتماعي			المتغيرات وفئاتها	
	مجموع	إناث	ذكور		
47	37	16	21	حضر	المنطقة التعليمية
86.79	243	12	231	ريف	
100	280	28	252	مجموع	

وقد تم تحديد حجم كل طبقة/ فئة واختيار أفرادها وفقًا للاعتبارات الإحصائية اللازمة.

3 - خصائص العينة: يتوزع أفراد عينة البحث بحسب المتغيرات: (المنطقة التعليمية، النوع الاجتماعي، المؤهل، الخبرة) وفقاً للجدول الآتي:

جدول (3)

توزع أفراد عينة البحث وفق متغيرات: المنطقة التعليمية، النوع الاجتماعي، المؤهل، الخبرة، الدورات

المتغيرات وفئاتها	العدد	النسبة المئوية %
المنطقة التعليمية	المدينة	37
	الريف	243
	الكلي	100
النوع الاجتماعي	ذكر	90
	أنثى	10
	الكلي	28
المؤهل	أقل من جامعي	109
	جامعي	61
	الكلي	171
الخبرة	5 سنوات فأقل	80
	من 6-10 سنوات	23
	أكثر من 10 سنوات	64
	الكلي	136
	280	100

يتبين من الجدول أن إجمالي أفراد عينة البحث بلغت (280) مديراً ومديرة، يمثلون المجتمع الكلي بنسبة 24.93% تقريباً، وأن العينة مثلت المجتمع بنسبة بلغت 24.93%. حيث وجد أن عدد أفراد العينة من فئة المدينة بلغ (37) بنسبة (13.2%)، وأفراد العينة من الريف بلغ (243) بنسبة (86.9%)، إذ بلغ عدد المديرين الذكور (252) بنسبة (90%)، والإناث (28) مديرة فقط، أي بنسبة (10%). فيما أظهرت بيانات الجدول أعلاه بأن أفراد العينة من حملة المؤهلات الأقل من جامعي بلغوا (109) بنسبة (38.9%)، وبلغ حملة المؤهل الجامعي فأعلى (171) بنسبة (61.1%)، وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد تبين أن (80) مديراً من أفراد العينة خبرتهم 5 سنوات فأقل، وهم يمثلون العينة بنسبة (29%)، و(64) مديراً ومديرة بنسبة (23%) خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، فيما بلغ الذين خبرتهم أكثر من عشر سنوات (136) مديراً ومديرة بنسبة (49%).

أداة البحث وإجراءاته: تم بناء وتصميم استبانة خاصة استناداً إلى متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالاستفادة من الدراسات السابقة والأدب النظري من كتب ودراسات وأبحاث وكذلك من بعض المواقع الإلكترونية. وبعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة واستطلاع رأي عينة من مديري المدارس عن طريق المقابلات الشخصية ذات الطابع غير الرسمي قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي شملت (59) فقرة في صورتها الأولية.

- عرض الاستبانة على (18) من المحكمين التربويين أعضاء هيئة تدريس في الجامعات اليمنية وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف فقرة واحدة من الاستبانة، كذلك تم تعديل وصياغة بعض الفقرات، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بعد صياغتها النهائية (58) فقرة موزعة على أربعة مجالات: (صياغة رسالة المدرسة - صياغة رؤية المدرسة - تحليل البيئة الداخلية للمدرسة - تحليل البيئة الخارجية) تقيس درجة احتياج مديري المدارس في ضوء متطلبات التخطيط الاستراتيجي، وبلغ عدد فقرات المجال الأول (9) فقرات، والمجال الثاني (12) فقرة، والمجال الثالث (25) فقرة، والمجال الرابع (12) فقرة، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) وأعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وبذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (58، 290).

أولاً- صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة جامعيين من المتخصصين في أصول التربية وفي الإدارة التربوية حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات الأربعة للاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد الفقرات (58) فقرة موزعة كما في الجدول رقم (4) الآتي:

جدول رقم (4) يبين عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها

عدد الفقرات	المجال
9	المجال الأول: صياغة رسالة المدرسة
12	المجال الثاني: صياغة رؤية المدرسة.
25	المجال الثالث: تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.
12	المجال الرابع: تحليل البيئة الخارجية.
58	المجموع

ثانياً- صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً ومديرة من خارج أفراد عينة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال، الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

ثبات الاستبانة: تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية وذلك باستخدام طريقتي التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية:

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة براون كما هو موضح في جدول (5).

جدول رقم (5)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مجال من المجالات قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

المجالات	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
المجال الأول: صياغة رسالة المدرسة.	9	0.709	0.715
المجال الثاني: صياغة رؤية المدرسة.	12	0.742	0.852
المجال الثالث: تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.	25	0.880	0.882
المجال الرابع: تحليل البيئة الخارجية.	12	0.673	0.805
الدرجة الكلية	58	0.774	0.873

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التعديل جميعها أعلى من (0.715) وأن معامل الثبات الكلي (0.873) وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحث إلى تطبيقه على عينة الدراسة.

2- طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة بشكل عام. كما هو موضح في الجدول (6).

جدول رقم (6)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة بشكل عام:

المجالات	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
المجال الأول: صياغة رسالة المدرسة.	9	0.810
المجال الثاني: صياغة رؤية المدرسة.	12	0.905
المجال الثالث: تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.	25	0.935
المجال الرابع: تحليل البيئة الخارجية للمدرسة.	12	0.903
الدرجة الكلية	58	0.966

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها أعلى من (0.810) وأن معامل الثبات الكلي (0.966) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحث إلى تطبيقه على عينة الدراسة.

عرض ومناقشة النتائج:

تناول الباحث الإجابة عن تساؤلات الدراسة، مع استعراض لأهم النتائج التي ظهرت من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) وتحليل فقراتها بهدف التعرف إلى درجة احتياج مديري المدارس لمتطلبات مهارات التخطيط الاستراتيجي، وسبل تنمية هذه المهارات، ومن ثم الخروج بتوصيات للعمل بها، ثم التحقق من فروض الدراسة، لمعرفة علاقة هذا الواقع بمتغيرات الدراسة وهي:

1. الجنس (ذكر، أنثى).
2. المؤهل العلمي (اقل من جامعي، جامعي).
3. سنوات الخدمة (1-5، 6-10، 10 فما فوق)
4. المنطقة التعليمية (حضر - ريف)

لقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات الناتجة عن تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، حيث استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) للدراسات الاجتماعية للحصول على نتائج الدراسة لتفسيرها، والحكم على مستوى الاستجابة، واعتمد الباحث مقياس (ليكاتر) الخماسي، على اعتبار أن الدرجة القصوى يقابلها الوزن النسبي فيما يتعلق بالمقاييس المحكية، التي تعتمد الإتيقان أساسًا لامتلاك المهارات، والتي اعتبر أن مستوى الأداء أو التمكن هو (60 % فما فوق) شرط لقبول المهارة، وبناءً على ذلك، فالعبارات التي حصلت على وزن (60% - 70%) تدل على ان درجة الاحتياج التدريبي لها تقدر ب (ضعيفة) لممارسة المهارة. والعبارات التي حصلت على وزن (70% - 80%) تدل على ان درجة الاحتياج التدريبي لها تقدر ب (متوسطة) لممارسة المهارة. والعبارات التي حصلت على وزن نسبي بنسبة (80% - 90%) تدل على درجة الاحتياج التدريبي لها تقدر ب (عالية) لممارسة المهارة. أما العبارات التي حصلت على وزن نسبي بنسبة (90% فما فوق) تدل على ان درجة الاحتياج التدريبي لها تقدر ب (عالية جدا) لممارسة المهارة.

أولاً- عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ينص السؤال الرئيس الأول على: ما الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة ذمار في ضوء متطلبات التخطيط الاستراتيجي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج درجات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والرتب والتقدير؛ لإجابات أفراد عينة البحث، على مستوى الفقرة والمجال بشكل عام؛ وفيما يلي عرضًا لأهم النتائج التي تم الحصول عليها:

أ - عرض النتائج على مستوى الأداة بشكل عام ومجالاتها:

لتقدير الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام تم استخراج المتوسطات الحسابية للأداة بشكل عام وكل مجال من مجالاتها وترتيبها بحسب متوسطاتها وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (7)

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد الفقرات	المجالات
1	88.69	3.380	39.909	9	المجال الأول: صياغة رسالة المدرسة.
2	85.26	4.752	51.373	12	المجال الثاني: صياغة رؤية المدرسة.
3	83.26	10.532	104.073	25	المجال الثالث: تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.
4	79.65	6.049	47.791	12	المجال الرابع: تحليل البيئة الخارجية.
	83.84	22.231	243.145	58	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن "المجال الأول: درجة احتياج مدير المدرسة لمهارة صياغة رسالة المدرسة عالية واحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.69%)، يلي ذلك "المجال الثاني: درجة احتياج مدير المدرسة لمهارة صياغة رؤية المدرسة عالية حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (85.62%)، ثم جاء "المجال الثالث: درجة احتياج مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة عالية ليحتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (83.26%) وأخيراً جاء "المجال الرابع: درجة احتياج مديري المدارس لمهارة تحليل البيئة الخارجية متوسطة وفي المرتبة الرابعة بوزن نسبي (79.65%)، ولقد كان الوزن النسبي للدرجة الكلية للاستبانة (83.84%).

ويلاحظ أن درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات صياغة رسالة المدرسة ورؤيتها والبيئة الداخلية هي درجة عالية نسبياً ويعزو الباحث هذه النتائج إلى:

-أثر برنامج تدريبية مختلفة تم تنفيذها على الإدارة المدرسية ومنها على سبيل المثال دورة الدارة المدرسية ثلاث أجزاء. كما يلاحظ تدني الوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري المدارس لتحليل البيئة الخارجية للمدرسة والذي بلغ (79.65%) ويعزو الباحث ذلك للأسباب التالية:

- عدم استقرار الوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المجتمع اليمني وخاصّة في ظل الظروف الراهنة من إغلاق وحصار ونقص في الموارد المادي والبشرية.

- ضعف كفايات التقييم للأوضاع الراهنة ومدى خطورة التهديدات وما يترتب على ذلك من عدم دقة التحليل والتشخيص.

- ضعف كفايات تحليل المفاهيم الخاصة بالبيئة الخارجية مما ينعكس سلباً على درجة ممارسة مديري المدارس في هذا المجال.

-عدم إسهام وسائل الإعلام في تعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي وضرورة تبنيه في المدارس اليمنية.

ب) عرض النتائج على مستوى فقرات كل مجال على حدة.

ولتوضيح نتائج البحث لدرجات الاحتياج لمديري المدارس، بشيء من التفصيل؛ ففيما يلي عرضاً موجزاً للنتائج على مستوى المجالات وفقراتها، لكل مجال من مجالات الأداة على حدة، وذلك على النحو الآتي:

1-النتائج المتعلقة بالمجال الأول: مهارة صياغة رسالة المدرسة. وللحصول على واقع درجات الاحتياج التدريبي، لمديري المدارس ضمن هذا المجال؛ فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، والرتب والتقدير، لإجابات أفراد عينة البحث على فقرات المجال الأول في الاستبانة، والجدول الآتي يوضح أهم النتائج التي تم الحصول عليها.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة ومستوى التنفيذ لفقرات المجال الاول في الأداة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة (المهارة)	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاحتياج
3	1	مراعاة الوضوح والدقة في تحديد رسالة المدرسة.	4.520	0.520	90.18	عالية جدا
1	2	تحديد المهمة التي وجدت من أجلها المدرسة.	4.582	0.514	91.64	عالية جدا
7	3	أشراك العاملين في صياغة رسالة المدرسة.	4.373	0.633	87.45	عالية
5	4	التركيز عند صياغة رسالة المدرسة على احترام ثقافتها.	4.445	0.552	88.91	عالية
8	5	ايراز جوانب التميز الحقيقية للمدرسة.	4.318	0.557	86.36	عالية
2	6	صياغة رسالة المدرسة بما يتناسب وقيم وأعراف وفلسفة ومعتقدات المجتمع.	4.573	0.515	91.45	عالية جدا
9	7	العمل على تحقيق التكامل بين المدرسة والبيئة الخارجية	4.245	0.578	84.91	عالية
4	8	تحديد الأهداف والغايات التي تسعى المدرسة إلى بلوغها	4.491	0.571	89.82	عالية
6	9	تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة.	4.373	0.604	87.45	عالية

يتضح من الجدول السابق: أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا: الفقرة (2) والتي نصت على " تحديد المهمة التي وجدت من أجلها المدرسة." احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (91.64%) الفقرة (6) والتي نصت على " صياغة رسالة المدرسة بما يتناسب وقيم وأعراف وفلسفة ومعتقدات المجتمع " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (91.45%) بدرجة احتياج عالية جدا وهذا يدل على اهتمام مديري المدارس بتنمية قدراتهم ومهاراتهم نحو مهارة تحديد المهمة التي وجدت من أجلها المدرسة وكذلك اخذ الاعتبار بالقيم والأعراف السائدة في المجتمع. فيما الفقرة (7) والتي نصت على "العمل على تحقيق التكامل بين المدرسة والبيئة الخارجية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (84.91%) ويفسر الباحث ذلك الى وجود اتجاهات إيجابية لدى مديري المدارس نحو التخطيط الاستراتيجي.

2-النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: مهارة صياغة رؤية المدرسة. وللحصول على واقع درجات الاحتياج التدريبي، لمديري المدارس ضمن هذا المجال " كما موضح في الجدول(9)

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة ومستوى التنفيذ لفقرات المجال الثاني في الأداة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة (المهارة)	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاحتياج
3	1	وضع رؤية للمدرسة تتصف بالوضوح والبساطة.	4.455	0.552	89.09	عالي
2	2	تبادل الرؤى والتغذية الراجعة مع العاملين.	4.364	0.586	87.27	عالي
6	3	وضع رؤية تتطلع للمستقبل أخذاً بعين الاعتبار الوضع الحالي للمدرسة.	4.300	0.614	86.00	عالي
12	4	وضع رؤية تحتوي على قدر من التحدي المتواصل.	3.945	0.633	78.91	جيد
5	5	تحفيز العاملين على تحقيق مستوى من الانجاز يفوق الإنجاز العادي.	4.309	0.602	86.18	عالي
4	6	صياغة الرؤية بصورة بسيطة واضحة ومعلنة.	4.364	0.570	87.27	عالي
10	7	يوضع في الرؤية تصورًا لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقعها وإمكانياتها ومواردها المتاحة.	4.200	0.587	84.00	عالي
7	8	وضع رؤية مدرسية تطمح إلى إنجاز مميز يتلاءم مع التغيرات البيئية.	4.273	0.573	85.45	عالي
9	9	وضع رؤية تؤدي إلى توحيد الجهود الداخلية والخارجية من أجل مستقبل أفضل للمدرسة.	4.218	0.565	84.36	عالي
8	10	وضع رؤية تؤكد على أهمية مشاركة وتعاون أعضاء المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي.	4.264	0.536	85.27	عالي
1	11	صنع رؤية تؤكد مبدأ وحدة الفريق	4.491	0.554	89.82	عالي
11	12	وضع رؤية تمكن من تحديد جوانب القوة والضعف من خلال عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستمرة	4.191	0.550	83.82	عالي

يتضح من الجدول السابق: أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا: الفقرة (11) والتي نصت على "وضع رؤية تؤكد على مبدأ وحدة الفريق" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (89.82%) والفقرة (1) والتي نصت على "أضع رؤية للمدرسة تتصف بالوضوح والبساطة" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (89.09%) وبالنظر إلى هاتين الفقرتين يتضح أن نسبة عالية من عينة الدراسة، اتفقت على اعتبار الرؤية عنصرًا هامًا من عناصر التخطيط الاستراتيجي الذي يؤكد مبدأ وحدة الفريق، والأخذ بأراء جميع العاملين عند صياغة الرؤية، مع التأكيد على عنصر البساطة والوضوح في إعدادها، وتعزى هذه النتائج إلى أهمية الدور الذي يحتاج إلى مزيدا من تنمية الخبرة والمهارة لممارسة تلك المهارة.

أما الفقرة (4) فتوضح أن نسبة (78.91%) من عينة الدراسة لديها درجة احتياج متوسطة في تدني خبرة مديري المدارس في كثير من نواحي الحياة حيث يضطر المديرون لوضع أكثر من تصور واستراتيجية لمجابهة الأحداث الجارية للحفاظ على المسيرة التعليمية التعليمية في المدرسة.

3- النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: مهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة. وللحصول على واقع درجات الاحتياج التدريبي، لمديري المدارس ضمن هذا المجال " كما موضح في الجدول (10)

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة ومستوى التنفيذ لفقرات المجال الثالث في الأداة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة (المهارة)	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاحتياج
5	1	تحديد نقاط القوة المتاحة في البيئة الداخلية للمدرسة.	4.364	0.537	87.27	عالية
4	2	تحديد نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمدرسة.	4.392	0.576	87.82	عالية
14	3	تحديد الإمكانيات المادية والتجهيزات اللازمة للقيام بالعملية التعليمية التعليمية.	4.300	0.702	83.45	عالية
12	4	المساهمة في تحسين أداء العاملين وفق حاجات التطور المهني.	4.245	0.638	84.91	عالية
7	5	توظيف وسائل اتصال فعالة مع العاملين لتوضيح الأهداف.	4.336	0.625	86.73	عالية
10	6	تحديد الكفايات الإدارية المطلوبة للقيام بالعملية التعليمية التعليمية.	4.273	0.634	85.45	عالية
1	7	بناء علاقات إنسانية مع العاملين بما يضمن سير العمل.	4.564	0.516	91.27	عالية جدا
13	8	العمل على تحقيق الثقافة التنظيمية المطلوبة للمدرسة.	4.218	0.669	84.36	عالية
17	9	تحديد ترتيب مدرستي مقارنة بالمدارس الأخرى.	4.118	0.674	82.36	عالية
3	10	التأكد من مدى كفاءة المباني والمرافق والتجهيزات المدرسية.	4.436	0.711	88.73	عالية
2	11	تفويض بعض المهام إلى العاملين كل حسب مقدراته وكفاءته الفنية والعلمية، وأتباع أداءهم.	4.509	0.586	90.18	عالية جدا
9	12	أتباع نظامًا رقابيًا معلنًا على العاملين بتحديد معايير الأداء الجيد.	4.273	0.648	85.45	عالية
11	13	مقارنة نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء في السنوات السابقة.	4.264	0.631	85.27	عالية
23	14	تشجيع العاملين على القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات التي تواجههم في أثناء العمل.	3.836	0.883	76.73	متوسطة
6	15	إشراك العاملين في صنع القرارات.	4.345	0.549	86.91	عالية
15	16	أحدد حاجات المعلمين التدريبيية بطريقة علمية.	4.164	0.684	83.27	عالية
25	17	أنظم برامج تدريب فعالة للعاملين وفق حاجاتهم.	3.628	0.813	72.36	متوسطة
24	18	تقديم الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية للعاملين المبدعين باستمرار.	2.645	0.894	72.91	متوسطة
8	19	تقبل الآراء النقدية البناءة وأطرحها للنقاش في أثناء الاجتماعات.	4.318	0.589	86.36	عالية
22	20	التعرف إلى حاجات الطلبة النفسية والاجتماعية بدراسة السجل التراكمي لكل منهم.	3.891	0.749	77.82	متوسطة
16	21	تعزيز الأنشطة التي تنمي مواهب الطلبة وتلبي رغباتهم عن طريق الأنشطة الحرة.	4.145	0.811	82.91	عالية
19	22	تشكيل فرق خاصة بكل مبحث لتحليل المناهج وتقويمها.	4.027	0.670	80.55	عالية
20	23	السعي إلى إثراء المناهج الدراسية مستندًا إلى المعايير الوطنية.	3.927	0.821	78.55	متوسطة
21	24	العمل على تحسين وجهة نظر المعلمين حول مهنة التعليم من خلال الدورات التدريبية.	3.909	0.685	78.18	متوسطة
18	25	العمل على تحسين وجهة نظر الطلبة حول العملية التعليمية من خلال الأنشطة المختلفة	4.082	0.679	81.64	عالية

يتضح من الجدول السابق: أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا: الفقرة (7) والتي نصت على " بنا علاقات إنسانية مع العاملين بما يضمن سير العمل حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (91.27%) والفقرة (11) والتي نصت على " أفوض بعض المهام إلى العاملين كل حسب مقدراته وكفاءته الفنية والعلمية، وأتباع أداءهم " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (90.18%) تدلان على أن نسبة عالية جدًا من المستجيبين يدركون أهمية بناء العلاقات الإنسانية، وما يواجهون من اتساع التعامل مع

افراد العمل المدرسي والمجتمع الحلي المحيط بالمدرسة، كما يتبين أن درجة احتياج مديري المدارس للقيام بتفويض بعض المهام للعاملين حسب المقدرة والكفاءة الفنية والعلمية، ينال اهتمام كبير لديهم، حيث إن تفويضهم للسلطة يحسب لهم لا عليهم، بينما الفقرة (17) والتي نصت على "تنظيم برامج تدريب فعالة للعاملين وفق حاجاتهم" احتلت المرتبة الخامسة والعشرين والأخيرة بوزن نسبي قدره (72.36%) ويفسر الباحث ذلك الى اعتقاد معظم مديري المدارس بان التدريب يكون من جهات إدارية تعليمية أخرى، وكذلك عدم توجيههم بذلك وكذلك كثرة انشغالهم بقضايا إدارية وفنية أخرى.

4-النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الخارجية للمدرسة

ويتم توضيح ذلك في الجدول (11):

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسبة ومستوى التنفيذ لفقرات المجال الرابع في الأداة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الاحتياج
7	1	إمكانية تفعيل الشراكة المجتمعية بين المدرسة والبيئة الخارجية	3.936	0.694	78.73	عالية
9	2	دراسة عادات المجتمع ومدى تغيير بعضها.	3.882	0.739	77.64	متوسطة
11	3	دراسة نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع	3.809	0.796	76.18	متوسطة
6	4	التعرف إلى الفرص التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية.	4.036	0.703	80.73	عالية
2	5	تحديد التهديدات والمخاطر في البيئة الخارجية التي تؤثر على العملية التعليمية.	4.245	0.652	84.91	عالية
1	6	اشراك أولياء الأمور في حل المشكلات المدرسية ذات الصلة.	4.482	0.679	85.64	عالية
8	7	دراسة آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية المؤثرة في العملية التعليمية التعليمية.	3.918	0.651	78.36	متوسطة
12	8	دراسة تكلفة وعائد الانتفاع بالتكنولوجيا الحديثة.	3.645	0.698	72.91	متوسطة
10	9	التعرف إلى مدى وعى أفراد المجتمع المحلي بالتطورات والأحداث السياسية المؤثرة في العملية التعليمية التعليمية.	3.845	0.706	76.91	متوسطة
4	10	معرفة ماهية ثقافة المجتمع وأنماطها وتأثيرها على المدرسة.	4.091	0.698	81.82	عالية
3	11	دراسة الموارد التي يمكن الاستفادة منها في البيئة الخارجية.	4.055	0.752	81.09	عالية
5	12	دراسة أهمية الإعلام في نشر الوعي المطلوب حول المدرسة وأنشطتها والخدمات التي تقدمها.	4.045	0.771	80.91	عالية

يتضح من الجدول السابق: أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا: الفقرة (6) والتي نصت على اشراك أولياء الأمور في حل المشكلات المدرسية ذات الصلة احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.64%) والفقرة (5) والتي نصت على "تحديد التهديدات والمخاطر في البيئة الخارجية التي تؤثر على العملية التعليمية التعليمية" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (84.91%) وبالنظر إلى الفقرة (6) المتعلقة بإشراك أولياء الأمور في حل المشكلات المدرسية تحتاج لمعرفة ومهارة كبيرة كي تستفيد المدرسة من ذلك بأكثر ما يمكن باعتبار حل المشكلات المدرسية وعدم تقاومها من أهم التحديات التي تواجه مديري المدارس. أما الفقرة (5) المتعلقة بتحديد التهديدات والمخاطر في البيئة الخارجية للمدرسة، فتدل النتائج على أن نسبة عالية من المستجيبين تهتم بتحليل البيئة الخارجية للمدرسة، وقد يعزى إدراك مديري المدارس لأهمية تحليل البيئة الخارجية كعنصر أساسي من عناصر التخطيط الاستراتيجي. ووضوح

مفهوم التحليل الاستراتيجي لدى المديرين. فيما الفقرة (8) والتي نصت على "دراسة تكلفة وعائد الانتفاع بالتكنولوجيا الحديثة " احتلت المرتبة الثانية عشر والأخيرة بوزن نسبي قدره (72.91%) أي انها تمثل اهتمام متوسط ويعزو الباحث ذلك قلة الإمكانيات المادية الخاصة بالوسائل التكنولوجية الحديثة بل وندرتها في مدارس المحافظة.

ثانياً- عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

ينص السؤال الثاني على: هل هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تقديرات درجات افراد العينة للاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية في ضوء متطلبات التخطيط الاستراتيجي وفقا لكل متغير من المتغيرات التالية: المنطقة التعليمية، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات كل على حدة؟
المنطقة التعليمية للمدرسة: (حضر-ريف).
النوع الاجتماعي للمدير: (ذكور -إناث).
المؤهل العلمي للمدير: (أقل من جامعي -جامعي).
خبرة المدير بالسنة: (5 فأقل -من 6 إلى 10 -أكثر من 10).

نتائج التحقق من صحة الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في درجة تقدير مديري المدرسة لممارسة مهارات التخطيط ($\alpha \leq 0.05$) الاستراتيجي في محافظة ذمار من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث). ولتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار T. test.

جدول (11)

يوضح المتوسطات والانحراف المعياري وقيمة الدلالة لكل المجالات وكل مجال على حده

المجالات	الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة
المجال الأول: صياغة رسالة المدرسة.	ذكر	39.909	3.072	0.046	2.021
	انثى	40.517	3.550		
المجال الثاني: صياغة رؤية المدرسة.	ذكر	50.538	4.231	0.081	1.760
	انثى	52.121	5.096		
المجال الثالث: تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.	ذكر	101.731	10.372	0.027	2.249
	انثى	106.172	10.315		
المجال الرابع: تحليل البيئة الخارجية.	ذكر	47.327	6.249	0.449	0.760
	انثى	48.207	5.887		
الدرجة الكلية	ذكر	238.827	21.385	0.053	1.954
	انثى	247.017	22.441		

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (108) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98 = 2.62 قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (108) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في المجال الثاني والمجال الرابع والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) ويفسر الباحث هذه النتائج كون لا يوجد تنمية مهنية تخص الذكور بدون الإناث أو العكس. كما يوضح الجدول أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في المجال الأول والمجال الثالث، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) ولقد كانت الفروق لصالح الإناث في المجالين ويفسر الباحث ذلك بما يلي:

1. تتميز مديرات المدارس بالقدرة على الطلاقة اللفظية وصياغة الأفكار.
2. اهتمام مديرات المدارس بتحقيق التميز من خلال تنفيذ ما ورد في رسالة المدرسة التي تنبع في جوهرها من القيم والمعتقدات المنظمية السائدة في المجتمع إضافة للاهتمام بالبيئة الداخلية للمدرسة والتي تشمل العاملين والطلاب والمبنى المدرسي والمناهج الدراسية والنواحي الجمالية بدرجة كبيرة، حيث يبدو الفرق واضحاً في مدارس الإناث عنه في مدارس الذكور.
3. المشاكل والمعوقات لدى مديرات المدارس أقل من المشاكل والمعوقات في مدارس الذكور وبالتالي يوجد لدى المديرات الوقت الكافي والتفرغ للإبداع في التخطيط.

نتائج التحقق من صحة الفرض الثاني:

نص الفرض الثاني على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تقدير مديري المدرسة لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في محافظة ذمار من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من جامعي، جامعي).

وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين One-Way

ANOVA الأحادي والجدول (12) يوضح ذلك

جدول رقم (12)

التباين ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من جامعي، جامعي)

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ت"	قيمة الدلالة
المجال الأول: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رسالة المدرسة.	بين المجموعات	3.282	2	1.641	0.071	0.931
	داخل المجموعات	2458.436	107	22.976		
	المجموع	2461.718	109			
المجال الثاني: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رؤي المدرسة.	بين المجموعات	12.133	2	6.067	0.526	0.526
	داخل المجموعات	1232.958	107	11.523		
	المجموع	1245.091	109			
المجال الثالث: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.	بين المجموعات	60.117	2	30.059	0.267	0.766
	داخل المجموعات	12031.301	107	112.442		
	المجموع	1209.418	109			
المجال الرابع: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الخارجية.	بين المجموعات	0.692	2	0.346	0.009	0.991
	داخل المجموعات	3987.499	107	37.266		
	المجموع	3988.191	109			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	98.053	2	49.026	0.098	0.907

	502.520	107	53769.620	داخل المجموعات
		109	53867.673	المجموع

ف الجدولية عند درجة حرية (2-109) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.82 ف الجدولية عند درجة حرية (2-109) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.09

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحث ذلك إلى حداثة استخدام التخطيط الاستراتيجي في الميدان التربوي إضافة إلى وكذلك أن معظم التخصصات قد تكون في المناهج وطرق التدريس وليس في مجال الإدارة التربوية، التي تعنى بدراسة الأنماط الإدارية المختلفة بوجه عام، والتخطيط الاستراتيجي بوجه خاص ولذلك لم تتأثر درجة تقدير المديرين بالنسبة للمؤهلات العلمية.

نتائج التحقق من صحة الفرض الثالث:

نص الفرض الثالث على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) في درجة تقدير مديري المدرسة لممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في محافظة ذمار تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، عشر سنوات فأكثر). وللتحقق من صحة هذا من الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين.

جدول رقم (13) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، عشر سنوات فأكثر).

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة
المجال الأول: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رسالة المدرسة.	بين المجموعات	1.615	2	0.808	0.069	0.931
	داخل المجموعات	1243.476	107	11.621		
	المجموع	1245.091	109			
المجال الثاني: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رؤي المدرسة.	بين المجموعات	12233	2	6.116	0.766	0.526
	داخل المجموعات	2449.485	107	22.892		
	المجموع	2461.718	109			
المجال الثالث: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.	بين المجموعات	7.719	2	3.859	0.966	0.766
	داخل المجموعات	12083.699	107	112.932		
	المجموع	12091.418	109			
المجال الرابع: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الخارجية.	بين المجموعات	4.157	2	2.079	0.946	0.991
	داخل المجموعات	3984.034	107	37.234		
	المجموع	3988.191	109			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	58.085	2	29.043	0.944	0.907
	داخل المجموعات	53809.587	107	502.893		
	المجموع	53867.673	109			

ف الجدولية عند درجة حرية (2-109) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.82 ف الجدولية عند درجة حرية (2-109) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.09

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ويفسر الباحث هذه النتيجة لحداثة استخدام التخطيط الاستراتيجي في الميدان التربوي في المدارس وعدم اقتناع بعض مديري المدارس العاملين لسنوات طويلة في الميدان التربوي

بضرورة التغيير، وإتباعهم للأساليب التقليدية القديمة في الإدارة المدرسية. كذلك اقتناع بعض المديرين بأن التخطيط الاستراتيجي مكلف نسبياً يحتاج لمزيد من الجهد المميز والوقت الطويل لإعداد الخطط اللازمة والقدرة على التنبؤ بمتغيرات المستقبل.

نتائج التحقق من صحة الفرض الرابع:

نص الفرض الرابع على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في درجة تقدير مديري المدرسة لمبررات استخدام التخطيط ($\alpha \leq 0.05$) الاستراتيجي في محافظة ذمار من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المديرية التي تتبع لها المدرسة (حضر، ريف). وللتحقق من صحة هذا من الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (14) يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المنطقة التي تتبع لها المدرسة (حضر، ريف).

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة
المجال الأول: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رسالة المدرسة.	بين المجموعات	96.363	5	19.273	1.745	0.131
	داخل المجموعات	1148.728	104	11.045		
	المجموع	1245.091	109			
المجال الثاني: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة صياغة رؤي المدرسة.	بين المجموعات	198.303	5	39.661	1.822	0.115
	داخل المجموعات	2263.415	104	21.764		
	المجموع	1245.091	109			
المجال الثالث: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الداخلية للمدرسة.	بين المجموعات	785.622	5	157.124	1.445	0.214
	داخل المجموعات	11305.795	104	108.710		
	المجموع	12091.418	109			
المجال الرابع: درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة تحليل البيئة الخارجية.	بين المجموعات	147.737	5	29.547	0.800	0.552
	داخل المجموعات	3840.454	104	36.927		
	المجموع	3988.191	109			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3320.810	5	664.162	1.367	0.243
	داخل المجموعات	50546.863	104	486.028		
	المجموع	53867.673	109			

ف الجدولية عند درجة حرية (109-2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.20 ف الجدولية عند درجة حرية (109-2) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.30

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية التي تتبع لها المدرسة. ويعزو الباحث ذلك للأسباب التالية:

- توحيد المعايير لاختيار مديري ومديرات المدارس الأكفاء في محافظة ذمار.
- التوحد في المهام والأهداف التي توجه سلوك مديري المدارس بغض النظر عن المنطقة التي يعمل فيها هؤلاء المديرين. هذا ولم تنطرق الدراسات العربية السابقة التي حصلت عليها الباحثة لمتغير المنطقة التعليمية.

التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج البحث واستنتاجاته، يوصي الباحث بما يلي:

- 1- قيام قطاع التدريب والتأهيل بوزارة التربية والتعليم بتصميم وتنفيذ برنامج تدريبي لمديري مدارس التعليم العام يلبي احتياجاتهم التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال:
 - اختيار موضوعات التدريب بالاستناد إلى قائمة الاحتياجات التي توصل إليها البحث الحالي ووفقا للترتيب التالي: رسالة المدرسة - رؤية المدرسة - تحليل البيئة الداخلية - تحليل البيئة الخارجية.
 - عقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي، وذلك قبل وفي أثناء وبعد تعيين مديري المدارس.
- تركيز جهود تأهيل وتدريب مديري المدارس في جانبين متكاملين هما:
 - جانب معرفي حول ثقافة التخطيط الاستراتيجي وما يستجد من معارف واتجاهات وتقنيات ومصادر تعلم.
 - جانب مهاري يحرص على تنمية المهارات والقدرات المطلوبة في الميدان.
- 2- على مدراء المدارس أن يأخذوا بعين الاعتبار جميع مجالات التخطيط الاستراتيجي، التي تشمل رسالة المدرسة ورؤيتها، وتحليل الأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
3. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بزيادة الاهتمام بإيجاد نظام استراتيجي للمعلومات يخدم احتياجات المدرسة من المعلومات ويعمل كأداة إنذار تحدد التهديدات ونقاط الضعف.
4. إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي في كل مدرسة تشمل أعضاء من الهيئة التدريسية ويرأسها مدير المدرسة، على أن يكونوا جميعاً مؤهلين أدائياً حسب آلية التخطيط الاستراتيجي ورؤية المدرسة المستقبلية لتحقيق التوازن بين الوضع الحالي، والوضع المأمول.
5. فتح قنوات اتصال فعالة مع أفراد ومؤسسات في مختلف المجالات المجتمعية الثقافية.
6. أن تقوم وزارة التربية والتعليم بالتركيز على التطوير المستمر للمهارات الإدارية التي تسهم بشكل مباشر في تطوير القدرات الفردية والمنظمة من خلال الدورات وورش العمل وأساليب المحاكاة والندوات والمحاضرات.

كما يقترح الباحث إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

1. التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بفاعلية النظم التعليمية في محافظة ذمار.

قائمة المصادر والمراجع:

1-المراجع العربية:

- ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم (1988) "لسان العرب"، ط1، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
- آشتون، كريس (2001): تقييم الأداء الاستراتيجي - المعرفة والأصول الفكرية، الجزء الأول، تعريب علا أحمد صلاح، سلسلة إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- أبو معمر، عطية (2002): "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لرفع كفاءة وفعالية المنظمات الخاصة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، دراسة حالة القطاع الخاص، جامعة الملكة أروى، اليمن.
- أبو هاشم، محمد خليل (2007): " واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الثقفي، مستور بن محمد، (2016): " دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تطوير الأداء من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة" رسالة ماجستير جامعة أم القرى.
- بن قصودة، الدوكالي (1995): " تطوير أداء مدير المدرسة في الجماهيرية الليبية في ضوء الاتجاهات المدرسية الحديثة" رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الجبر، زينب علي (2002): التخطيط المدرسي، مفاهيم وأسس وتطبيقات، ط 1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
- الجندي، عادل السيد محمد (1998): التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء - بالنظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية.
- الحاج، أحمد علي (2011). اقتصاديات المدرسة. دار المسيرة- عمان-الأردن.
- الحاج، أحمد علي، الطيب، عبد الجبار (2013). مسيرة تحديث التعليم في اليمن حتى الوقت الحاضر. المتوفى للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء - الجمهورية اليمنية.
- الحربي، علي السيد (2009م): الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات عمان دار الثقافة.
- حسين، حسن مختار (2002): تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، ع 6، ص (159).
- حسين، على أبو بكر (2001): " القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن.
- خثيلة، هند بنت ماجد (1999): التخطيط الاستراتيجي بحث منشور، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 72، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية.
- الخطيب، رداح. (1995). "تحديد الاحتياجات التدريبية". مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (26).

- العامودي، علي بن حسين، (2012): درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحل بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة.
- الدبيان، عبد العزيز بن محمد (2011). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية، بحث منشور مجلة رسالة الخليج العربي، العدد (111).
- الدميني، جلال أحمد ناجي. (2006). الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين في محافظة تعز بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز.
- زيدان، همام بدر اوي (1995): التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية، مفهومه وعملياته ومبرراته ومتطلباته، مجلة دراسات تربوية.
- الشاعر، عدلي داود (2007): "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شبلاق، وائل صبحي (2006): " دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس بمحافظة غزة "، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عايش، أحمد جميل، (2009): إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة الأردن، عمان.
- العجمي، محمد حسين، (2000): الإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة
- عطوي، جودت عزت (2003). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. ط1. الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع: الأردن.
- العمرات، محمد سالم، (2014): مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية العدد
- القباطي، (2011): الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة 27-القطامين، أحمد (1996): التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونظم مؤسسات التعليم العام.
- القرار الوزاري رقم (950) بشأن العمل باللائحة المدرسية لسنة 1997 وزارة الشؤون القانونية، الجمهورية اليمنية.
- راج، جيمس سي وجرانت، روبرت إم (2003): الإدارة الاستراتيجية، ط 1 ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، كوجان بيدج، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الليمون، نواف عطية، (2014): واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمنطقة أبو ظبي، مجلة جامعة دمشق. 31-المبعوث، محمد حسين، (2003) تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مجلة التربية.



- مرسي، نبيل محمد (2002): الإدارة الاستراتيجية - تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

2-المراجع الأجنبية:

- Babkr, A. B. (2004). Higher Education in the Arab Region; Some Trends and Challenges, available at: [Http://www.upc.es/catala/noticies/arxiu/arxiu2004 / conferencies / abdulghani.pdf](http://www.upc.es/catala/noticies/arxiu/arxiu2004/conferencies/abdulghani.pdf).2004
- David, B., & Harold, T. (2000). **Quality in Higher Education**, Routledge, part of the Taylor & Francis Group
- Davis, D. J., & Ringsted, C. (2006). Accreditation of undergraduate and graduate medical education: how do the standards contribute to quality? **Adv Health Sci Educ Theory Pract**, 11(3), 305-313.
- National Quality Assurance and Accreditation. (2004). **The Quality Assurance and Accreditation Handbook**: National Quality Assurance and Accreditation.
- Federation union report. (1997). the best practice in strategic planning based.



متطلبات تطبيق استراتيجية جامعة إب في ضوء أنموذج بستيل

أ/ عبد الفتاح عبد الله درموش

طالبة دكتوراه بقسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

Email: dermosh1975@gmail.com

إشراف: أ.د/ علي عبد الله الشاوش

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

الملخص:

يهدف البحث إلى معرفة واقع توافر متطلبات تطبيق استراتيجية جامعة إب وفق أسلوب بستيل، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاستقراء لواقع توافر متطلبات تطبيق الاستراتيجية في جامعة إب، وخلص البحث إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات أهمها: ضرورة قيام الجامعة بتوفير متطلبات تطبيق استراتيجية الجامعة وفق نتائج تحليل مؤشرات أسلوب بستيل والاستفادة من الفرص المتاحة أمام الجامعة في بنائها الخارجية العامة.

الكلمات الافتتاحية: الاستراتيجية، استراتيجية جامعة إب، نموذج بستل.

Abstract:

The research aims to identify the reality of the availability of the requirements of implementing the strategy of the University of Ibb according to the PESTEL method, and used the descriptive analytical approach through analysing the reality of the requirements of implementing the strategy at the University of Ibb, and the research concluded a number of conclusions and recommendations, the most important of which are: the need for the university to provide the requirements for implementing the strategy of university according to the results of analyzing the indicators of PESTEL method, and taking advantage of the opportunities available to the university in its general external environment.

Keywords: Pestel method – Ibb University.

أولاً-المقدمة:

إنَّه لمن نافلة القول إنَّ المعرفة يجب أن تسبق التطبيق؛ إذا أريد للأخير نتائج إيجابية ورسينة وذات ديمومة، إذا ما شرع القائد بتطبيق الاستراتيجية وتنفيذها دون أن يكون قد اكتسب المعرفة المطلوبة، فإن أرضية هذا التنفيذ ستكون هشّة لا يمكن التحويل عليها أو الانطلاق منها، وقد أكد عدد من الباحثين أهمية الأدوات الاستراتيجية؛ إذ يرى فروست (2003) Frost أن الأدوات الاستراتيجية تساعد القادة على زيادة الوعي، والحد من المخاطر التي ينطوي عليها اتخاذ القرار في أثناء تطبيق الاستراتيجية، ويؤكد أنَّ دور الأدوات الاستراتيجية يكون دليلاً للتفكير، ونقطة انطلاق لتطبيق نشاط الاستراتيجية.

وتتنوع الأدوات الاستراتيجية كما تتنوع أدوات التحليل البيئي على وجه الخصوص، ومن أجل تحقيق التنفيذ الفاعل للاستراتيجية؛ توجب على المؤسسات ضرورة معرفة الاختلالات التي تعاني منها وتحديدها، من خلال استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي المختلفة التي تسهم في تشخيص هذه الاختلالات ومعالجتها وسمحت بزيادة أدائها وتتميته وتحسينه، ومن بين أكثر الأدوات الاستراتيجية التحليلية شوعاً واستخداماً، تحليل بيستل (Voloshina, 2014, 58) الذي يساعد على فهم بيئة المؤسسة بشكل أفضل، من خلال العوامل الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والبيئية، والقانونية التي تؤثر في المؤسسة (Doherty et al, 2012, 11).

ونظراً لأنَّ المؤسسات -ومنها الجامعات- لا تعمل في فراغ وإيماً تُعدُّ أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها الكثير من العناصر التي يمكن أن تشكل مؤثرات توجه سلوك المؤسسة باتجاهٍ أو آخر؛ لذا فإنَّ تحليل عناصر البيئة الخارجية العامة والخاصة بمكوناتها (التكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية)، ومعرفة متطلبات تطبيقها يصبح أمراً ضرورياً لنجاح الجامعات، لا سيما في عالم اليوم الذي تتسارع فيها التطورات التكنولوجية والمعرفية (العامري والغالبي، 2014، 118).

ولا شك أنَّ الجامعات اليمنية عموماً وجامعة إب خصوصاً ليست بمعزلٍ عن هذه التغيرات التي تحدث من حولنا، وهي جزء من منظومة المواجهة؛ الأمر الذي يحتم عليها ضرورة العمل على تطبيق استراتيجية موضوعية لتحديث كافة وظائفها وتطويرها، وعملياتها الإدارية، لتكون قادرة على المنافسة والتميز مع مثيلاتها.

وفي هذا السياق حرصت جامعة إب في إعداد استراتيجياتها على أن تسير وفق منهجية تراعي السياقات الحاكمة للتعليم العالي وتلتزم بالمعايير العلمية الناعمة لعملية الاستراتيجية؛ حيث وضعت جامعة إب استراتيجية للجامعة تُحدد من خلال اتجاهات العمل المستقبلي، وفق رؤية ورسالة وأهداف واضحة، بحيث تصبح مرجعية أساسية للجامعة وكلياتها ومراكزها وأقسامه ومختلف قطاعاتها، في إعداد الخطط السنوية والبرامج التطويرية وتوصيف برامجها الأكاديمية (استراتيجية جامعة إب للعام 2025، 7، 14)

وبناءً على ما سبق يسعى الباحث من خلال الدراسة الحالية إلى معرفة متطلبات تطبيق استراتيجية جامعة إب، بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها المستقبلية من جهة، وتحقيق المنافسة والتميز على مثيلاتها من الجامعات، المحلية والأجنبية من ناحية أخرى.

ثانياً- مشكلة الدراسة:

لا تزال الإدارة الجامعية في مختلف مستوياتها في العالم الثالث -ومنها اليمنية- تُعاني كثيراً من المشكلات، أبرزها ضعف تطبيق مفاهيم الاستراتيجية في إدارة شؤونها، بالإضافة إلى تقادم معارف ومهارات قياداتها الإدارية والتربوية، إلى جانب غياب سياسات واضحة ومكتوبة، وعدم وضع استراتيجياتها موضع التنفيذ؛ وهو ما يجعلها عاجزة عن إنجاز الأهداف والأعمال المنوطة بها في أوقاتها المحددة بكفاءة.

وعلى الرغم من الاعتراف المتكرر بأهمية تطبيق استراتيجيات علمية في تطوير الجامعات اليمنية الحكومية ومنها جامعة إب، فإنَّ هناك جوانب قصور تكمن في أثناء التطبيق التي هي أقرب إلى التنظير منها إلى التطبيق (عبدالله، 2012، 1)؛ حيث بينت دراسة السعيد (2019، 1) أنَّ واقع تطبيق استراتيجية جامعة إب كان بدرجة ضعيفة، وعليه يمكن القول بأنَّ واقع حال استراتيجية جامعة إب، وبيان العوامل الخارجية بمكوناتها التكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية التي يتكون منها أسلوب بستيل، لم تنفذ بالشكل المطلوب، ومن هنا حاولت الدراسة الحالية الوقوف على متطلبات التنفيذ الفعال للاستراتيجية، وانطلاقاً مما سبق فإنَّ مشكلة الدراسة تتبلور بالسؤال الرئيس الآتي:

- ما متطلبات تطبيق استراتيجية جامعة إب في ضوء أسلوب بستيل؟

ثالثاً- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

- يتطلع الباحث إلى أن تسهم هذا الدراسة في إبراز أهمية توظيف الأدوات الاستراتيجية وعلى رأسها أسلوب بستيل، في تنفيذ الاستراتيجيات الجامعية، بما يسهم في تطوير أدائها ويقوى من قدراتها في مواجهة متغيرات العصر وتحدياته.

- قد تسهم هذا الدراسة في تحديد الأولويات المتعلقة بتطبيق استراتيجية جامعة إب وتحديثها وتطويرها.

- تتوافق الدراسة مع توجهات الاستراتيجية لجامعة إب ممثلة باستراتيجية 2025م.

- تسهم الدراسة الحالية في مساعدة قيادة جامعة إب على معرفة واقع توافر متطلبات تطبيق استراتيجية الجامعة للعام (2025) وفق أسلوب بستيل لتحليل البيئة الخارجية.

رابعاً- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:



-التعرف على الأدب النظري لكل من (لاستراتيجية، استراتيجية جامعة إب، أسلوب بستيل) بحسب ما أشارت إليها المصادر والدراسات العلمية المتخصصة.
-التعرف على متطلبات تطبيق استراتيجية جامعة إب في ضوء أسلوب بستيل.

خامساً-تحديد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

-الحد الموضوعي: متطلبات تطبيق استراتيجية جامعة إب وفق أسلوب بستيل من خلال العوامل (الثقافية، التشريعية، الاقتصادية، الديمغرافية، الاجتماعية، السياسية والقانونية، التقنية).
-الحد الزمني: تم تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الأول للعام (2019-2020م).

سادساً-مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة الحالية المصطلحات الآتية:

1-استراتيجية جامعة إب:

هي خطة مكتوبة ومدونة في وثائق المؤسسة تهدف إلى تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها وبقائها ونموها، يتم إعدادها وتعريف العاملين بها بصورة دورية عند عملية التنفيذ، ويتم مراجعتها بصورة مستمرة لمواجهة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المستمرة (السعيد، 2019، 23).

تُعرّف استراتيجية جامعة إب بأنّها: هي آلية زمنية، يتم من خلالها تحديد اتجاهات العمل المستقبلية للجامعة، وفق رؤية ورسالة وأهداف واضحة، بحيث تصح مرجعية أساسية للجامعة وكلياتها ومراكزها وأقسامها ومختلف قطاعاتها، في إعداد الخطط السنوية والبرامج التطويرية وتوصيف برامجها الأكاديمية (استراتيجية جامعة إب للعام 2025، 2016، 7، 14).

ووفقاً لما سبق يُعرّف الباحث استراتيجية جامعة إب إجرائياً بأنّها: مجموعة الممارسات والإجراءات والخطوات التي تُمارس في كلّ مرحلة من مراحل الاستراتيجية المتمثلة بـ (تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، رقابة وتقييم تنفيذ الاستراتيجية).

2-أسلوب بستيل:

التعريف الإجرائي: هو أسلوب علمي يهدف إلى تطوير المؤسسات المختلفة من خلال دراسة العوامل البيئية الخارجية العامة المحيطة بالمنظمة المتمثلة بالعوامل التقنية والاقتصادية والثقافية والبيئية والسياسية والقانونية وتحليلها.

الدراسات السابقة ومناقشتها:

تناول الباحث في هذا الفصل عدداً من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية المتعلقة بالاستراتيجية وأوجه التشابه والاختلاف في الدراسات، وجوانب الاستفادة منها وسيتم عرضها من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً- دراسات محلية:

1-دراسة حسين (2001) بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية لجامعتي عدن وصنعاء في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي لتلك الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن التوجه الاستراتيجي في صياغة الأهداف لدى القيادات في جامعة عدن أكثر توجهاً وإيجاباً منه لدى القيادات بجامعة صنعاء، وأن التوجه الاستراتيجي متوافر في الجامعتين لكنه لم يصل إلى درجة الطموح الذي يواكب التغيرات.

2-دراسة حبيشي (2005) بعنوان: التحليل الاستراتيجي لتفعيل دور الإدارة الجامعية اليمينية في تحقيق أهدافها.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام جامعة عدن لمنهجية التحليل الاستراتيجي في تحقيق أهدافها، وقد توصلت إلى عدة نتائج، أهمها: أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي مغيب عن واقع الممارسات الإدارية في جامعة عدن، وأن الجامعة لم تقم بإعادة هيكلتها التنظيمية لتصبح ملائمة لمتطلبات الجامعة الحديثة.

3-دراسة الشاوش (2014)، بعنوان: التدبير الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات اليمينية: الواقع وآفاق التطوير."

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح للتدبير الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات اليمينية، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع التدبير الاستراتيجي للموارد البشرية جاء ضعيف ودون المستوى المطلوب.

دراسة سعيد (2019) بعنوان: تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة إب.

وهدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة إب؛ وذلك من خلال معرفة واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة إب وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث وهم القيادات الإدارية والأكاديمية، وكذلك معرفة درجة أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر الخبراء المشاركين في البحث، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة إب كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث على المستوى العام لكل المجالات أو على مستوى كل مجال من مجالات الأداة كان بدرجة ضعيفة، وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.31) والنسبة المئوية التي بلغت (0.46).



- أن درجة الأهمية المستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة إب على مستوى الأداة كانت كبيرة وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.92) والنسبة المئوية التي بلغت (0.97).

ثانياً-دراسات العربية:

1-دراسة عساف (2005) بعنوان: واقع الإدارة المدرسية في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية.

وهدفت الدراسة إلى دراسة واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية إلا أنهم يمارسونها بنسبة (82%).

2-دراسة الشبول (2005) بعنوان: واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وتوصلت إلى أن أهم المعوقات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية كانت معوقات مالية، يليها معوقات إدارية وفنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وفي ضوء نتائج الدراسة نستخلص الآتي: بناء أنموذج لتطوير الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم.

3-دراسة العتيبي (2014) بعنوان: تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

وهدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، وقد توصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء صياغة الاستراتيجية أبرزه يتمثل في: إعداد رؤية ورسالة محددة ومكتوبة، ومرونة الأهداف الاستراتيجية، وتوافر قاعدة بيانات قبل التخطيط وافقت الدراسة تماماً على أن واقع إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء تنفيذ الاستراتيجية والتحسين والتقويم في الأداء.

4-دراسة التويجري (2017) بعنوان: واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية لدى مديري مدارس الروابي في مدينة الرياض.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك وممارسة مديري مدارس الروابي بمدينة الرياض لأنماط الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أوضحت نتائج الدراسة: أن مديري مدارس الروابي بمدينة الرياض يمتلكون أنماط الإدارة

الاستراتيجية بدرجة متوسطة؛ حيث كان المتوسط الحسابي العام لهذا الجانب (3,22)، وأنهم يمتلكون مهارات الإدارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، بدلالة متوسط حسابي عام بلغ (3,23).

ثالثا-دراسات أجنبية:

1-دراسة لاشوي (1997) Lashway بعنوان: الإدارة الاستراتيجية طريقا لإعادة ربط المدرسة بالمجتمع المحيط بها.

- وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تشكيل الخطط والرؤية الاستراتيجية وفي ربط المدرسة بالمجتمع المحيط، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها:
- يؤدي مدير المدرسة بشكل أو بآخر دورًا محوريًا في تشكيل الخطة الاستراتيجية للمدرسة.
 - حددت أساليب الإدارة الاستراتيجية من خلال الفحص والدراسة المستمرة والشاملة للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة تحليل الظروف والعوامل المؤثرة في المدرسة مستقبلا.
 - إشراك مجتمع المدرسة في تنفيذ وتقييم ومتابعة الرؤية، والتعديل المستمر للخطة وفقًا للمتغيرات.

2-دراسة سيبرت (2004) Seibert بعنوان: تحديد الإدارة الاستراتيجية للاستشارة الفاعلة الضرورية للمشاريع الصغيرة وتطوير المراكز التقنية".

وهدفت الدراسة إلى التمييز بين ضروريات الكفاءة الإدارية لدى مديري مؤسسات الأعمال والمشاريع الصغيرة في كارولينا الشمالية، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن للإدارة الاستراتيجية أثرًا واضحًا في تطور الأداء وتحسين فرص خدمة الزبائن، وأن هناك علاقة إيجابية بين المعرفة والمهارة في تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية.

3-دراسة ستدهام (2006) Steadman بعنوان: كفاءات الإدارة الاستراتيجية بين مديري القوى البشرية في كليات المجتمع في ولاية تكساس الأمريكية.

- وهدفت الدراسة إلى التعرف على المستويات المتوقعة والحقيقية للكفاءات الضرورية للإدارة الاستراتيجية الفعالة بين وجهات نظر كل من مديري القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- اتفقت عينة البحث في تقديرهم للكفاءات الضرورية للأداء الاستراتيجي لمديري القوى البشرية.
 - أظهرت النتائج أن الكفاءة الحقيقية منسجمة مع الكفاءة المتوقعة بعكس المديرين التنفيذيين.
 - أن مديري القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الاستراتيجية عند مقارنتها بوجهات نظر المديرين التنفيذيين.

4-دراسة كوليمان (2006) Coleman بعنوان: الإدارة الاستراتيجية وقياس الأداء في مؤسسات الشرطة الكندية.

وهدفت الدراسة إلى تطوير النموذج التقليدي لهذه الشرطة؛ لكي يصبح نموذجًا مجتمعيًا معاصرًا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- تستخدم بعض الخدمات البعد الاستراتيجي والتركيز على النتائج بشكل جزئي بدرجة كبيرة.
- غياب البعد الاستراتيجي في العديد من المؤسسات التي أجري عليها المسح.

رابعاً-التعقيب على الدراسات السابقة:

هناك العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، يمكن توضيحها

بالجدول الآتي:

جدول (1)

يبين أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

المحتوى	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الهدف	اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الشبول (2005)، ودراسة وهبة (2008)، ودراسة العتيبي (2014).	اختلفت الدراسة الحالية مع بقية الدراسات
المنهج	اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي.	اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة برينان (BRENNAN,2003) التي استخدمت أسلوب الحالة.
العينة	اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة العتيبي (2014)، ودراسة التويجري، (2017)	اختلفت الدراسة الحالية مع بقية الدراسات السابقة باختيار عينة البحث.
أداة البحث	اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات.	

المصدر: إعداد الباحث

الإطار النظري

المبحث الأول-الاستراتيجية:

1-نشأة مفهوم الاستراتيجية وتطوره:

لقد نالت الاستراتيجية اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين؛ وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة وتستمد كلمة الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية (strategos) التي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهات العسكرية، وامتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وصارت مفضلة الاستخدام لدى المنظمات التي تهتم بتحليل بيئتها، وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها (ابن حبتور، 2004، 39).

وانتقل تطبيق الاستراتيجية من الميدان العسكري إلى ميدان إدارة الأعمال والإدارة العامة، لتنتقل بعد

ذلك إلى مختلف أنشطة المجتمع، وتأخذ من هذه الميادين العديد من المضامين الجديدة التي عكست

معاني الاستراتيجية ودلالاتها العملية حتى صار لها معاني وأوصاف كثيرة، وأصبح ينظر إليها على أنها منظور لاستشراف صور المستقبل لوضع رؤية مرغوبة للمؤسسة، ورسالة وأهداف تحققها (دهيش وآخرون، 2005، 97).

ومن ثم قامت مدرسة هارفارد للأعمال بتدريس طلبتها نوعاً من المعرفة له علاقة بالأعمال: سياساتها واستراتيجياتها، وكان ذلك عام 1911 (Ansoff, 1995, 118).

وبدأت هذه المنظومة من المعرفة تدرس حتى اتخذت في الخمسينيات من القرن الماضي بعداً أكاديمياً أعمق؛ حيث قامت مؤسستا فورد (Ford) وكارنيجي (Carnegie) بتمويل دراسات تطوير محتويات الخطط والمناهج الدراسية لكليات الإدارة وكانت النتيجة إصدار تقريرين: الأول تقرير جوردون وهاول (Gordan & Howell Report) تحت إشراف مؤسسة فورد، والثاني تقرير بيرسون (Pierson Report) تحت إشراف مؤسسة كارنيجي (Wheelen and Hunger, 2000.3)؛ حيث أوصى كل من التقريرين بأن مناهج إدارة الأعمال يجب أن تتضمن مساقاً في سياسات الأعمال يتم فيه تطوير مهارات تحديد المشاكل في مجال إدارة الأعمال وتحليلها وحلها، كما يتضمن المساق مواضيع لا يمكن أن يجدها الطالب في أي مساق آخر ضمن المنهج، مثل: الاهتمام بمشكلات الأعمال التي لا يمكن تصنيفها مسبقاً، والتركيز على مهارات تحديد المشكلات وتحليلها وحلها في مواقف افتراضية تكاد تشبه إلى حد كبير عالم الأعمال الحقيقي، وشحذ القدرات الذهنية التي لم يسبق شحذها في أي مساق آخر، واشتملت مناهج معظم كليات إدارة الأعمال مع نهاية الستينيات على المساق تحت اسم "سياسات الأعمال، وقد لاقت توصية هذين التقريرين قبولا واسعا في مناهج مدارس إدارة الأعمال (AACSB) في بداية السبعينيات، أي بعد عشر سنوات من التقريرين حتى أدرج مساق سياسة الأعمال في جميع مناهجها" (certo and Peter, 1998, 4).

وما لبث أن انتقل اهتمام المساق للمنظمات بشكل عام وتحديداً بالاستراتيجية والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في المنظمات التي لا تهدف للربح، وأدى الاهتمام المتزايد لرواد الحقل بتأثير العوامل البيئية في المنظمات بشكل عام إلى أن يستبدل مصطلح سياسة الأعمال بمصطلح أكثر شمولاً هو الاستراتيجية؛ لذا فالاستراتيجية تتضمن اهتمامات "سياسات الأعمال" مع تركيز بيئي واستراتيجي أكبر.

أما الحاجة إلى بلورة مفهوم تطبيق الاستراتيجية بوصفه حقلاً أكاديمياً في الفكر الإداري معني بدراسة المنظمات فترتبط زمنياً بفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية (Igor Ansoff, 1995, 118)، على أثر إشارة نيومان (Newman) إلى طبيعة الاستراتيجية وأهميتها في التخطيط للمشاريع الاقتصادية، وكان ذلك عام 1951 (ياسين، 1998، 26)، فضلا عن محاولة تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في ميدان الأعمال في منتصف الخمسينيات وبداية الستينيات الذي يعد مرحلة أساسية ومهمة من مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية (سمردي، 2000، 31).



كما أن تأدية الأعمال في بيئة سريعة التغير وضرورة الاستجابة للمتغيرات البيئية بما يتضمن ذلك من وضع للغايات والأهداف الرئيسية واقتناص الفرص والتقليل من التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية أسهمت في ظهور حقل الإدارة الاستراتيجية وأهميته، واستمرت المحاولات الكبيرة في هذا الاتجاه وهذه المرة على يد جوليك (Glueck) الذي أكد على أهمية وضع الأهداف في عملية الإدارة الاستراتيجية (W. New man & J. P. Logan, 1976, 64).

وقد بدأت نشأة مفهوم مصطلح الاستراتيجية بوصفه تطوراً لمنهج سياسات إدارة الأعمال التي ركزت على الجوانب الداخلية للمنظمة، والاهتمام المتزايد بالبيئة ومشكلاتها وأثرها وعلاقتها بالبيئة الخارجية (أبو ناعم، 1993، 25).

2- أهمية الاستراتيجية:

تتضح أهمية الاستراتيجية وضرورة تبنيها بوصفها منهجاً يمكن المنظمات من القدرة على التحليل ومواجهة التحديات التي تواجه هذه المنظمات في القرن العشرين، ويُشير كلٌّ من الهواري (1999، 11)، والسالم (2005، 32)، والحسيني، (2005، 26)، إلى أنَّ أهمية تطبيق الاستراتيجية في المنظمات تتجلى من خلال إسهامها في توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة والقدرة على إحداث التغيير والحد منها، وتحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات ومشاركة العاملين في ذلك، والتخصيص الفعال للموارد والإمكانات المتاحة، إلى جانب تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد من خلال تدعيم الأداء للتحقيق المركز التنافسي، وكذلك الإسهام في إنضاج تفكير شمولي استراتيجي لصياغة التوجهات الاستراتيجية للمنظمات، إلى جانب تقليل فرص تعرض المنظمات لظروف ومفاجآت ناجمة عن التغيرات السريعة والمعقدة فيها، وتحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف وذلك لتأمين الاستجابة المطلوبة لها، وكذلك تحديد مستويات الأداء الاستراتيجية المطلوبة وتحسين آلية الوصول إليها وبلوغها، وتحسين المركز التنافسي للمنظمة وخلق ميزة تنافسية مستدامة كما أنها تؤدي إلى التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل، وكذلك توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة، كما أنَّها تهتم بصياغة رسالة المنظمة وتطوير أهدافها من خلال تحليل الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية، وكذلك تحديد عناصر القوة والضعف الموجودة بالبيئة الداخلية للمنظمة، وكذلك صياغة الاستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة (استراتيجية المنظمة وحدات الأعمال الاستراتيجية، الوظيفية) التي تحقق الملاءمة الداخلية والخارجية فيما بينهما، إلى جانب التأكد في مجال أنشطة الرقابة الاستراتيجية من أن الأهداف الخاصة بالمنظمة قد تحققت.

يتضح مما سبق أنّ أهمية الاستراتيجية للمؤسسات أيا كانت وظيفتها تتمثل في توظيف هذا الأسلوب في إدارتها لما يمكن أن يحققه من مزايا قد ترفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها من خلال تغيير النمطية والتقليد السائد في تلك المؤسسات، وتعزيز التفاعل بين المؤسسات والمجتمع

3- أهداف الاستراتيجية:

تسعى الاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي ترتبط بصفة جوهرية بعملياتها، وبالمهام الملقاة على عاتق وحداتها الإدارية، وتتمثل هذه الأهداف بحسب كلٍّ من عوض (2000، 7-8) والساعاتي (1999، 28) في القيام بتهيئة المنظمة داخليًا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية، والاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب ودرء التهديدات ومقاومة المخاطر التي قد تعترض المنظمة، وتجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها، وكذلك إيجاد نظام الاستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات، وكذلك اتخاذ قرارات مهمة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق، وزيادة رضا المتعاملين معها إلى جانب التركيز على السوق، والبيئة الخارجية، من خلال استغلال الفرص ومقاومة التهديدات، بالإضافة إلى تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي؛ الأمر الذي يزيد التزام العاملين إلى جانب إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، فالإدارة التي تغشل في زيادة قيمة المنظمة، وكذلك زيادة كفاءة عمليات اتخاذ القرارات فعاليتها، والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات إلى التعرف على أهم التحديات والمتغيرات المعاصرة التي تواجه الإدارة الحكومية.

ويُحدد الساعاتي (1999، 28) أهداف الاستراتيجية في التعرف على المشكلات المصاحبة لهذه التحديات، وأهم الأدوار الجديدة التي يمكن للإدارة الحكومية أن تقوم بها.

ومن خلال العرض السابق نجد أن أهداف الاستراتيجية تهتم بالوصول إلى خدمة المنظمة، وتطوير العاملين، وزيادة الإنتاجية إلى مستوى معين، ويمكن قياسها وتحقيقتها بما ينسجم مع أهداف المؤسسة، وفي ضوء نتائج التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية، ومعرفة إمكانات المنظمة الحالية والمطلوبة، يمكن تقدير هل هناك إمكانية وضع استراتيجية مستقبلية أفضل من الحالية أم لا؛ لأنه إذا كان هناك فجوة استراتيجية، يجب العمل على تلافيتها من خلال تهيئة المهارات البشرية المطلوبة لتغطيتها، وإذا لم توجد الفجوة وهو وجود مهارات بشرية ملائمة وقادرة؛ حيث يمكن وضع الاستراتيجية الجديدة أو تطوير الاستراتيجية الحالية.

أ-وضع استراتيجية جديدة أو تتطور الاستراتيجية الحالية: استنادًا إلى نتائج التحليل البيئي السابق، يجري وضع استراتيجية جديدة، أو تطوير الاستراتيجية الحالية بشكل يتوافق وينسجم مع استراتيجية المنظمة وأهدافها.

ب-وضع استراتيجية جديدة أو تطوير الاستراتيجية الحالية: وذلك أن ترسم استراتيجيات لتنفيذ وظائفها وممارساتها المستقبلية بالمنظمة.

ج-تنفذ الاستراتيجية: ويعني ترجمة الاستراتيجية إلى الواقع العملي التنفيذي، من خلال وضع سياسات وأنظمة وتصميم برامج وقواعد خاصة، تتميز بالمرونة والاستجابة لإدخال تغيرات على الاستراتيجية في ضوء ما يستجد من أحداث في بيئتي المنظمة.

وبحسب تشاندا وكابرا (2002) المشار إليهما في الضمور (2008، 47)، فإنه يمكن توضيح استراتيجية من خلال ست خطوات متتابعة تُعدُّ مخرجات كل خطوة مدخلات أساسية للخطوات التي تليها، وهذه الخطوات هي:

- بناء رؤية: توفر الرؤية توجهاً للأنشطة في المنظمات، ويجب أن تتم إجازة الرؤية من خلال فريق عمل يطرح مجموعة من الأسئلة حول صياغة الرؤية.
 - مسح البيئة التنظيمية: تحليل المؤشرات والمتغيرات في البيئة وتقييمها يساعدها على معرفة العوامل التي تهدد تطبيق الاستراتيجية ومعرفة الفرص المفيدة للشركة.
 - مراجعة الجدارة والموارد: مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية، ومراجعة الموارد المادية والمجالات الأخرى.
 - الاطلاع على خطط العمل الاستراتيجية الأخرى؛ حيث تتكامل استراتيجية مع خطط العمل الاستراتيجية الأخرى من خلال التركيز على مجالات النجاح، مثل الاستقطاب والتعيين والتدريب والمتطلبات الأخرى.
 - تحديد الأهداف التشغيلية، بعد أن تكون الموارد مناسبة والفجوات معروفة.
 - صياغة الخطط التنفيذية للموارد البشرية بشكل يتفاعل ويتكامل مع خطط أعمال المنظمة.
- المبحث الثاني - استراتيجية جامعة اب:**

1-التعريف بجامعة اب:

تُعد جامعة اب خامس جامعة حكومية في الجمهورية اليمنية من حيث تاريخ الإنشاء، وقد بدأت تمارس نشاطها التعليمي والبحثي كغيرها من الجامعات بوصفها جامعة مستقلة اعتبارًا من العام الجامعي (1996-1997م)، بموجب القرار الجمهوري الخاص بإنشائها رقم (91) بتاريخ، 12/ يونيو 1996م، وتتكون جامعة اب من (10) كليات منها؛ (5) كليات علمية و (5) كليات إنسانية، بالإضافة إلى وجود، (7)

مراكز علمية وبحثية، وتعد جامعة إب عضوًا عاملاً في اتحاد الجامعات العربية، واتحاد الجامعات الإسلامية العالمية (دليل الطالب الجامعي، 2018/2017، 8، 14)،.

2- الهيكل التنظيمي للجامعة:

يُشير دليل الطالب الجامعي (المرجع السابق، 14:16)، إلى أن الهيكل التنظيمي للجامعة يتكون من عدد (5) مجلس، وعدد (10) كلية، وعدد (17) قسمًا أكاديميًا، وعدد (7) مراكز، ويمكن تناولها كما يأتي:

أ- مجلس الجامعة:

للجامعة مجلس يرأسه أ. د/ رئيس الجامعة، وعضوية كل من: نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية وأمين عام الجامعة، وعمداء الكليات والدوائر والمراكز العلمية وبعض الشخصيات الوطنية والاجتماعية، ونائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، ونائب رئيس الجامعة لشؤون الطلبة بالجامعة، ويجتمع مجلس الجامعة مرة كل شهر لرسم الخطط والسياسات العليا للجامعة.

ب- المجلس الأكاديمي:

للجامعة مجلس أكاديمي يرأسه، أ. د/ نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية وعضوية نواب العمداء للشؤون الأكاديمية، ويختص برسم سياسات الأداء الأكاديمي ومتابعة سيره وتطويره وتحسينه في مختلف كليات الجامعة، مع وضع الحلول التي تعترض ذلك، ويجتمع بصفة دورية كل شهر مرة.

ج- مجلس الدراسات العليا:

للجامعة مجلس للدراسات العليا يرأسه؛ أ. د/ نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، وعضوية عميد الدراسات العليا، ونواب العمداء للدراسات العليا، ويختص مجلس الدراسات العليا بإعداد خطط الدراسات العليا والبحث العلمي، ورسم السياسات المتعلقة بها، وتحديد أقسام الدراسات العليا والبحث العلمي في الكليات، وإجراء التنسيق بين البرامج المختلفة في الكليات، كما يختص بتحديد سياسية القبول لبرامج الدراسات العليا في الكليات والموافقة على عناوين الرسائل العلمية والمشرفين عليها، ومنح الدرجات العلمية المستحقة بعد مناقشة الرسائل وإقرارها.

د- مجلس شؤون الطلبة:

للجامعة مجلس لشؤون الطلبة يرأسه، أ. د/ نائب رئيس الجامعة لشؤون الطلبة، وعضوية مسجل عام الجامعة، ونواب عمداء الكليات لشؤون الطلبة، ويختص برسم السياسات الخاصة بالطلبة ووضع الحلول للمعوقات التي تعترض تقدمهم العلمي والبحثي والنظر في مشاكلهم وقضاياهم المختلفة ويجتمع بصفة دورية كل شهر مرة.

ه- مجلس شؤون المكتبات:

لدى الجامعة مجلس لشؤون المكتبات يرأسه أ.د/ رئيس الجامعة، أو أحد نوابه، وعضوية عميد شؤون المكتبات، ويختص مجلس شؤون المكتبات بالإشراف على الوحدات الإدارية وسائر الشؤون المتعلقة بالمكتبات الجامعية، والعمل على تطويرها، وإقرار السياسة العامة لإنشاء المكتبات وتقييمها وضمان التزويد المستمر بالكتب الجامعية والمراجع والمخطوطات، كما يختص بمناقشة وإقرار خطط التتقيف والتتوير المتصلة بمهام المكتبات والأدوار المناطة بها.

1- كليات الجامعة وأقسامها الأكاديمية ومراكزها:

يُشير دليل الطالب الجامعي (المرجع السابق، 113:114)، إلى أن جامعة إب تتكون من عشر كليات علمية وإنسانية إلى جانب سبعة مراكز علمية وبحثية، ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول (1)

يوضح عدد الكليات العلمية والإنسانية والمراكز البحثية الموجودة بجامعة إب

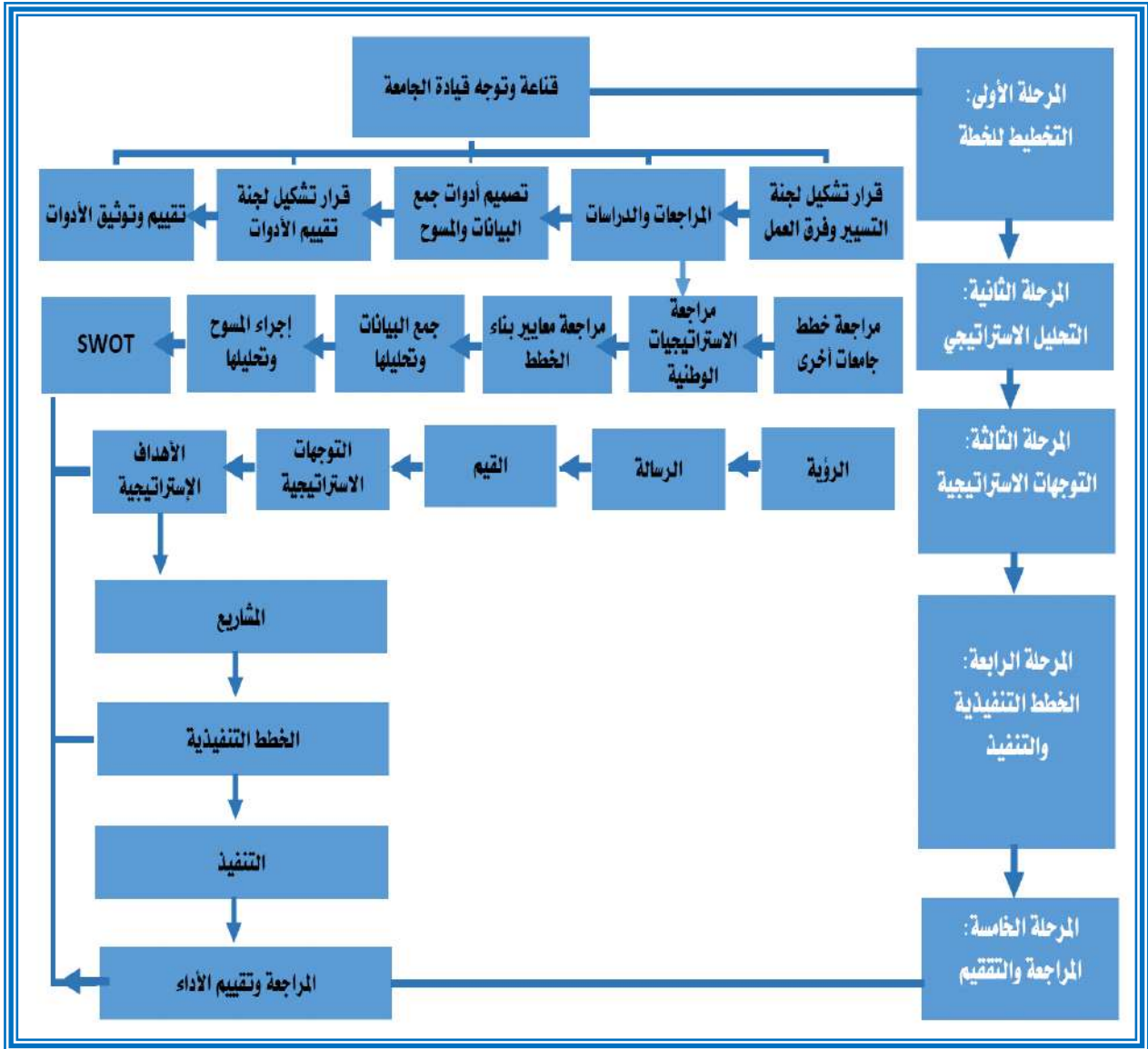
م	الكليات العلمية:	عدد الأقسام	الكليات الإنسانية	عدد الأقسام	المراكز العلمية والاستشارية
1-	كلية العلوم	5	كلية التربية.	14	مركز الحاسوب وتقنية المعلومات.
2-	كلية الزراعة والطب البيطري	4	كلية التربية النادرة	6	مركز اللغات والترجمة.
3-	كلية الهندسة والعمارة.	3	كلية الآداب	6	مركز التأهيل التربوي.
4-	كلية طب الأسنان.	3	كلية العلوم الإدارية	5	مركز الإرشاد النفسي.
5-	كلية الطب البشري.	2	الكلية النوعية بالسدة	2	مركز رعاية الشباب.
6-					مركز الأمن الكيميائي.
7-					مركز الجودة والاعتماد الأكاديمي.

المصدر: إعداد الباحث.

ووفقاً لما تم عرضه لعدد الكليات والمراكز العلمية الموجودة في جامعة إب، فقد شهدت جامعة إب توسعاً ملموساً في عدد الكليات والأقسام العلمية؛ حيث تم افتتاح كلية الطب البشري، في العام الجامعي 2016/2017م، بالإضافة إلى إنشاء كلية الحقوق في العام الجامعي 2017/2018م، إلى جانب افتتاح عدد من الأقسام العلمية، مثل علم الاجتماع في كلية الآداب بالجامعة، بالإضافة إلى برامج الدراسات العليا (ماجستير) في كليات التربية والآداب والعلوم الإدارية، ومؤخراً في العام 2017/2018م تم افتتاح برنامج الدكتوراه في قسم الأصول والإدارة التربوية.

2- منهجية الاستراتيجية لجامعة إب:

حرصت جامعة إب في إعداد استراتيجيتها أن تسير وفق منهجية تراعي السياقات الحاكمة للتعليم العالي وتلتزم بالمعايير العلمية الناظمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، والشكل (1) يوضح منهجية الاستراتيجية لجامعة إب كما هو وارد في استراتيجية جامعة إب، (2016، 11) بالآتي:



3- الموجّهات الاستراتيجية لجامعة إب: الشكل (1) نموذجية الاستراتيجية الاستراتيجية لجامعة إب

أ- رؤية الجامعة : التميز على المستوى الوطني والعربي في التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما يلبي احتياجات التنمية الشاملة ويحقق معايير الجودة الشاملة (استراتيجية جامعة إب 2025، 2016، 67)

1. رسالة الجامعة: جامعة إب جامعة وطنية تسعى إلى تقديم تعليم عالٍ متميز تسهم مخرجاته بفاعلية في تلبية احتياجات التنمية الشاملة وصنع مستقبل اليمن من خلال تحقيق معايير الجودة في البرامج الأكاديمية، والارتقاء بالبحث العلمي لإنتاج المعرفة وتطبيقها، وتوفير بيئة جامعية داعمة وبناء شراكة وطنية ودولية فاعلة، (استراتيجية جامعة إب، 2016، 57).



2. قيم الجامعة تركز الجامعة في تحقيق رؤيتها ورسالتها على القيم الآتية: (الالتقان والتميز، الولاء المؤسسي، المهنية، النزاهة، الاحترام المتبادل، تكافؤ الفرص، العمل الجماعي، الشفافية والمساءلة، الوسطية والاعتدال، التعاون والشراكة).

3. الغايات الاستراتيجية للجامعة:

- تعزيز نظم الحوكمة والإدارة وترسيخ اللامركزية ومبادئ الجودة والشفافية والمساءلة .
- تحسين جودة ونوعية البرامج الأكاديمية الجامعية والعليا لتلبية حاجات الفرد والمجتمع
- تنمية الموارد البشرية واستثمارها على أساس مهني مبني على القيم والمثل الجامعية العليا.
- تطوير البيئة الجامعية الداعمة للتعليم والتعلم لرفع مستوى جودة مخرجات الجامعة.
- بناء قدرات البحث العلمي والدراسات العليا على أساس من التخطيط المرتبط بأهداف التنمية
- استكمال البنى التحتية وتنمية وتنظيم وتوجيه الموارد الذاتية لتحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية
- بناء شراكة حقيقية مع المجتمع والجامعات الأخرى وسوق العمل الوطني والدولي(استراتيجية جامعة إب، 2016، 74).

تستقي جامعة إب أهدافها العامة من أهداف الجامعات اليمنية المحددة بالمادة (5) من القانون رقم (18) لسنة 1995م بشأن الجامعات اليمنية وتعديلاته وتعمل الجامعة على تحقيق الأهداف العامة التي ذكرتها؛ استراتيجية جامعة إب 2025، (2016: 67-74)، كما يأتي:

1. إتاحة فرص الدراسة المتخصصة والمتعمقة للطلبة في ميادين المعرفة المختلفة، تلبيةً لاحتياجات البلاد من التخصصات والفنيين والخبراء، مع الاهتمام والتركيز على ما يلي:
 - رفع مستوى ونوعية الإعداد والتأهيل.
 - تكوين الثقافة العامة الهادفة إلى تنمية مقومات الشخصية الإسلامية الصحيحة، والتكوين المعرفي والعلمي القويم.
 - ترسيخ الرؤية الإسلامية الصحيحة والنابعة من أفاق المعرفة الإسلامية الشاملة وتصورها للكون والإنسان والحياة.
 - تكوين مهارات التفكير العلمي الابتكاري والناقد.
 - اكتساب المعارف والمهارات العلمية والتطبيقية اللازمة، وتسخيرها لحل المشكلات بفاعلية وكفاءة.
 - تدريس وتمكين الطلبة من أساليب وطرق إجراء البحوث العلمية وتطبيقها وتقويمها.
 - تنمية المواهب والمهارات الإيجابية نحو العمل بشكل عام مع التركيز على تنمية روح التعاون والعمل الجماعي والقيادة الفعالة، والشعور بالمسؤولية والالتزام الأخلاقي.
 - تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العلوم والتكنولوجيا، وتطوراتها المتسارعة وكيفية الاستفادة من كل ذلك في تطوير وحل قضايا البيئة والمجتمع اليمني.

2. تنمية الاتجاه الإيجابي للطالب لمفهوم التعلم الذاتي والمستمر مدى الحياة.
3. العناية باللغة العربية وتدريبها وتطويرها، وتعميم استعمالها بوصفها لغة علمية وتعليمية في مختلف مجالات المعرفة والعلوم، وذلك بوصفها الوعاء الحضاري للمعاني، والقيم والأخلاق لحضارة الإسلام ورسالته.
4. تطوير المعرفة بإجراء البحوث العلمية في مختلف مجالات المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وتوجيهها لخدمة احتياجات المجتمع وخطط التنمية.
5. الاهتمام بتنمية التقنية، (التكنولوجيا)، وتطويرها والاستفادة منها في تطوير المجتمع.
6. تشجيع حركة التأليف والترجمة والنشر في مختلف مجالات المعرفة، مع التركيز بوجه خاص على التراث اليمني.
7. الإسهام في رقي الآداب والفنون وتقديم العلوم.
8. إيجاد المناخ الأكاديمي المساعد على حرية الفكر والتعبير والنشر، بما لا يتعارض مع عقيدة الأمة وقيمها السامية ومثلها العليا.
9. تقوية الروابط بين الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة في البلاد بما يكفل التفاعل المتبادل والبناء للمعارف والخبرات والموارد، والمشاركة التي تكفل الإسهام الفعال في إحداث التنمية الشاملة في البلاد .
10. توثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية ومراكز البحوث والتطوير العربية والأجنبية، بما يساعد على تطوير الجامعات اليمنية وتعزيز مكانتها.
11. تقديم الدراسات والاستشارات الفنية والمتخصصة لمختلف أجهزة الدولة ومؤسساتها العامة والمختلطة.
12. الإسهام في تطوير السياسات وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص، وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل المشاكل المختلفة.
13. رفع كفاءة العاملين في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص وذلك من خلال الإسهام في برامج الإعداد والتأهيل في أثناء الخدمة.

المبحث الثالث: تحليل بيستل (PESTEL Analysis):

إن الأدبيات التي تناولت تحليل بيستل قد بدأت بالشكل الأول له الذي تم تصوره لأول مرة من قبل اجيلار (Aguilar) كأسلوب (PEST) الذي يعد اختصاراً للعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية، وفي وقت لاحق، تم تعديله لمعالجة تحليل البيئة الخارجية والتشخيص من أجل التغيير البيئي، وبهذا عُرف على أنه أسلوب (PEST) بمعنى أنه تم إضافة العوامل البيئية إليه بجانب العوامل

السابق ذكرها، وفي ثمانينيات القرن العشرين، تمت إضافة العامل القانوني ليصبح مسماه بعد ذلك بأسلوب بيستل (PESTEL)، (Dokaliko &Kashi,2014,337)..

ويعرف معهد الإدارة القانوني تحليل بيستل بأنه: أداة تحليلية تستخدم لتحديد وتقويم البيئة الخارجية التي تؤثر في أداء المؤسسة بهدف جمع المعلومات التي توجه عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (1)، (CMI,2013).، ويتميز تحليل بيستل بأنه أداة بسيطة سهلة الفهم والاستخدام تساعد في فهم بيئة المؤسسة بشكل أفضل، ويشجع على تطوير التفكير الاستراتيجي، ويساعد على توقع الصعوبات المستقبلية واتخاذ الإجراءات لتجنبها أو الحد منها، ويتيح للمؤسسة اكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها بفاعلية (386، 2016، Rastog&Trived)، ولمزيد من التوضيح لمكونات أسلوب التحليل بيستل وقعت جامعة أوكسفورد شرح مبسط عن مكوناته، يمكن تلخيصها كما أشار إليها (Oxford، 2016) بالآتي:

1. **العوامل الاقتصادية:** وتؤثر هذه العوامل في الاقتصاد وأدائه، وهو ما يؤثر بشكل مباشر في المؤسسة وربحياتها، وتشمل العوامل معدلات الفائدة، والعمالة أو معدلات البطالة، وتكاليف المواد الخام وأسعار صرف العملات الأجنبية.
2. **العوامل السياسية:** التي تحدد مدى تأثير سياسة الحكومة في المؤسسة أو صناعة معينة، ويشمل ذلك السياسة والاستقرار السياسي وكذلك السياسات التجارية والمالية والضريبية أيضًا.
3. **العوامل الاجتماعية:** وتركز هذه العوامل على البيئة الاجتماعية وتحديد الاتجاهات الناشئة؛ وهذا يساعد السوق على فهم احتياجات العملاء ورغباتهم، وتشمل العوامل تغيير التركيبة الديمغرافية للأسر، ومستويات التعليم، والاتجاهات الثقافية، والتغيرات في أنماط الحياة.
4. **العوامل التكنولوجية:** وتتنظر هذه العوامل في معدل الابتكار التكنولوجي والتنمية التي يمكن أن تؤثر في السوق، ويمكن أن تشمل العوامل تغييرات في التكنولوجيا الرقمية أو المتقلة، والتشغيل الآلي، والبحث والتطوير، وكثيرا ما يكون هناك ميل إلى التركيز على التطورات في التكنولوجيا الرقمية فقط، ولكن يجب أيضا إيلاء الاعتبار للأساليب الجديدة للتوزيع والتصنيع وكذلك الخدمات اللوجستية.
5. **العوامل البيئية:** وتتعلق هذه العوامل بتأثير البيئة المحيطة وتأثير الجوانب الإيكولوجية، ومع ازدياد أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات، أصبح هذا العنصر أكثر أهمية، وتشمل العوامل المناخ، وإجراءات إعادة التدوير للمخلفات، والبصمة الكربونية، والتخلص من النفايات، والاستدامة.
6. **العوامل القانونية:** يجب على المؤسسة أن تفهم ما هو قانوني ومسموح به داخل الأراضي التي تعمل فيها، كما يجب أن تكون على بينة من أي تغيير في التشريعات وأثر ذلك في العمليات التجارية، وتشمل العوامل تشريعات العمالة، وقانون حماية المستهلك، والصحة والسلامة، والتنظيم والقيود

الدولية وكذلك التجارية؛ فالعوامل السياسية تتقاطع مع العوامل القانونية؛ ومع ذلك، فإن الفرق الرئيس هو أن العوامل السياسية تقودها السياسة الحكومية، في حين يجب الامتثال للعوامل القانونية. متطلبات تنفيذ استراتيجية جامعة إب للعام (2025) وفق أسلوب بستيل:

يمكن عرض المتطلبات الفاعلة في تنفيذ استراتيجية جامعة إب وفقاً لأسلوب بستيل، على النحو الآتي:

1- المتطلبات الثقافية المؤثرة في تنفيذ استراتيجية جامعة إب :

تعرف العولمة بأنها: وضع الشيء على مستوى العالم، وهي المصطلح الذي يقابل (Globalization) ويعني تعميم الشيء وتوسيع دائرته ليشمل الكل (ابن ميرة، 2005، 31- 32).

وتعني من حيث علاقتها بالجامعات بأنها: "مدلول يعني بالسياسات والممارسات لإدارة الأشخاص في منظمة ذات توجه عالمي"، وهي: إدارة العاملين في المنظمات من خلال تطبيق القواعد المتعارف عليه عالمياً (عبدالله، 2012، 190)، ومما سبق يتبين أن العولمة تُعد اتجاهًا أو متغيرًا ثقافيًا فرض نفسه على كافة المنظمات ومنها جامعة إب الأمر الذي حتم عليها ضرورة التعامل مع هذا الواقع الجديد، وتحقيق التميز على المؤسسات المناظرة.

ويحدد، (عبدالله، 2012، 191)، مدى تأثير متغيرات العولمة في تنفيذ استراتيجيات الجامعات اليمنية ومنها جامعة إب، وتتمثل في أن العولمة تفرض على الجامعات اليمنية إعادة هياكلها التنظيمية وتطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية متميزة تتسم بالمعرفة والخبرة والمهارة التقنية والفكرية، كما أدى ظهور العولمة وانتشارها إلى إحداث تغيرات جذرية بما أحدثته قوى العولمة من ممارسات، وأفكار، ونظم أعمال جديدة، واختفاء وظهور وظائف جديدة ملحة؛ وهو ما فرض على القيادات العليا للجامعات اليمنية إعادة النظر في تنمية العاملين بوصفهم أهم مورد يقع على عاتقه تحقيق الأهداف، أن تعدد مفاهيم ومجالات العولمة حتمَّ على الجامعات تطبيق استراتيجية عامة لمعرفة البيئة الداخلية والخارجية ومدى تأثيرها في الجامعة لتتشابك أهدافها مع أهداف المجتمع الذي وجدت من أجله، كما أدى ظهور العولمة إلى ضرورة إعادة النظر في تطبيق استراتيجية الجامعة، بما يكفل حُسن وجودة التعامل مع التحديات التي فرضتها العولمة.

فتفعيل وسائط الثقافة الفكرية والعلمي بما تتضمنه من قيم ومبادئ راسخة في أوساط المجتمع المحلي على مختلف شرائحه، وبما يرسخ أهمية دور الجامعة في التطور العلمي والمجتمعي والثقافي الذي يتطلع إليه المجتمع اليمني من أهم ما يتطلبه تنفيذ تطبيق استراتيجية جامعة إب.

2- المتطلبات التشريعية المؤثرة في تنفيذ استراتيجية جامعة إب :

تتمثل العوامل والمتغيرات التشريعية والقانونية في مجمل القوانين والأنظمة واللوائح الحكومية التي تخضع لها المؤسسة، وتعمل وفقاً لها، حيث يُعبر التوجه القانوني، وقرارات الحكومة بجلاء عن البيئة القانونية التي تعمل المؤسسة في إطارها، وفي هذا الاتجاه، فقد أدت الظروف التشريعية للجامعة إلى جعل العاملين في الجامعات اليمنية ومنها جامعة إب في وضعية قانونية غير مستقرة إلى حدٍ ما، وغير مكتملة، بل مقيدة بلوائح وقوانين وقرارات مركزية قد تبتعد عن الواقع المعاش، فينتج عن ذلك الكثير من الصعوبات التي تواجه تطبيق استراتيجيتها العامة؛ وهو ما دفع الدولة إلى أن تسارع في إعادة النظر وإصلاح قوانينها بما يجعلها أكثر مرونة ومسايرة للمستجدات الحديثة والإفادة من التجارب الدولية في مجال الإصلاح الوظيفي (عبدالله، 2012، 198)، غير أن تلك التشريعات تظل على المستوى النظري، وتفتقر إلى التطبيق وهو ما يمكن وصفه بالفجوة بين صدور التشريعات وتطبيقها في الواقع العملي؛ الأمر الذي يؤدي إلى تفاقم المشكلات وتزايد الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجية الجامعات اليمنية ومنها جامعة إب، في مختلف المجالات والأصعدة.

وعليه فإن تطبيق متطلبات تطبيق استراتيجية جامعة إب لإحداث التطوير المنشود يحتاج إلى متطلبات تشريعية صريحة وواضحة، وليست ضمنية غير مباشرة، كما تضمنته المواد القانونية والتشريعات الحالية، وتكون مصحوبة بالثقافة التنظيمية والإدارية الحديثة التي ترسخ أهمية مخرجاتها.

3- المتطلبات الاقتصادية المؤثرة في تنفيذ استراتيجية جامعة إب:

وهي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر في المجتمع بكافة منظماتها، ومن أمثلتها الوضع الاقتصادي العام (تضخم أو انكماش أو نمو، الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، أسعار الفائدة، أسعار الصرف... الخ)، وتؤثر في عمل المنظمات بطرق مختلفة، فمتطلبات العمل في ظل الركود الاقتصادي تختلف عن تلك المتطلبات في ظل ظروف النمو أو التضخم الاقتصادي.

وقد انعكست تلك التغيرات على وضع اليمن الاقتصادي ومنه على، الجامعات اليمنية التي تعتمد اعتماداً كلياً على الدعم المركزي من الحكومة، ويمكن إبراز العلاقة بين المتغيرات الاقتصادية وتطبيق استراتيجيات الجامعات اليمنية، ومنها جامعة إب تتمثل في تأثرت موازنات الجامعات اليمنية الحكومية تأثراً بالغاً في الاتجاه السلبي؛ حيث سعت الحكومة إلى تخفيض موازنة الجامعات إلى (50%) من الموازنة العامة مقارنةً بالأعوام السابقة؛ وهو ما أدى إلى تزايد ضعف الدعم المادي لمراكز التدريب، وانخفاض معدل الدورات التدريبية للموارد البشرية، وكذلك ركود في التخطيط واستخدام تقنياته لما يتطلب من موارد مادية باهظة، إلى جانب هجرة الكفاءات من الموارد البشرية إلى دول الجوار، وكذلك الاعتماد في البرامج التدريبية على الوسائل التقليدية؛ نظراً لقلّة تكاليفها، إلى جانب انخفاض معدلات أجور ومرتبات العاملين في الجامعة، بل وتوقفها بشكل كلي ولأكثر من خمسة أعوام، وكذلك انشغال أغلب

الأكاديميين في الجامعات اليمنية الحكومية بعمود عمل في الجامعات الأهلية لتحسين مستوى دخلهم؛ الأمر الذي أخل كثيرًا بالأداء في الجامعات الحكومية، وكذلك ارتفاع معدلات البطالة بين الخريجين في سوق العمل، وكذلك ظهور وسائل وأساليب متقدمة للعمل والإنتاج بحاجة إلى مهارات متقدمة وتخصصات جديدة، إلى جانب تزايد حدة المنافسة الخارجية والعولمة الاقتصادية وتزايد نشاطات الأعمال الحرة، بالإضافة إلى ضعف توافق مخرجات التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل.

4- المتغيرات الديمغرافية (السكانية) المؤثرة في تنفيذ استراتيجية جامعة إب :

وهي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكين منتجات المنظمة من حيث تأثير الفئات العمرية وهجرة السكان من منطقة جغرافية إلى أخرى والمزاج العام لهم من حيث تفضيلهم لمنتج معين على آخر على السياسات الإنتاجية والتسويقية والسعرية في المنظمة.

والجامعات اليمنية تتأثر بمتغير النمو السكاني تأثرًا واضحًا تتمثل في أن اليمن تواجه تحديًا كبيرًا يتطلب توفير خدمات تعليمية ومنها خدمة التعليم العالي الجيد والقادر على استيعاب الطلب المتزايد من السكان، وهذا يحتم على الجامعات اليمنية تطوير نفسها؛ لتكون قارة على استيعاب الكم الهائل المقبل على التعليم، كما أن تزايد معدل النمو السكاني سنويًا يُضفي على الجامعات اليمنية جهودًا وأعباءً جمة في تنمية وتأهيل مواردها البشرية؛ لتتكيف مع الأفراس القادمة من خريجي الثانوية العامة عليها؛ حيث يمثل 45.3% من السكان الفترة العمرية (0-14 سنة)، وتسهم الزيادة السكانية في إحباط الجهود التي تُبذل لرفع مستوى المجتمع اليمني اقتصاديًا واجتماعيًا وثقافيًا، وتجعلها عاجزة عن مواجهة الزيادة السكانية الكبيرة التي أحدثت ما يمكن وصفه باختلال التوازن بين الزيادة السكانية والموارد الاقتصادية، وقد أدت زيادة النمو السكاني المتسارع إلى إرباك خطط التنمية، وأسهمت في عجز الدولة عن تقديم الخدمات اللازمة في ظل شح وضعف معدل النمو الاقتصادي، وينسحب ذلك على وضع جامعة إب.

ويشير العفيري (2014، 269) إلى أن واقع التعليم في الجامعات اليمنية ومنها جامعة إب في ظل تزايد متطلبات المجتمع يُعاني من ضعف شديد، يتمثل في ضعف اهتمام أعضاء هيئة التدريس في إجراء البحوث التطبيقية التي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسات المجتمعية، وغياب التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس ومؤسسات المجتمع وسوق العمل، وغياب إنتاجيتهم العلمية الإبداعية والابتكارية واعتماد مؤسسات سوق العمل على الخبرات الأجنبية لمعالجة المشكلات التي تواجهها في ظل حاجات المجتمع المتغيرة.

5- المتطلبات الاجتماعية المؤثرة في تنفيذ استراتيجية جامعة إب :

إن أداء المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات يتأثر بتلك المتغيرات التي أصبحت أسيرة للعلاقات والتقاليد الاجتماعية، بدلًا عن أن تكون أداة للتغيير، تتجلى في النظرة القاصرة لدور المرأة بوصفها موردًا بشريًا مهمًا في الجامعات اليمنية، وهذه النظرة تعيق الكثير من التحاق المرأة في العديد من البرامج



التدريبية، ومن ثم حرمانها من استحقاقها في مناصب قيادية في الجامعة أو أكاديمية تستحقها، وكذلك تفشي ظاهرة المحسوبية القبلية التي تؤدي دورًا كبيرًا في شغل العديد من المناصب القيادية والأكاديمية في الجامعة، ومن ثم تعيق مسألة المسار الوظيفي في الترقيات وفقًا للكفاءات والمعايير المتفق عليها، إلى جانب النظرة الاجتماعية للجامعات اليمنية بشكل قاصر قياسًا بالنظر إلى المؤسسات الخدمية الأخرى. وخالصةً لما سبق، فإن البيئة الخارجية لجامعة إب وبقية الجامعات اليمنية تمتلك من الفرص المهمة التي إذا أُستغلت فإن ذلك سيعود بالنفع على أديانها وتحقيق أهدافها، كما أنها تتعرض لجملة من التهديدات، تسعى إلى تجاوزها.

6- المتطلبات السياسية والقانونية المؤثرة في تنفيذ استراتيجية جامعة إب :

القوى السياسية تعني تأثير الجو السياسي العام، سواء كان هذا على المستوى الداخلي أو الخارجي على أنشطة وأعمال المنظمة من خلال خلق فرص أو تهديدات، كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المنظمة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقًا قائمًا أو محتملاً لمنتجاتها (العارف، 2001، 84).

ويشير عرجاش (2009، 121-131)، وعمار (2002، 39) إلى أن العوامل والمتغيرات السياسية تنعكس على المؤسسات التعليمية، بشكل مباشر من خلال تأثير الأنظمة السياسية القائمة بالمتغيرات العالمية في هذا الجانب، وانعكاس تلك المتغيرات على سياسات الدول في مختلف القطاعات، وتنعكس على العمل الإداري بشكل مباشر، أو غير مباشر، كما أن العوامل السياسية يمكن النظر إليها من خلال تأثيرها في العمل الإداري، وذلك من خلال ممارسة العمل السياسي للعاملين بالجامعة خصوصًا القيادات العليا للمؤسسات، وتأثر ذلك على ولاء الموظف لتلك القيادات سلبيًا أو إيجابيًا حسب اختلاف أو اتفاق الموظف مع رئيسه، كما أن العلاقة بين السياسة والإدارة تقوم على السعي الدائم من جانب السلطة المهيمنة على الإدارة، بالإضافة إلى ضرورة تطبيق استراتيجية عامة بمواصفات تتناسب مع تلك التغيرات، من حيث مستوى وعيهم بما يدور حولهم من أحداث، وكيفية التصدي لها لمساعدة الأجيال على فهمها، والتعايش معها.

ومما سبق يتبين للباحث أن جامعة إب ليست بمنأى عن هذه العوامل؛ حيث تؤثر فيها، وفي الوقت نفسه تتأثر بها، من خلال ما تفرزه من فرص يمكن استثمارها، وتهديدات يمكن تجنبها وتلافيها وبما يمكنها من تطبيق استراتيجيتها.

7- المتطلبات التقنية المؤثرة في تنفيذ استراتيجية جامعة إب:

أدى تسارع التطورات في تقنيات الاتصالات والمعلومات وخاصة منذ تسعينيات القرن العشرين إلى كسر الحواجز بين الأمم والثقافات المختلفة، كما أحدثت تلك التطورات ثورة في مجال التعليم الجامعي ثورة في مجال التعلم والتعليم والبحث والتقييم، وصار لزامًا على الطلبة وعضو هيئة التدريس الاطلاع

على الجديد من العلوم والمعارف المتاحة عبر الإنترنت؛ وهو ما يزيد من قدرتهم على اكتساب المعرفة والاستفادة من تجارب الجامعات الأخرى، وتستدعي مواجهة تحديات التقنية والمعلوماتية مواكبة الجامعات التطورات الحديثة في برامجها التعليمية والتدريبية، وتزويد الطلبة بالمهارات التي تتوافق مع مواصفات الوظائف والمهن في مؤسسات سوق العمل، وذلك بتفعيل قنوات اتصال بينهما تُحقق التكامل بين الدراسة النظرية والعملية (العفيري، 2014، 270)؛ حيث إن المتغيرات التقنية التي تحدث وبشكل متسارع في عصرنا الحالي تترك آثارًا مباشرة على المجتمعات بصفة عامة، وعلى الجامعات بوصفها مؤسسات وجدت من أجل خدمة المجتمع نفسه بصفة خاصة، ومن ثم تنعكس تلك التأثيرات على تطبيق استراتيجية الجامعة بشكل عام وتحقيق أهدافها البعيدة.

ويرى عبدالله (2012، 192) أن المتغيرات التقنية المؤثرة في أداء الجامعات اليمنية ومنها جامعة إب؛ إذ أحدثت المتغيرات التقنية تغيرات في طبيعة المهن الإدارية والأكاديمية، حيث أصبح هناك شروط جديدة تقنية فرض على القائمين على إدارة الجامعة مواكبتها بكفاءة وفاعلية بما يتفق ويلبي تلك الشروط، كما مثلت تقنية المعلومات والاتصالات إحدى ركائز اتخاذ القرار في الجامعات اليمنية وغيرها، وذلك نظرًا لما توفره من معلومات دقيقة لمتخذي القرار في المواضيع المتعلقة بذلك، فضلًا عن سهولة استرجاع تلك البيانات وتمثيلها، حيث يمكن للجامعات اليمنية تكوين قاعدة بيانات تساعدها على تطبيق استراتيجيتها ابتداءً من وضع الاستراتيجية، وانتهاءً بتقييم نجاح تنفيذ الاستراتيجية، كما أن الوسائل والأساليب التي تفرضها التقنية اليوم تزيد من مقاومة العاملين للتغيير؛ مما يصعب إلى حدٍ كبير على القيادات العليا للجامعات اليمنية استيعاب ذلك والتعامل معه، كما يمكن للجامعات اليمنية ومنها جامعة إب استخدام تلك المفاهيم في استخدام التكنولوجيا في تطبيق استراتيجيتها، والإفادة من المعلومات الإلكترونية في عملية تقييم أداء الجامعة بسرعة وكفاءة عالية؛ حيث إن التغيرات التقنية تتطلب تفويض صلاحيات بشكل أكبر للعاملين بالجامعة لتطبيق الاستراتيجية، ومن ثم يتطلب ذلك توافر مهارات أكثر تنوعًا واتساعًا وتفعيل دور القيادات في تطبيقها.

ومما سبق يتبين للباحث، أن على جامعة إب ضرورة التأكد من أن المتغيرات التقنية تعد وسيلة يمكن استخدامها واستغلالها كفرص لتنفيذ استراتيجيتها للعام 2025م؛ حيث واقع توافر متطلبات تطبيق استراتيجية جامعة إب من خلال الأدب النظري المتمثل بالمصادر والمراجع العلمية والدراسات والأبحاث، إنه إذا ما أرادت الجامعة الاستفادة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية التي تجلت مؤشراتها من خلال أسلوب يستل لتحليل البيئة الخارجية العامة، وحتى لا تتحرك تلك الفرص إلى تهديدات تؤثر في واقع الجامعة في البيئة التنافسية، فإن الباحث يرى قيام الجامعة بتوفير عدد من المتطلبات الأساسية المتمثلة في توفير التمويل اللازم لتطبيق استراتيجية الجامعة من خلال زيادة الميزانية المخصصة لتنفيذها، وإصدار قرار يتضمن التعديلات المقترحة على الهيكل التنظيمي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،



وما تضمنته الخطة الاستراتيجية المقترحة من تعديلات في الهيكل التنظيمي للجامعة. والعمل على نشر الوعي والإرشاد حول أهمية تطبيق استراتيجية الجامعة وما ينعكس عليها من دور إيجابي في تجويد الأداء ورفع كفاءته. وتعزيز نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأعمال عامة، وتطوير الأداء الأكاديمي والإداري.

كما أن الاهتمام بعقد المؤتمرات والدراسات التي تتناول متطلبات تطبيق استراتيجية الجامعة والأخذ بتوصياتها يعد من المتطلبات الرئيسة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تدريب القيادات الإدارية والأكاديمية على مختلف المستويات، بما يتناسب مع الأدوار المطلوب منهم القيام بها في ضوء تنفيذ رسالة استراتيجية الجامعة ورؤيتها وأهدافها، مع الأخذ بأهمية تعزيز روح الفريق الواحد في العمل وبناء الثقة وتدعيمها وترسيخ الثقافة التنظيمية ذات الطابع الاستراتيجي التي تعزز العمل الجماعي من خلال التكاليف الجماعية والأنشطة التشاركية، بناءً على ما تم تحديده من مهام واختصاصات تحقق الأهداف الاستراتيجية للجامعة. وجدية التوجه نحو تنفيذ استراتيجية الجامعة، بحيث تكون قناعة لدى الجميع بعدم التباطؤ عن التنفيذ أو التساهل عن أي خروقات تصاحب تنفيذ السياسات المنقح عليها على المدى المتوسط والبعيد. وعلى الجامعة الاهتمام بخطوة الرقابة على آليات تنفيذ استراتيجية الجامعة من خلال إجراء دراسات تقييمية مرحلية بغرض اكتشاف جوانب الإخفاق في تطبيق الاستراتيجية ومعالجتها ونقاط القوة وتدعيمها. وتفعيل آلية تعمل على توحيد قنوات الاتصال وتفعيلها بين لجنة التخطيط الاستراتيجي واللجان المسؤولة عن مراقبة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية وبشكل منظومة متكاملة، وبما يُسهل عملية اتخاذ القرارات التصحيحية. وأن تتصف استراتيجية الجامعة بخاصية المرونة وقبول تعديلها متطلباتها وأهدافها وفقاً للتغيرات البيئية المحيطة بالجامعة.

كما أن التركيز على استمرارية تدريب العاملين في الجامعة من أجل تزويدهم بالجديد من المعلومات والمهارات اللازمة والأساليب الحديثة تمكنهم من تطبيق استراتيجية الجامعة. وأن تسعى الجامعة إلى منح قيادة الجامعة الصلاحيات اللازمة كي تمارس دورها في إطار المهام المحددة بما يكفل تطبيق استراتيجيتها وإنجاز وجودة أدائها وفقاً لمتطلبات العصر. وتوفير نظام معلومات يضمن إمكانية الحصول على البيانات اللازمة بكل سهولة ويسر، والذي من شأنه الإسهام في تنفيذ استراتيجيات الجامعة. والاهتمام بتطوير نظم الاتصالات وتدفق المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها إلى الأقسام والدوائر التي تحتاجها في تنفيذ أعمالها ومهامها، والحرص على حصول جميع موظفيها على المعلومات الضرورية في مجال أعمالهم من خلال وجود شبكة من الحواسيب وبرامج التواصل المتقدمة وتدريب وتعليم موظفيها باستمرار على التعامل والاستخدام السليم لهذه التكنولوجيا في تطبيق استراتيجية الجامعة اتصالاً واستقبالاً وإرسالاً وتطبيقاً واستثماراً. والعمل على تطوير النظم والتشريعات الإدارية وبما يتوافق مع متطلبات تنفيذ استراتيجية جامعة إب. وكذلك تطوير نظم وسياسات لتقييم مدى تحقيق استراتيجية الجامعة

لأهدافها وتقديم التغذية الراجعة المناسبة. واستخدام وتفعيل النظام القائم على المكافأة والقبول للمُبدعين والموهوبين المسهمين في تطبيق استراتيجية الجامعة سواءً أفرادًا أو جماعات أو وحدات تنظيمية.

الاستنتاجات:

هناك العديد من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث تتمثل بالآتي:

- أ- غياب ثقافة مفهوم الاستراتيجية وعملياتها لدى أغلب القيادات الإدارية بجامعة إربد.
- ب- عدم توافر الميزانية المالية والمتطلبات البشرية والمادية والتدريبية والتكنولوجية.
- ج- الخوف من فكرة التغيير والتجديد لدى قيادة جامعة إربد وتمسكهم بالإدارة التقليدية.
- د- غياب الكوادر البشرية المؤهلة لتطبيق الاستراتيجية.
- هـ- الاضطرابات السياسية والاقتصادية وعدم الاستقرار على مستوى الوطن.
- و- عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق الاستراتيجية.
- ز- تركيز الإدارة على الأهداف قصيرة المدى دون الأهداف البعيدة التي تضمنتها استراتيجية الجامعة.
- ح- ضعف القدرات القيادية في اتخاذ القرارات المناسبة لتنفيذ متطلبات استراتيجية الجامعة.
- ط- التمسك بالمركزية في اتخاذ القرار المتعلقة بتنفيذ استراتيجية الجامعة.

التوصيات:

وتتضمن ما يلي:

- وجود قيادات مؤهلة وذات كفاءة لديها إرادة قوية تجاه تطبيق استراتيجية الجامعة.
- دعم وتأييد قيادة الجامعة لتطبيق الاستراتيجية ويتمثل ذلك في: القناعة والتأييد.
- إعادة صياغة القوانين واللوائح بما يتناسب مع سياسات استراتيجية الجامعة.
- الاستعانة بكفاءات ذات خبرة في المجال الاستراتيجي للإسهام في تطبيق استراتيجية الجامعة.
- تعيين القيادات من ذوي الكفاءة والخبرة مع تدريبهم هم والعاملين على مهارات تطبيق الاستراتيجية.
- تخصيص النفقات وتوفير التقنيات اللازمة للعمل من معدات لتوفير متطلبات تطبيق الاستراتيجية.
- إعادة بناء الهيكل التنظيمي وفقاً لما يتناسب مع سياسات الإدارة الاستراتيجية.
- نشر ثقافة العمل الاستراتيجي بين العاملين (عمل نشرات ومطويات = عقد ندوات وورش)
- إعداد دليل للتعريف باستراتيجية الجامعة وعملياتها، وأهدافها، والمتطلبات والمراحل الأساسية لتطبيقها.
- تشكيل فريق استشاري من ذوي الخبرة يعمل على تقديم الاستشارات والخبرات في المجال الاستراتيجي.
- إعداد نظام معلومات دقيق بما يضمن إمكانية الحصول على البيانات اللازمة للعمل بسهولة ويسر.
- تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطبيق الاستراتيجية.
- خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع تطبيق الاستراتيجية، مع التخلي عن تطبيق الأساليب التقليدية في تنفيذها.
- إنشاء قاعدة معلومات وبيانات إحصائية حول متطلبات تطبيق استراتيجية الجامعة.



- بناء وتكوين فرق عمل لتطبيق الاستراتيجية في كافة وحدات الجامعة.
- وجود قرارات ولوائح معززة لتطبيق الاستراتيجية بشكل فاعل ومرن.
- توافر عمليات الاتصال التكنولوجية المختلفة بين جميع المستويات الإدارية بالجامعة.
- الاهتمام بتعميق التواصل والتفاعل بين الجامعة والمجتمع المحلي.
- بناء ثقافة تنظيمية لاستيعاب التكنولوجيا الإدارية الحديثة حتى تُسهم في تطبيق استراتيجية الجامعة.
- القضاء على الهياكل التنظيمية العمودية للجامعة تحويلها إلى هياكل أفقية ومرنة تتواءم مع متطلبات تطبيق استراتيجية الجامعة.
- تنظيم الندوات واللقاءات الإدارية بين كافة الوحدات التنظيمية بالجامعة.
- استثمار الطاقات والقدرات العقلية والذهنية للعنصر البشري بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- تعزيز مبدأ اللامركزية الإدارية والمالية وبما يُساعد في تطبيق استراتيجية الجامعة بسرعة وكفاءة.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع العربية:

- أبو ناعم، عبد الحميد، (1993). الإدارة الاستراتيجية-إعداد المدير الاستراتيجي، ط(2)، دار الثقافة العربية، المبتديان، القاهرة، مصر.
- أحمد، شاکر محمد فتحي، وهام بدرأوي زيدان. (2003). التربية المقارنة: المنهج، الأساليب، التطبيقات، القاهرة، مجموعة النيل العربية
- بن ميرة، آمنة بواشري. (2005). توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من المديرين في القطاع المصرفي في العراق ومصر والجزائر والأردن، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- عمار، حامد. (2000). مواجهة العولمة في التعليم والثقافة: دراسات في التربية والثقافة، القاهرة، الدار العربية للكتاب.
- العفيري، نبيل. (2014). مشروع مقترح للتخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية. المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، 1- 3/ ابريل/2014، جامعة الزرقاء، الاردن.
- ياسين، سعيد غالب، (1998). الإدارة الاستراتيجية، ط (1)، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- حبيشي، عادل محمود عبد الله، (2005). التحليل الاستراتيجي لتفعيل دور الإدارة الجامعية اليمنية في تحقيق أهدافها، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عدن، عدن، اليمن.
- حسين، على، (2001)، القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، عدن، اليمن.
- الحسيني، فلاح حسن، (2000). الإدارة الاستراتيجية: مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للطباعة، عمان، الأردن.
- سعيد، إشراق. (2019). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة إرب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إرب، الجمهورية اليمنية.
- الساعاتي، أمين، (1999). إعادة اختراع الحكومة: الثورة الإدارية في القرن 21، ط (1)، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- الشاوش، علي عبدالله محمد، (2014). التدبير الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم القانونية والإدارية والسياسية، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الأول- جدة، المملكة المغربية



- الشبول، منذر، (2005) واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العارف، نادية، (2007). الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر.
- العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن، (2014)، الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عبد الله، نعمان أحمد علي، (2012). التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية "دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في التربية، تخصص أصول تربية -تخطيط تربوي، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.
- عرجاش، علي ناجي، (2009). "تصور مقترح لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء الإدارة الاستراتيجية". رسالة غير منشورة، وزارة التربية والتعليم، صنعاء، اليمن.
- عساف، محمود، (2005). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عوض، محمد أحمد، (2003)، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة.
- المغربي، عبد الحميد (2006)، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، مجموعة النيل العربية، مصر.
- الهواري، سيد، (1999)، منظمة القرن الحادي والعشرين، منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور الغربي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- ثانياً-المراجع الإنجليزية:
- CMI. (2013). Carrying out a PEST Analysis Checklist 196. Chartered Management Institute (CMI)
- Coleman, T. (2006). The Study Of Strategic Management And Performance Measurement **In Canadian Police Organizations**, MAT 45/02 ,P. 648 , APR , Canada.
- Lashway, I. (1997). Strategic management is the way to reconnect the school with the society.
- Seibert, M. j, (2004). The identification of strategic management counselling competencies essential for the small Business and Technology Development Center, North Carolina state university.
- Steadham, K. S. (2006). Strategic Management Competencies Among Chief Human Resource Of Facers In **Texas Public Community Colleges**, DAT- A 67/11,P. 4075.

- Brennan, R. (2003). Strategic Management Of Marketing And Human Resources In Further Education Colleges, **Journal Of Farther And High Education** , Vol . 27, NO .2 , UK .
- Dockalikova, I., & Kashi, K. (2014). MCDM Methods in Practice: Determining Importance of PESTEL Analysis Criteria. **The 8th International Days of Statistics and Economics**, Prague, September 11-13.
- Doherty, I., Steel, C. & Parrish, D. (2012). The challenges and opportunities for professional societies in higher education in Australasia: A PEST analysis. **Australasian Journal of Educational Technology**, 28 (1), 105-121
- Frost, F. A. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. **Strat Change** 12: 49–62.
- Oxford. (2016). What is a PESTEL analysis? Retrieved at 2018/2/15 on web site: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>.
- Rastog, N., & Trivedi, M. K. (2016). A Tool to Identify External Risk in Constriction Projects. **International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)**, Vol. 03, Iss. 01.
- Voloshina, V. (2014). the strategic management tools for higher education institutions. **економіка**, 2(155).