



The Degree of Practicing the Strategic Planning in Faculties of Education at Yemeni Universities in light of Accreditation Standards

Hanan Shawqi Abdulqawi Al-Banaa^{1,*}, Ghalib Hameed Al-Qanis², Khaled Mohsen Al-Jaradi²

¹. Department of Education Foundations -Faculty of Education- Sana'a University - Yemen

². Department of Education Foundations & Educational Planning -Faculty of Education- Sana'a University - Yemen

*Corresponding author: hananalbnaa@gmail.com

Keywords

1. Strategic planning
2. Faculties of education
3. Accreditation standards

Abstract:

This study aims to identify the degree of practicing the strategic planning in faculties of Education at Yemeni universities in light of accreditation standards. The study employed a descriptive approach Departments, and adopted a questionnaire as a data collection tool. The study sample consisted of (111) faculty members it was randomly selected accordingly.

The study reached a number of findings, the most significant of which include the following: the degree of practicing strategic planning in faculties of Education, was at a moderate level of agreement. In addition, both sub-standards, which are strategic directions and the strategic plan with its implementation plan, achieved a moderate level of agreement. There were no statistically significant differences at the significance level of (0.05) in the mean responses of the study sample regarding the level of strategic planning implementation in faculties of Education at Yemeni universities in light of accreditation standards, attributable to the variables of academic rank and years of experience. However, there were statistically significant differences attributed to the variable of (faculty), faculty Dhamar and faculty Amran between at the overall strategic planning level and in the sub - standard of the strategic plan and its implementation plan in favor of the faculty of Amran. Also, there were no statistically significant differences in sub-standard the strategic directions.

درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية في الجامعات اليمنية في ضوء معايير الاعتماد

حنان شوقي عبد القوي البنا^{1*} ، غالب حميد القانص²، خالد محسن الجرادي²

¹. قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة صنعاء - اليمن

². قسم أصول التربية والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة صنعاء - اليمن

*المؤلف: hananalbnaa@gmail.com

الكلمات المفتاحية

³. معايير الاعتماد

¹. التخطيط الاستراتيجي

². كليات التربية

المخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية في الجامعات اليمنية في ضوء معايير الاعتماد، واستخدم البحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة كأداة، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية من (111) عضو هيئة تدريس، ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية جاءت بدرجة موافقة (متوسطة) وحصل المعيار الفرعي الأول: التوجهات الاستراتيجية والمعيار الفرعي الثاني: الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية، على درجة موافقة (متوسطة) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية في الجامعات اليمنية في ضوء معايير الاعتماد تُعزى لمتغيرات البحث: (الدرجة العلمية - سنوات الخبرة) ووجود فروق تُعزى إلى متغير (الكلية) بين كلية ذمار وكلية عمران على مستوى التخطيط الاستراتيجي ككل وفي المعيار الفرعي الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية لصالح كلية عمران، وعدم وجود فروق في المعيار الفرعي التوجهات الاستراتيجية.

أولاً: مقدمة البحث

يعد التخطيط الاستراتيجي من المعالم البارزة ووسيلة أساسية، ومحطة انطلاق الحضارة الإسلام ودعوتها، فقد أرشدت العديد من آيات القرآن الكريم إلى أهميتها، إذ يقول الله تعالى: " وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ أَلْحِيلِ " (الأنفال: 60) ومن الأمثلة التي تعكس أعرق معانيه سنة الحبيب المصطفى وسيرته -صلى الله عليه وآله وسلم- إذ تحتوي سيرته على الكثير من المواقف التي تظهر القدرة الفائقة على التخطيط لديه مثل غزوة أحد (الليمون، 2014، 275).

وقد شاع ممارسة التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وأصبح تطبيق التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة للمؤسسات لزيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، وقد أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الاستراتيجي، أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها واستمرارها (زعيبي، 2014، 1).

فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن عمليات التحليل البيئي ووضع الرؤية والرسالة، وكذلك صياغة الأهداف العامة والخاصة وصياغة الخطة الاستراتيجية، وكل هذه المكونات والعمليات هي الأساس للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي والتربوي سواءً لمؤسسات ومنظمات التعليم الجامعي أو قبل الجامعي (الدجني، 2011، 4).

وتضمنت الرؤية الوطنية للجمهورية اليمنية (2019، 56) ضرورة استلهام التجارب الدولية الناجحة واستخدام التقنيات الحديثة في عمليات التخطيط، وأيضاً ركزت على معيار البحث العلمي على تعزيز دور الجامعات ومراكز الأبحاث في عملية التخطيط الاستراتيجي.

إن جودة الأداء والاعتماد المؤسسي الشامل بكل معايير ومؤشرات يرتكز على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته، المتمثلة بتخطيط السياسات والنظم، ومؤسسات التعليم العالي تتقدم في مجال تخطيط الاستراتيجيات الداعمة لنمو التعليم وتطوره، وأولت تحسين أدائها وتحقيق الجودة الشاملة في أنظمتها، وعملياتها ومخرجاتها اهتماماً خاصاً، مرتكزة على هيئات الاعتماد والجودة في تحديد معايير الجودة لأداء المؤسسات التعليمية (أحمد، 2015، 6).

ولأهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، فقد أجريت حوله دراسات عدة، كان من أبرزها عربياً دراسات: عبد القادر (2021) ودراسة الصرايرة، والقدومي (2019)، ودراسة الباب (2019) ودراسة أبو تبينة (2019) ودراسة ملاح (2023) ومحلي دراسة حمزة (2020) ودراسة الجدره (2019)، ودراسة عبد الله (2012).

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام، والتعليم العالي بشكل خاص في أنه يشكل عملية وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها، كما أنها تشكل الوسيلة والمنهجية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها (الكلم، وبارنه، 2012، 190).

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى الآتي:

1. تعرف درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية في الجامعات اليمنية في ضوء معايير الاعتماد.
2. تعرف درجة ممارسة التوجهات الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية بكليات التربية في الجامعات اليمنية في ضوء معايير الاعتماد.
3. فحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية في الجامعات اليمنية في ضوء معايير الاعتماد.

رابعاً: أهمية البحث

تظهر أهمية البحث في أنه:

- 1- يعتبر البحث إضافة معرفية للمكتبات اليمنية خصوصاً والعربية عموماً في موضوعه.
- 2- قد يسهم بتعريف معيار التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد المؤسسي، لقيادة العمل الأكاديمي والإداري وأعضاء هيئة التدريس بالكلية.
- 3- قد يثير اهتمام الباحثين والمهتمين لإجراء مزيداً من الدراسات والأبحاث للوصول إلى نتائج تسهم في تطوير أداء الكليات في مختلف الجامعات.
- 4- قد يساعد صانعي القرار والمهتمين بالسياسات التعليمية في اليمن وقيادات الجامعات والكليات بشكل عام على تحسين أدائها وتوافقها مع المعايير المطلوبة.

كما أن كليات التربية بالجمهورية اليمنية بحكم موقعها التاريخي في مسيرة التعليم العالي والجامعي، وعمق ارتباطها بالجامعات، تعتبر من أهم المؤسسات التعليمية للمجتمع والقائمة على خدماته، ومن أسبق كليات الجامعات اليمنية في النشأة، بل إنها مثلت النواة الأولى للجامعات وفروعها في مختلف المحافظات بشكل عام، لذا يجب عليها أن تكون من أول الكليات المعنية بممارسة وتحقيق معايير الاعتماد المؤسسي.

ثانياً: مشكلة البحث

مما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية في الجامعات اليمنية في ضوء معايير الاعتماد؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة التوجهات الاستراتيجية بكليات التربية في الجامعات اليمنية في ضوء معايير الاعتماد؟
- 2- ما درجة ممارسة الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية بكليات التربية في الجامعات اليمنية في ضوء معايير الاعتماد؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية في الجامعات اليمنية في ضوء معايير الاعتماد تعزاً لمتغيرات البحث: (الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟

سابعاً: مصطلحات البحث

1- **التخطيط لغة:** عرفة (ابن منظور، 2003) في معجمة لسان العرب بأنه إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة.

- **التخطيط الاستراتيجي اصطلاحاً:** هو اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف ورسالة الجامعة، وتقرير المسار وتكوين السياسات الأساسية التي تستخدم لتنفيذ أهداف الجامعة، والتي تحدد أسلوبها وشخصيتها وتميزها (غنيمة، 2005، 434).

- **التعريف الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي:** ويقصد بها البحث عملية شاملة تقوم بها كليات التربية في الجامعات اليمنية بتحديد رؤية ورسالة وأهداف الكلية بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول، وتقاس بالدرجة التي تحصل عليها ممارسة مكونات التخطيط الاستراتيجي: (التوجه الاستراتيجي، والخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية) من قبل كليات التربية في الجامعات اليمنية.

2- **المعايير:** تعرف بأنها الأسس والضوابط اللازمة للاعتماد الأكاديمي العام والخاص وضمان الجودة وتقييم الأداء (وزارة الشؤون القانونية، 2010، 518).

3- **الاعتماد لغة:** الاعتماد في اللغة العربية تعني "اعتمد الشيء وعليه أتكأ فلاناً عليه في الأمر، واعتمدت عليه في كذا أي اتكلت عليه، ويعني ضمناً الموافقة والإجازة للقيام بأي أمر بناءً على الاعتماد المعطى" (ابن منظور، 2003، 433).

- **الاعتماد اصطلاحاً:** يعرف بأنه الإجازة أو القرار أو الموافقة على شيء من الأشياء كأن يجاز الأفراد للتدريس أو الإقرار والموافقة لجهة أو مؤسسة تعليمية بنشاطات تعليمية بعد أن توفرت لها الشروط أو

5- قد يسهم هذا البحث في زيادة الوعي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات والكليات بمؤشرات التخطيط الاستراتيجي وأهميته وطريقة تطبيقه بفاعلية وكفاءة.

6- قد تعزز نتائج البحث الوعي لدى قيادات الجامعات والكليات ومنتسبيها، بأهمية ممارسة معيار التخطيط الاستراتيجي، وتطوير أساليبه وعملياته.

7- هذا البحث جاءت استجابة لتوجهات الحكومة في الجمهورية اليمنية الرامية إلى إصلاح وتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي وتطويره.

خامساً: منهج البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، للحصول على المعلومات والنتائج الملائمة لأغراض البحث وأهدافه.

سادساً: حدود البحث

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على معرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية في الجامعات اليمنية في ضوء معايير الاعتماد (المعيار الأول من معايير الاعتماد الأكاديمي المؤسسي).

- **الحدود البشرية:** يقتصر البحث على أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية من هم في درجة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) البالغ عددهم (467) عضواً.

- **الحدود المكانية:** يقتصر البحث على كليات التربية في الجامعات اليمنية الواقعة ضمن نطاق المجلس السياسي الأعلى للعام 2024/2023م، وعددها (8) جامعات.

- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق البحث خلال العام الجامعي 2024/2023م .

أولاً: الدراسات المحلية

1- دراسة: حمزة (2020) بعنوان "العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن": هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا وخريجها، ومعرفة درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبيانين: الأول: لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي، والثاني: للأداء الجامعي، وتكونت عينة الدراسة من (144) طالباً اختيروا بالطريقة الطبقية، ومن أهم النتائج: إن درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي متوسط، ووجود فروق في مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ككل ومجالي الرسالة والأهداف تعزى لمتغير التخصص، ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي.

2- دراسة: الجدره (2019) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع الصحة دراسة تطبيقية على (هيئة المستشفى الجمهوري بمحافظة حجة)": هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي بهيئة المستشفى الجمهوري بمحافظة حجة، ومعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية به، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة، وتكونت عينة الدراسة من (75) موظفاً من أخصائيين، وفنيين وإداريين بهيئة المستشفى، ومن أهم النتائج: مجال التخطيط الاستراتيجي حصل على درجة موافقة متوسط وحصلت الرؤية، والرسالة،

المعايير الواجب توفرها للقيام بمثل تلك المهمات (البناء وعمارة، 2005، 267).

- وتعرف وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية مفهوم الاعتماد: بأنه إقرار مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة استيفاء مؤسسة تعليم عال أو برنامج أكاديمي مستوى معيناً من معايير الجودة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2008، 3).

- التعريف الإجرائي لمعايير الاعتماد: ويقصد بها البحث معايير الاعتماد الأكاديمي النوع الأول (المؤسسي) وهي عباره عن مجموعة من المواصفات والمعايير المؤسسية التي تم تحديدها وإعدادها من قبل مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بالجمهورية اليمنية، والتي ينبغي ممارستها في مؤسسات التعليم العالي (الكليات) ويتم عن طريقها الحصول على الاعتماد.

4- كليات التربية في الجامعات اليمنية: هي مؤسسات أكاديمية متعددة التخصصات تعنى بالتعليم الجامعي، ولا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات دراسية أو ما يعادلها وتمنح الشهادة الجامعية (وزارة الشؤون القانونية، 2010، 276).

التعريف الإجرائي لكليات التربية في الجامعات اليمنية: ويقصد بها البحث كليات التربية في الجامعات اليمنية الواقعة ضمن نطاق المجلس السياسي الأعلى للعام 2023م.

ثامناً: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت مستوى ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وسنعرضها محلياً وعربياً وأجنبياً من الأحدث إلى الأقدم كالآتي:

الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، وقام الباحث باختيار عينة بلغت (53) من العاملين في شركات التأمين، ومن أهم النتائج أن نسبة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في شركات التأمين بقطاع غزة التي بلغت (66%) وهو مستوى (متوسط)، وأن نسبة وجود خطة استراتيجية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية ومتابعة الخطة الاستراتيجية هو بمستوى (متوسط) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات التأمين في قطاع غزة تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

2- دراسة: عبد القادر (2021) بعنوان "فاعلية الإدارة المرئية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بجودة التخطيط الاستراتيجي لديهم": هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية الإدارة المرئية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بجودة التخطيط الاستراتيجي لديهم، واستخدمت الباحثة المنهج التحليلي، والاستبانة كأداة، وتمثلت عينة الدراسة من (242) فرداً، وبينت نتائج الدراسة أن درجة تقدير أفراد العينة لجودة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية متوسطة وبنسبة (67.2%) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لفاعلية الإدارة المرئية في الجامعات الفلسطينية، وبين متوسط تقديراتهم لدرجة جودة التخطيط الاستراتيجي لديهم، وبلغ مستوى هذه العلاقة (0.800) علاقة قوية.

والأهداف على درجة موافقة متوسطة، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه التخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

3- دراسة: عبد الله (2012) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية": هدفت الدراسة التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي: أهميته، ومراحل تطبيقه، ومعرفة مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، واستخدام التحليل البيئي (SWOT) والاستبانة كأداة، وبلغ عدد أفراد العينة (280) فرداً، منهم (149) قيادات أكاديمية، (131) قيادات إدارية، ومن أهم النتائج: واقع سياسات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة بـ(سياسة تخطيط التدريب، سياسة تخطيط المسار الوظيفي، سياسة تقييم الأداء الوظيفي) للموارد البشرية، جاءت متدنية.

ثانياً: الدراسات العربية

1- دراسة: ملاح (2023) بعنوان "دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات التأمين في قطاع غزة": هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات التأمين في قطاع غزة، والكشف عن مدى وجود خطة استراتيجية، ومدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومدى متابعة الخطة الاستراتيجية في شركات التأمين في قطاع غزة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات التأمين في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي والخبرة، استخدم

وقامت الباحثة بإجراء مقابلات مع الإدارات العليا في الوزارة والبالغ عددهم (15) مديراً، ومن أهم النتائج: توافر ووضوح الرؤية والرسالة، والأهداف في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كانت جميعها بدرجة متوسطة.

5- دراسة: الصرايرة، والقدومي (2019) بعنوان "مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية": هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، والكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة، وتكونت العينة من (170) رئيس قسم بطريقة عشوائية، ومن أهم النتائج: مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء العينة كان بشكل عام متوسطاً، وجاءت مجالاتها جميعاً بالمدى المتوسط، وعدم وجود فروق في تقديرات العينة تبعاً لمتغير نوع الكلية، ووجود فروق في تقديرات العينة تبعاً لمتغيري (الخبرة الأكاديمية، والدرجة العلمية).

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة: (Omale Dauda, 2019) بعنوان "آثار التخطيط الاستراتيجي على تدريب الموظفين والأداء الأكاديمي في نيجيريا": هدفت الدراسة إلى معرفة مدى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتدريب الموظفين، وتأثيرها على

3- دراسة: أبو تينة (2019) بعنوان "مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية": هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة وتوافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بليبيا، وهل يوجد فروق في اجابات أفراد العينة تعزي لمتغيرات الخبرة، والدرجة العلمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة، وتكونت عينة البحث من (55) عضواً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ومن أهم النتائج: هناك درجة متوسطة من توافر مؤشرات التخطيط في مجال الرؤية، ودرجة منخفضة من توافر مؤشرات التخطيط في مجال الرسالة والأهداف، ولا تتوفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال القيم، ودرجة منخفضة لممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، ولا يوجد فروق في اجابات عينة الدراسة حول ممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في متغيرات: (سنوات الخبرة، والدرجة العلمية).

4- دراسة: الباب، (2019) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات": هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة والمقابلة كأداة، وتكونت عينة الدراسة من جميع موظفي الوزارة والبالغ عددهم (135) موظفاً وموظفة وتم استخدام أسلوب المسح الشامل،

والأهداف والممارسات في عملية التخطيط الاستراتيجي، وأظهرت النتائج أيضاً كيف تختلف إدارة العوامل الفنية للعوامل التمكينية للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بناء على درجة التميز التي يتم بها استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تشكل العينة.

• التعقيب على الدراسات السابقة

1- من حيث الهدف: اتفق هذا البحث من حيث الهدف مع الدراسات السابقة حيث هدفت جميعها إلى معرفة درجة ممارسة وتطبيق وتوافر التخطيط الاستراتيجي، واختلفت مع الدراسات الآتية: دراسة (Omale Dauda, 2019) في معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتدريب الموظفين، ودراسة (DAMARIS, 2017) في معرفة الأثر بين التخطيط في الموارد البشرية على أداء العاملين، ودراسة (Suarez, et al 2016) في معرفة دور عملية التخطيط الاستراتيجي في أنظمة إدارة التميز (EMSS)، ودراسة عبد الله (2012) في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، نماذج، ومعرفة مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية، والسياسات المتبعة في ذلك.

2- من حيث المنهج: اتفق البحث مع أغلب الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي المسحي، ماعد دراسة حمزة (2020) ودراسة (2019) (Omale Dauda, 2017) استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي بجانب المسحي، واختلفت كلياً مع دراسة (Suarez, et al 2016) حيث استخدمت تقنية المربعات الصغرى الجزئية (PLS).

الأداء، وتم اعتماد تصميم الدراسة المسحية، والاستبيان على الإدارة والموظفين الأكاديميين والمقابلة لكبار الموظفين التنفيذيين الرئيسيين، وتكونت عينة الدراسة من (179) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أبو جابا نيجيريا، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية كبيرة بين التخطيط الاستراتيجي وتدريب الموظفين تؤثر على أدائهم.

2- دراسة: (DAMARIS, 2017) بعنوان "تقييم آثار تخطيط الموارد البشرية على أداء الموظفين، دراسة حالة لمقاطعة كيسي": هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك آثار للتخطيط في الموارد البشرية على أداء العاملين في مقاطعة كيسي، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، والاستبيانات كأداة، وتم اختيار (350) مستجيباً من موظفي المحافظة، وتوصلت نتائج الدراسة: إلى وجود تحديات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، تتم ممارسة الخطة السنوية الاستراتيجية من قبل الموارد البشرية بشكل جيد، عدم رضا العاملين عن ممارسة الموارد البشرية، اعتماد إدارة للتخطيط مستقلة في الموارد البشرية.

3- دراسة: (Suarez, et al 2016) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في نظم إدارة التميز": هدفت الدراسة معرفة دور عملية التخطيط الاستراتيجي في أنظمة إدارة التميز (EMSS) وتحاول المساهمة بأدلة على كيفية عمل نظام الإدارة البيئية الفعال، واستخدمت الدراسة منهج تقنية المربعات الصغرى الجزئية (PLS) وكانت عينة الدراسة من (225) شركة إسبانية، وأهم النتائج هي: الحاجة إلى تحقيق تكامل قيم الجودة

عينة البحث حول ممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي.

6- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة: في معرفة أهم الخصائص المنهجية، والطرق اللازمة لدراسة مثل هذا الموضوع، واختيار المنهج الملائم لهذا البحث، وكذلك الوسائل الإحصائية المناسبة. 7- وأهم ما يميز هذا البحث: إنه أول بحث تناول التخطيط الاستراتيجي كمعيار من معايير الاعتماد المؤسسي في الجمهورية اليمنية.

الأدب النظري

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي يتكون من كلمتين (التخطيط) وكما هو معلوم في مجالات الأعمال بأنه التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وكلمة (الاستراتيجي) ويشير للمدى المستقبلي والشامل في "النظر إلى أي موضوع أو قضية من خلال منظور كلي وعلى مدى مستقبلي طويل" (الحميري، 2012، 52).

ويعرفه (عزازي، 2009، 21) بأنه: العملية التي يتم بها وضع التصور المستقبلي الأمثل للكليات من خلال دراسة ماضيها ووضعها الحالي، والعوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها، وفي ضوء هذا يتم وضع مجموعة من الأهداف والخطط البديلة، حتى تنتقل بالكليات من الوضع الحالي إلى التصور المستقبلي الأمثل المرغوب فيه.

ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص منها: (حمدان، وإدريس، 2007، 13- 14) و(بتشيانو، 2011، 62) و(طاهر، 2016، 16) و(وعبد الله، 2012، 66).

3- من حيث العينة: استخدم البحث عينة من أعضاء هيئة التدريس من هم في درجة: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، واتفقت مع دراسة أبو تبنينة (2019) ودراسة الصرايرة، والقدومي (2019) ، ودراسة (Omale Dauda, 2019) في أخذ عينة من أعضاء هيئة التدريس، وأيضاً اتفقت مع دراسة عبد الله (2012) حيث أخذت قيادات أكاديمية في الجامعات اليمنية الحكومية.

4- من حيث الأداة: جميع الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة، ماعدا دراسة الباب، (2019) ودراسة (Omale Dauda, 2019) استخدمت أيضاً المقابلة، ودراسة عبد الله (2012) استخدمت أيضاً التحليل البيئي (SWOT).

5- من حيث النتائج: اتفقت مع دراسة ملاح (2023) في مجال الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية ومتابعة الخطة جاءت بمتوسط عام متوسط، واتفقت مع دراسة عبد القادر (2021) دراسة حمزة (2020) دراسة الجدره (2019) ودراسة الصرايرة، والقدومي (2019) ودراسة الباب (2019) في مجال التخطيط الاستراتيجي حيث حصلت على متوسط عام متوسط وحصلت الرؤية، الرسالة، والأهداف على درجة موافقة متوسطة، كما اتفقت مع دراسة أبو تبنينة (2019) في درجة متوسطة من توافر مؤشرات التخطيط في مجال الرؤية، واتفقت مع دراسة (DAMARIS, 2017) في الخطة السنوية الاستراتيجية جاءت بشكل جيد، كما اتفق هذا البحث مع دراسة ملاح (2023) في متغير (سنوات الخبرة) ودراسة الجدره (2019) في متغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) أبو تبنينة (2019) في متغير (سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) لا يوجد فروق في إجابات

التنفيذ لمتابعة الأعمال وتقويمها (حجي، 2002، 108).

وترجع أهمية التخطيط التربوي الاستراتيجي إلى أنه (محمد، والغيثي، 2010، 68):

1- يولد لدى القيادات الشعور بالمقدرة على الرقابة وتقييم الأداء، وتدعيم الشعور بالعمل الجماعي بهدف تحقيق الأهداف العامة.

2- يساعد القيادة على تنمية روح المسؤولية تجاه الكليات التعليمية وأهدافها ورسالتها، وصنع رؤية وقرارات استراتيجية رشيدة يمكنها من مواجهة الأحداث الحالية والمتوقعة مستقبلاً.

3- يرفع وضع الكليات التعليمية باستمرار ويعمل على تطويرها وزيادة نسبة نجاحها في المستقبل.

ومما سبق يمكن استنتاج أهمية التخطيط الاستراتيجي في عدة نقاط أهمها أنه يساعد في تحديد مسار العمل والرؤية المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأحوال في الكليات، ويوفر لصانعي القرار في الكليات كيفية تحسين الأداء داخل الكليات بشكل مستمر مما يساعد في تطوير النتائج المرجوة بشكل أفضل.

رابعاً: معيار التخطيط الاستراتيجي ويشمل معيارين فرعيين، هما:

أولاً- المعيار الفرعي الأول: التوجه الاستراتيجي

تكمن أهمية التوجه الاستراتيجي في تحسين ورفع مستوى الأداء داخل الكليات وقدرتها على المنافسة في المدى الطويل، والإسهام في الخطط التنموية ويشمل (إدريس، والمرسي، 2002، 32).

1- الرؤية الاستراتيجية

تعرف الرؤية بأنها: وصف لطموحات الكليات في المستقبل، وتتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد

1- الشمول والتكامل: وذلك يتطلب دراسة العوامل البيئية المحيطة سواءً كانت داخلية أو خارجية، والنظر إليها بصورة شاملة.

2- المرونة: بما أن العوامل التي تحكم البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة المحيطة بها ذات طابع متغير بسبب التطورات العلمية والتقنية والصناعية المتسارعة، فإنه من الضروري توافر المرونة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية والعمل على المفاضلة بين البدائل المتاحة على أن يكون لكل بديل نتيجة واحدة مؤكدة التحقق.

3- التفاعل: بمعنى تأثير المستويات الإدارية المتعددة في بعضها البعض عند قيامها باتخاذ القرار والتأثير المتبادل بين كل من التخطيط والتنفيذ.

4- الرسالة: بمعنى توجيه وتوكيد الرؤية المستقبلية للمنظمة والالتزام بها وبما يرافقها من القيم المتمثلة في المبادئ والمعايير والمعتقدات والتصرفات المعتمدة من قبل أعضاء المنظمة التي يشعرون أنهم يمثلونها.

5- التشخيص: بمعنى التعويل على استخدام البيانات والأساليب التشخيصية أثناء العملية التخطيطية.

6- التركيز: أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة إلى النتائج، وأن تكون واقعية، وأن تكون مقاسة بمجموعة من المعايير والمؤشرات .

7- الاستمرارية: تعد عملية التخطيط مستمرة ولا تنتهي أبداً، وتتكيف مع المحفزات البيئية المحيطة باستمرار.

ثالثاً: أهمية التخطيط

التخطيط يوفر الوقت، وينسق بين النشاطات المختلفة، ويحدد الوقت اللازم لكل نشاط، كما يوفر الجو المشجع واللازم للعمل، ويضع قواعد الرقابة على

3- الأهداف الاستراتيجية: هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب والبعيد ويجب أن تكون قابلة للقياس ومحددة بإطار زمني، حتي تكون الأهداف فعالة وهي أهداف طويلة الأجل المفتوحة المشتقة من الرؤية وتحقق الرسالة (الحميري، 2012، 100).

وهناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الأهداف الاستراتيجية وهي: أن تكون واضحة ومحددة، وأن تكون قابلة للقياس، وأن يوجد اتفاق بين جميع أفراد الكليات عليها (حفيظة، 2017، 603).

4- القيم: تعرف القيم بأنها: مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ والمعايير بتحديد ما هو صواب وما هو خطأ في موقف معين (الحميري، 2012، 96).

وتنقسم القيم إلى نوعين الأولى: تتضمن معايير السلوك لتنفيذ المهام والثانية: تتعلق بشخصية وثقافة الكليات (السكرانة، 2015، 128).

ثانياً- المعيار الفرعي الثاني: الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية

الخطة الاستراتيجية: هي الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز الكلية لرسالتها وأهدافها، وتعتبر الخطوة الأولى في اختيار الاستراتيجيات الملائمة والتي تأتي بعد أن تكون الكلية على معرفة بأوضاعها الداخلية والخارجية (حفيظة، 2017، 603).

الخطة التنفيذية: تعرف بأنها مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط وأساسات التنفيذ بواسطة البرامج التنفيذية والميزانيات المالية والإجراءات وغيرها (القحطاني، والبحيري، 2014، 24).

للسائل اللازمة للوصول إلى هذه الطموحات (السكرانة، 2015، 101).

وهناك مجموعة من الشروط التي يجب توافرها عند صياغة الرؤية الاستراتيجية، وهي: أن تكون محددة ومفهومة، ومختصرة، وموضحة لتوجهات الكليات التربوية وأهدافها المستقبلية، وأن تصف الواقع بشكل موضوعي، وأن تكون قادرة على ترسيخ قيم الكليات، ومتكاملة عند صياغة الرسالة والأهداف (بن حبتور، 2007، 99) كما يجب مشاركة جميع العاملين في صياغتها، وأن تكون مصدراً للتحدي وتزويد من طموح جميع العاملين، وأن تعمل على تنمية وتحقيق الأداء المطلوب (القحطاني والبحيري، 2014، 21).

2- الرسالة: هي وصف دقيق لطبيعة الكليات وهويتها ومبررات وجودها، وللقيم الأساسية التي تؤمن بها، وتميزها عن غيرها من الكليات (الصريرية، والقدمي، 2019، 30).

وهناك مجموعة من المعايير التي يجب توافرها في الرسالة كما حددها (العارف، 2002، 50) (الدوري، 2005، 55) أهمها:

أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة، ومحددة بدقة، وأن تكون معبرة عن قيم الكليات وفلسفتها وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً، وأن تتصف بالواقعية فتأخذ في الحسبان القدرات والإمكانات والعوائق، وتكون طموحة ومحفزة للعاملين من أجل تحقيق الإبداع، كما يجب أن تكون متناسبة مع الرؤية لكي يتم تحقيقها.

أي أن الرسالة تعبر عن الحاضر وتصف أنشطة الكليات، وتحقق المستقبل برؤية الكليات.

6- الموارد المالية والبنية التحتية 7- البحث العلمي 8- الشراكة والخدمة المجتمعية 9- ضمان الجودة والتحسين المستمر.

وتم في هذا البحث عرض معيار التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير الاعتماد الأكاديمي (المؤسسي) ويعتبر من أهم المعايير التي يقوم عليها الاعتماد الأكاديمي (المؤسسي) وهذا ما بينته الكثير من الدراسات العالمية والعربية والمحلية التي أكدت أهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره الإيجابي في كل المجالات التعليمية.

• إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من كليات التربية في الجامعات اليمنية الواقعة ضمن نطاق المجلس السياسي الأعلى للعام الجامعي (2023-2024) وعددها (8) جامعات الجدول رقم (1) يوضح ذلك

جدول (1): أسماء الجامعات اليمنية التي بها كليات التربية.

الرقم	الجامعة	سنة التأسيس	كليات التربية
1	صنعاء	1970	4
2	الحديدة	1996	2
3	إب	1996	2
4	ذمار	1996	1
5	عمران	2005	1
6	البيضاء	2008	1
7	حجة	2008	2
8	صعدة	2010	1

(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2023-2024م)

وتتجسد في سلسلة من الفعاليات والأنشطة المرتبطة بترجمة البدائل الاستراتيجية المختارة إلى بناء الهيكل التنظيمي المناسب، وبناء الخطط والسياسات لجميع فعاليات الكليات ووظائفها، وتترجم الاستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية، وتحويل هذه الاستراتيجية إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات، والإجراءات، فالتنفيذ جزء أساسي من الاستراتيجية (السالم، 2005، 221-222).

ومما سبق نستنتج أن الكليات لا يمكن أن تحقق الاستفادة المباشرة في أي مرحلة من مراحل التخطيط إلا بتطبيق الخطوات التنفيذية، والخطوة التنفيذية هي نص يحدد الأنشطة المختلفة المطلوبة لإنجاز مهمة محددة.

ولغرض هذا البحث تم تطبيق وثيقة معايير الاعتماد المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية، وتحتوي هذه الوثيقة على معايير الاعتماد المؤسسي، وقد ضمت الوثيقة (9) معايير رئيسية، وكل معيار شمل مجموعة من المعايير الفرعية، وقد بلغ عدد المعايير الفرعية (30) معياراً، كما أعد تحت كل معيار عدداً من مؤشرات الأداء، وقام بإعدادها مجموعة من الخبراء، وتم إقرارها في ورشة عمل ضمت أعضاء مجلس الاعتماد وعمداء مراكز الجودة وغيرهم في ورشة العمل المنعقدة في 5/1/2022م، وتتلخص المعايير الرئيسية للاعتماد المؤسسي فيما يأتي:

1- التخطيط الاستراتيجي 2- القيادة والحوكمة 3- البرامج الأكاديمية 4- الطلبة 5- الموارد البشرية

جدول (2): كليات التربية في الجامعات اليمنية وعدد أعضاء هيئة التدريس فيها.

مج	حجة			عمران			ذمار			صنعاء			الجامعة
	التربية			التربية			التربية			التربية			الكلية
	أستاذ	أستاذ	أستاذ	أستاذ	أستاذ	أستاذ	أستاذ	أستاذ	أستاذ	أستاذ	أستاذ	أستاذ	الدرجة
	مساعد	مشارك	ذ	مساعد	مشارك	أستاذ	مساعد	مشارك	أستاذ	مساعد	مشارك	ذ	
	85	4	-	62	27	4	27	13	2	141	74	28	
467	89			93			42			243			عدد أعضاء هيئة التدريس

(حسب إحصائيات الشؤون الأكاديمية لكل كلية منها للعام 2023-2024م)

دراسة المجتمع بأكمله بسبب الحرب والحصار والعدوان على الجمهورية اليمنية.

ثانياً: عينة البحث

2- تم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس من كليات التربية المختارة الذين يحملون الدرجات العلمية: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) البالغ عددهم (467) بالطريقة العشوائية الطبقية، بلغت (111) عضواً، تمثل ما نسبته (23.8%) من حجم المجتمع المستهدف، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

تم اختيار عينة البحث:

1- تم اختيار عينة من كليات التربية عددها أربع: (صنعاء، ذمار، عمران، حجة) بالطريقة العشوائية الطبقية، باعتبارهم من أقدم الكليات ويتواجد فيها أعداداً كثيرة من أعضاء هيئة التدريس والتخصصات العلمية والإنسانية المختلفة، وكذلك بسبب صعوبة

جدول (3): عدد أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات اليمنية.

مج	حجة			عمران			ذمار			صنعاء			الجامعة
	التربية			التربية			التربية			التربية			الكلية
	أستاذ	أستاذ	أستاذ	أستاذ	أستاذ	أستاذ	أستاذ	أستاذ	أستاذ	أستاذ	أستاذ	أستاذ	الدرجة
	مساعد	مشارك	ذ	مساعد	مشارك	ذ	مساعد	مشارك	ذ	مساعد	مشارك	ذ	
	19	2	-	10	9	1	11	4	1	20	16	18	
111	21			20			16			54			عدد أعضاء هيئة التدريس

ما نسبته (54%) من العينة، لأن أكثر أعضاء هيئة التدريس يحملون درجة أستاذ مساعد، تليها درجة أستاذ مشارك بعدد (31) عضواً بنسبة (28%) ودرجة أستاذ بعدد (20) عضواً يمثلون ما نسبته (18%) من العينة.

3- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	11%
	من 5 إلى 10 سنوات	46	41%
	أكثر من 10 سنوات	53	48%
المجموع		111	100%

يتضح من الجدول (6) أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من (10) سنوات بعدد (53) عضواً يمثلون ما نسبته (48%) من العينة، لأن أكثر أعضاء هيئة التدريس لديهم خبرة عالية أكثر من (10) سنوات، تليها من خبرته من (5-10) سنوات بعدد (46) عضواً بنسبة (41%)، وأخيراً من له خبرة أقل من 5 سنوات (12) عضواً يمثلون ما نسبته (11%) من العينة.

ثالثاً: أداة البحث

1- صدق الأداة

تم تطبيق استبانة دليل معايير الاعتماد الأكاديمي (المؤسسي) المعتمدة من مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، والتي أصدرها في مارس (2022) بعد إعدادها وتقييمها من قبل أعضاء المجلس، وهي تشمل (9) معايير رئيسة وتحت كل معيار رئيس معايير فرعية، وتم في هذا البحث أخذ المعيار الأول: التخطيط الاستراتيجي.

توزيع العينة: بعد استبعاد العينة الاستطلاعية البالغ عددها (20) عضواً، أصبحت العينة (111) من أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون الدرجات العلمية: (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) موزعين حسب الكلية والدرجة العلمية وسنوات الخبرة على النحو الآتي:

1- توزيع أفراد العينة حسب الكلية

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الكلية.

المتغير	الكلية	العدد	النسبة %
الكلية	التربية صنعاء	54	49%
	التربية حجة	21	19%
	التربية عمران	20	18%
	التربية ذمار	16	14%
	المجموع		111

يتضح من الجدول (4) أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى كلية التربية صنعاء؛ حيث بلغ عددهم (54) عضواً بنسبة (49%) لأنها تعتبر الكلية الأم وتحتوي أكثر أعضاء هيئة التدريس فيها، تليها كلية التربية حجة بعدد (21) عضواً بنسبة (19%) تليها كلية التربية عمران بعدد (20) عضواً بنسبة (18%) عضو، وفي الأخير كلية التربية ذمار بعدد (16) عضواً بنسبة (14%) عضواً.

2- توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية.

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة %
الدرجة العلمية	أستاذ	20	18%
	أستاذ مشارك	31	28%
	أستاذ مساعد	60	54%
المجموع		111	100%

يتضح من الجدول (5) أن أغلب أفراد العينة من الذين درجتهم أستاذ مساعد بعدد (60) عضواً يمثلون

2- صدق الاتساق الداخلي

الارتباط بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمجال

الذي ينتمي إليه والجدول (7) يوضح ذلك.

من أجل التعرف على صدق الاتساق الداخلي

للأداة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب درجة

جدول (7): معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
التوجهات الاستراتيجية		الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية			
1	.775**	1	.651**		
2	.723**	2	.745**		
3	.813**	3	.756**		
4	.720**	4	.699**		
5	.802**	5	.573**		
6	.721**	6	.709**		
7	.460**				

3- ثبات الأداة (الاستبانة)

لقياس ثبات الأداة تم ايجاد معامل ألفا لكرونباخ للتحقق من الثبات الكلي للأداة، وثبات محاورها بشكل عام، والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (7) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق والترابط بين درجة كل مؤشر ودرجة المجال الذي تنتمي إليه.

جدول (8): ثبات الأداة بطريقة ألفا لكرونباخ لمختلف المجالات والمحاور.

المحور	المعيار	عدد الفقرات	معامل ألفا لكرونباخ Cronbach,s alpha
درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي	التوجهات الاستراتيجية: (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف)	7	.834
	الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية	6	.629
	ثبات محور التخطيط الاستراتيجي ككل	13	.790

معامل الثبات عالية في المجالين ويمكن الوثوق بها في جمع البيانات من أفراد العينة ويرجع ذلك إلى أن الأداة تم إعدادها من قبل مجموعة من الخبراء وتم اقرارها في ورشة عمل ضم أعضاء مجلس الاعتماد وعمداء مراكز الجودة وغيرهم.

يتضح من الجدول (8) ارتفاع قيم معامل الثبات على المستوى الكلي للأداة، وفي جميع محاورها ومجالاتها حسب اختبار معادلة ألفا لكرونباخ، حيث بلغ درجة معامل ثبات محور التخطيط الاستراتيجي ككل (.790) وتراوحت معاملات الثبات في المجالات والمعايير بين (.629 - .834) وهذا يعني أن قيم

4- اختيار مقياس أداة البحث: تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي باعتباره من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء، وأعطيت للفقرات الأوزان التي يوضحها الجدول رقم (9).

جدول (9): مقياس الأداة.

الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

5- معيار الحكم على مقياس البحث

تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي، حيث حدد طول خلايا مقياس ليكرت (الحدود الدنيا والعليا) حسب الخطوات الآتية:

أ- حساب المدى = أكبر قيمة في المقياس - أدنى قيمة في المقياس = $5-1=4$

ب- حساب طول الخلية = المدى / أكبر قيمة في

$$\text{المقياس} = 5/4 = 0.80$$

ج- تحديد الحد الأعلى بإضافة القيمة الناتجة (0.80) إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وتكون حدود الخلايا كما يوضحها جدول رقم (10).

جدول (10): معيار الحكم على مقياس البحث.

درجة المشكلة	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
ضعيفة جداً	1.80	1	1
ضعيفة	2.60	1.81	2
متوسطة	3.40	2.61	3
كبيرة	4.20	3.41	4
كبيرة جداً	5	4.21	5

عرض النتائج ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية في الجامعات اليمنية في ضوء معايير الاعتماد؟ للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة البحث على محور درجة ممارسة المعيار الرئيس: التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، وترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والجدول رقم (11) يوضح ذلك.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة البحث وهي: معامل ألفا لكرولناخ لحساب ثبات الأداة، ومعامل ارتباط بيرسون لحساب درجة الاتساق الداخلي للأداة، والمتوسطات الحسابية للتعرف على درجة موافقة أفراد عينة البحث على فقرات الأداة، والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت واتفاق آراء أفراد عينة البحث تجاه فقرات الأداة، وتحليل التباين الأحادي (one way anova) لمعرفة الفروق بين المتوسطات تعزاً للمتغيرات (الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد عينة البحث على درجة ممارسة معيار التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية في الجامعات اليمنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

م	الترتيب	المعيار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	1	التوجهات الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف)	3.01	.735	متوسطة
2	2	الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية	2.89	1.20	متوسطة
		المتوسط الإجمالي لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي	2.95	.840	متوسطة

ودرجة الموافقة لكل مؤشر للمعيار الفرعي بالتفصيل وذلك على النحو الآتي:

1- التوجهات الاستراتيجية

عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال

الفرعي الأول الذي ينص على: ما درجة ممارسة التوجهات الاستراتيجية بكليات التربية في الجامعات اليمنية في ضوء معايير الاعتماد؟

اشتمل هذا المعيار الفرعي الأول على (7) مؤشرات أداء تشمل مكونات التوجهات الاستراتيجية وفقاً لمعايير الاعتماد الأكاديمي (المؤسسي) وللإجابة على هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لمؤشر المعيار الفرعي الأول: التوجهات الاستراتيجية وكذلك ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والجدول رقم (12) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط الإجمالي العام لاستجابات أفراد عينة البحث على معيار درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المحور ككل، جاء بدرجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي إجمالي (2.95) وانحراف معياري إجمالي (0.840). وجاء المعيار الفرعي الأول: التوجهات الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.735). وجاء المعيار الفرعي الثاني: الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.20).

ولمعرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية في الجامعات اليمنية في ضوء معيار الاعتماد وفقاً لكل مؤشر داخل المعيار الفرعي تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لدرجة ممارسة التوجهات الاستراتيجية بكليات التربية في الجامعات اليمنية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات.

رقم المؤشر	الترتيب	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
6	1	تتسق رؤية ورسالة الكليات وأهدافها مع رسالة التعليم العالي وأهدافه في اليمن، وتلبي احتياجات المجتمع والتوجهات الوطنية.	3.36	.970	متوسطة
3	2	تتسم الرسالة بقابلية تطبيقها في البرامج الأكاديمية والأنشطة التعليمية والبحثية والمجتمعية بكل مرونة ووضوح.	3.19	.848	متوسطة

متوسطة	.924	3.10	تحدد الكليات القيم الناظمة لأخلاقيات المهنة، ومدونة السلوك الوظيفي لها.	3	4
متوسطة	1.02	2.98	تمتلك الكليات أهدافاً استراتيجية تترجم رؤيتها ورسالتها وتشمل جميع مجالات عملها.	4	5
متوسطة	1.11	2.85	تمتلك الكليات رؤية واضحة وطموحة تم إعدادها بالتشارك مع ممثلين الشركاء والمستهدفين داخل الكليات وخارجها وفقاً لمنهجية علمية، وتكون معلنة داخل الكليات وخارجها	5	1
متوسطة	1.18	2.84	تمتلك الكليات رسالة واضحة ومعلنة تبين سبب وجودها وتترجم رؤيتها، وتوضح إجراءات تقديم خدماتها ومسؤوليتها الاجتماعية، على أن تعد مع شركاء الكليات.	6	2
متوسطة	1.18	2.73	تراجع التوجهات الاستراتيجية للكليات بصورة دورية في ضوء متغيرات واضحة ومعطيات مقنعة.	7	7
متوسطة	.735	3.01	المتوسط الإجمالي لمؤشر المعيار الفرعي التوجهات الاستراتيجية: (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف).		

يتضح من الجدول (12) الآتي:

وتوضح الهدف من وراء وجودها، ولكنها بحاجة إلي مزيد من الجهود لتطويرها وتعريف المعنيين بكيفية تطبيقها.

3- جاء المؤشر رقم (7) التي نصها: "تراجع التوجهات الاستراتيجية للكليات بصورة دورية في ضوء متغيرات واضحة ومعطيات مقنعة" في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.18) وتعزى هذه النتيجة إلى قلة توفير الكليات موارد بشرية ومالية وبنية مادية تقوم بمراجعة توجهاتها الاستراتيجية، وتحديثها حسب المتغيرات، وقلة الاهتمام من قبل بعض قيادات الكليات في ظل شعورهم بأن الأساليب المستخدمة في الكليات في تصريف شؤونها تعتبر ناجحة ولا تحتاج إلى تغيير، لذلك لم تقم الكليات بأي مراجعة أو تطوير في توجهاتها المكتوبة منذ فترات زمنية كبيرة.

وتتفق نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة عبد القادر (2021) ودراسة حمزة (2020) ودراسة

1- المتوسط الإجمالي العام لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤشر المعياري الفرعي الأول التوجهات الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف) جاءت متوسطة بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.01) وانحراف معياري إجمالي بلغ (0.735). وتراوحت درجات قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث في مجال التوجهات الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف) بين (- 3.36 - 2.73).

2- جاء المؤشر رقم (6) التي نصها: "تتسق رؤية ورسالة الكليات وأهدافها مع رسالة التعليم العالي وأهدافه في اليمن، وتلبي احتياجات المجتمع والتوجهات الوطنية" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.970). وتعزى هذه النتيجة إلى أن أغلب الكليات تتسق رؤيتها ورسالتها مع رسالة التعليم العالي

عرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الثاني الذي نص على: ما درجة ممارسة الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية بكليات التربية في الجامعات اليمنية في ضوء معايير الاعتماد؟

اشتمل هذا المعيار الفرعي الثاني على (6) مؤشرات أداء تشمل مكونات الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية وفقاً لمعايير الاعتماد الأكاديمي (المؤسسي) وللإجابة على هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لمؤشر المعيار الفرعي الثاني الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية وكذلك ترتيبها تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية والجدول رقم (13) يوضح ذلك.

الجدرة (2019) ودراسة الصرايرة، والقومى (2019) ودراسة الباب (2019) في مجال التخطيط الاستراتيجي حيث حصل على متوسط عام متوسط وحصل الرؤية، الرسالة، والأهداف على درجة موافقة متوسطة، كما اتفقت مع دراسة أبو تيبنة (2019) في درجة متوسطة من توافر مؤشرات التخطيط في مجال الرؤية، كما اختلفت مع دراسة (Omale 2019) Dauda, ودراسة (DAMARIS, 2017) ودراسة (Suarez, et al 2016) حيث قامت بدراسة العلاقة، ودراسة عبد الله (2012) حيث جاء مؤشرات التخطيط بدرجة متدنية.

2- الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لدرجة ممارسة الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية بكليات التربية في الجامعات اليمنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم المؤشر	الترتيب	المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
3	1	تتبع استراتيجيات ضمان الجودة ونيل الاعتماد الأكاديمي من استراتيجيات الكليات.	3.03	1.12	متوسطة
6	2	تراجع الكليات وتطور خطتها الاستراتيجية في ضوء التغيرات البيئية المحيطة وبما يحقق صورتها وتحسينها المستمر.	3.01	1.90	متوسطة
1	3	تمتلك الكليات خطة استراتيجية واضحة المعالم تتكون من أهدافها الاستراتيجية، ومبادرات، ومشروعات، ومؤشرات، تتسم بالواقعية والشمول والمرونة، على أن يتم إعدادها بالشراكة مع المنتفعين والجهات ذات العلاقة بمخرجات الكليات وتخصصاتها العلمية.	2.95	1.10	متوسطة
5	4	تمتلك الكليات آلية واضحة للتقييم عن سير تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء وفقاً لنماذج محددة تتسم بالوضوح وسهولة التطبيق.	2.95	1.08	متوسطة
2	5	تعد الكليات مصفوفة الخطة التنفيذية والتي تكمل الخطة الاستراتيجية من حيث التسكين الزمني للخطط الخمسية (طويلة الأجل) والخطة المرحلية الأولى (لسنة واحدة) وتكلفة المشروعات، ومسئوليات الجهات المنفذة.	2.78	1.17	متوسطة

متوسطة	1.18	2.61	تعد الكليات خطط للمواكبة متى استدعت الضرورة، وخطة لإدارة المخاطر والأزمات تجنباً للتهديدات التي تحيط بها.	6	4
متوسطة	1.20	2.89	المتوسط الإجمالي لمؤشر المعيار الفرعي الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية		

الاستراتيجية، وبالتالي لا يوجد تكامل بين الخطط العامة والخطط الفرعية.

واتفق البحث مع دراسة ملاح (2023) في مجال الخطة الاستراتيجية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية حيث جاءت بمستوى متوسط، كما اتفق مع دراسة (DAMARIS, 2017) حيث جاءت الخطة السنوية الاستراتيجية من قبل الموارد البشرية بشكل جيد، واختلفت مع دراسة أبو تيبنة (2019) ودراسة عبد الله (2012) حيث جاء مؤشرات التخطيط فيها بدرجة متدنية، واختلفت مع دراسة (Omale 2019) Dauda, ودراسة (Suarez, et al 2016) حيث قامت بدراسة العلاقة، وأيضاً اختلفت مع بقية نتائج الدراسات السابقة حيث جاءت نتائجها مخالفة لنتائج البحث.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث

الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية في الجامعات اليمنية في ضوء معايير الاعتماد تعزاً لمتغيرات البحث: (الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

للإجابة على هذا السؤال تم تناول متغيرات البحث كما يأتي:

1- متغير الكلية

للكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات متوسطات إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة

يتضح من الجدول (13) الآتي:

1- المتوسط الإجمالي العام لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤشر المعياري الثاني الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية جاء بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (2.89) وانحراف معياري إجمالي بلغ (1.20) وتراوحت درجات قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث في مجال الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية بين (2.61 - 3.03).

2- جاء المؤشر رقم (3) التي نصها: "تنبثق استراتيجيات ضمان الجودة ونيل الاعتماد الأكاديمي من استراتيجيات الكليات" في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.03)، وانحراف معياري (1.12) وتعزى هذه النتيجة إلى أنه يتم العودة إلى الكليات عند وضع استراتيجيات ضمان الجودة ونيل الاعتماد ولكن ليس بشكل كبير.

3- جاء المؤشر رقم (4) الذي نصها: "تعد الكليات خطط للمواكبة متى استدعت الضرورة، وخطة لإدارة المخاطر والأزمات تجنباً للتهديدات التي تحيط بها" في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (1.18) وتعزى هذه النتيجة إلى أن أغلب قيادات الكليات تهمل عملية التخطيط وتتجاهل ما يمكن أن يحققه لها في رفع مستوى أدائها، ويقبل من المخاطر والتهديدات التي تعترضها، كما لا تقوم إدارة الكليات بعملية التحليل البيئي الذي تركز عليه عملية وضع الخطط

التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية في الجامعات اليمنية في ضوء معايير الاعتماد تعزى إلى متغير الكلية، استخدم البحث اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (14) يوضح ذلك.

جدول (14): دلالة الفروق بين تقديرات متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الكلية.

المعيار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التوجهات الاستراتيجية: (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف)	بين المجموعات	3.800	3	1.267	2.434	.069	غير دالة
	داخل المجموعات	55.685	107	.520			
	المجموع الكلي	59.485	110				
الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية	بين المجموعات	16.758	3	5.589	4.206	.007	دالة
	داخل المجموعات	142.102	107	1.328			
	المجموع الكلي	158.861	110				
التخطيط الاستراتيجي ككل	بين المجموعات	7.738	3	2.579	3.949	.010	دالة
	داخل المجموعات	69.897	107	.653			
	المجموع الكلي	77.635	110				

النتيجة أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى جميع أفراد العينة وفي مختلف كليات التربية في الجامعات اليمنية ليست متساوية، كما لا توجد فروق في معيار التوجهات الاستراتيجية. وللكشف عن اتجاه الفروق استخدم البحث مقارنات بعدية بين مستويات متغير الدرجة العلمية باستخدام اختبار شيفيه، والجدول رقم (15) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (14) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \geq 0.05)$ بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية في الجامعات اليمنية تعزى إلى متغير الكلية على مستوى التخطيط الاستراتيجي ككل وفي معيار الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية، حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) وتعزى هذه

جدول (15): يوضح نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

المعيار	الكلية	المتوسط	فروق المتوسطات		
			ذمار	حجة	صنعاء
الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية	ذمار	2.30	-	.256	.743
	حجة	2.56	-	-	.488
	صنعاء	3.04	-	-	-
	عمران	3.45	-	-	-
التخطيط الاستراتيجي ككل	ذمار	2.55	-	.263	.444
	حجة	2.81	-	-	.181

صنعاء	2.99	-	.406
عمران	3.40	-	-
• تعني فرق معنوي (دال إحصائياً) عند مستوى الدلالة (0.05).			

2- متغير الدرجة العلمية

للكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات متوسطات إجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية في الجامعات اليمنية في ضوء معايير الاعتماد تعزى إلى متغير الدرجة العلمية، استخدم البحث اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول رقم (16) يوضح ذلك.

جدول (16): دلالة الفروق بين تقديرات متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الدرجة العلمية.

المعيار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التوجهات الاستراتيجية: (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف)	بين المجموعات	.548	2	.274	.502	.607	غير دالة
	داخل المجموعات	58.937	108	.546			
	المجموع الكلي	59.485	110				
الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية	بين المجموعات	7.436	2	3.718	2.652	.075	غير دالة
	داخل المجموعات	151.425	108	1.402			
	المجموع الكلي	158.861	110				
التخطيط الاستراتيجي ككل	بين المجموعات	.782	2		.550	.579	غير دالة

يتضح من الجدول (15) وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الكلية بين (كلية نمار، وكلية عمران) على مستوى التخطيط الاستراتيجي ككل وكذلك في معيار الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية لصالح كلية عمران بدلالة حصول كلية عمران على متوسط حسابي أكبر.

العينة، وأن رؤيتهم موحدة تجاه درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية في الجامعات اليمنية بمختلف درجاتهم العلمية، وتعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يعملون في بيئات متشابهة، وعلى اطلاع بواقع التخطيط الاستراتيجي، واتفقت نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة الجدره (2019) ودراسة أبو تبينة (2019).

3- متغير سنوات الخبرة

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية في الجامعات اليمنية تعزى إلى متغير الدرجة العلمية؛ حيث جاءت القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) في جميع المعايير وعلى مستوى التخطيط الاستراتيجي ككل، مما يعني تطابق وجهات النظر لدى أفراد

سنوات الخبرة استخدم البحث اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) والجدول رقم (17) يوضح ذلك.

للكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات متوسطات إجابات أفراد العينة على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية في الجامعات اليمنية في ضوء معايير الاعتماد تعزى إلى متغير

جدول(17): دلالة الفروق بين تقديرات متوسطات إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المعيار	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التوجهات الاستراتيجية: (الرؤية، الرسالة، القيم، الأهداف)	بين المجموعات	.408	2	.204	.373	.690	غير دالة
	داخل المجموعات	59.078	108	.547			
	المجموع الكلي	59.485	110				
الخطة الاستراتيجية وخطتها التنفيذية	بين المجموعات	3.055	2	1.527	1.059	.350	غير دالة
	داخل المجموعات	155.806	108	1.443			
	المجموع الكلي	158.861	110				
التخطيط الاستراتيجي ككل	بين المجموعات	1.302	2	.651	.921	.401	غير دالة
	داخل المجموعات	76.333	108	.707			
	المجموع الكلي	77.635	110				

- لا تمتلك الكليات رسالة ورؤية واضحة تترجم وجودها ولا تشرك المعنيين في وضعها بشكل واضح.
- التخطيط الاستراتيجي بكل مراحل وآليات تقييمه وتنفيذه تحتاج إلى ممارسة أكثر في كل الكليات.
- تطوير ومراجعة الكليات لخططها الاستراتيجية والتنفيذية ليس بدرجة كاف.
- لا تعد الكليات خططها التنفيذية لتكمل خطتها الاستراتيجية ضمن الفترة الزمنية المحددة لها.
- ضعف في وضع خطط لمواكبة الأمن، وضعف في إيجاد خطة مفعلة لإدارة المخاطر والأزمات.
- التوصيات: من خلال النتائج التي توصل إليها البحث، يوصي البحث بالآتي:

- يتضح من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بكليات التربية في الجامعات اليمنية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في جميع المعايير وعلى مستوى التخطيط الاستراتيجي ككل، حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من (0.05) واتفق هذا البحث مع دراسة ملاح (2023)، ودراسة الجدره (2019)، ودراسة أبو تبينة (2019).
- الاستنتاجات:** من خلال مناقشة النتائج تم استنتاج الآتي:
1. هناك قصور في مراجعة التوجهات الاستراتيجية، والاهتمام بممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل المعنيين.

1. وضع الكليات خططاً مناسبة لمراجعة الاستراتيجية المعتمدة في التوجهات الاستراتيجية، وتحديد أوجه الضعف الحاصلة فيها من أجل تطويرها.
2. ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بالتخطيط الاستراتيجي وتطبيق وتعزيز الثقافة الداعمة له، وعقد الدورات وورش العمل لزيادة إدراك وفهم المعنيين بأهمية التخطيط الاستراتيجي.
3. اهتمام الكليات بتدريب قيادات الكليات والمعنيين بعملية التخطيط الاستراتيجي وتزويدهم بالمهارات التخطيطية، وتوظيف منهجية التخطيط المستمدة من القيم المبنية على رؤية ورسالة وأهداف واضحة والربط بينها عند وضع الخطط.
4. ضرورة إشراك كل الجهات المعنية بصياغة الخطط الاستراتيجية بشكل أفضل مما عليه الآن، وتوفير كل المتطلبات الأساسية لها وعمل آليات مناسبة لتنفيذها وتقييمها.
5. وضع الجامعة ميزانية خاصة بالتخطيط الاستراتيجي لكل الكليات، وتوفير الموارد البشرية والمادية التي ستقوم بعمليات التخطيط وتقييمها بكل مراحل.
6. العمل على التطوير المستمر لأساليب التخطيط في الإدارات المختلفة في الكليات وخططها التنفيذية ومراجعتها، وتحديد مسؤوليات الجهات المنفذة لها، وتعزيز ممارستها لتحقيق أهدافها.
7. الاهتمام بالتطبيق الفعلي والملموس لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي ضمن برنامج زمني محدد لتحقيق الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
8. زيادة الاهتمام بوضع خطط لمواكبة الأمن، وإيجاد خطة مفعلة لإدارة المخاطر، وخطط استراتيجية بديلة أثناء الطوارئ والأزمات، وإشراك كل الجهات المعنية في إعدادها.

المقترحات: في ضوء النتائج والاستنتاجات والتوصيات يقترح البحث إجراء الدراسات الآتية:

1. دراسة حول معرفة درجة تحقق التخطيط الاستراتيجي في الكليات المختلفة بالجامعات الحكومية اليمنية.
2. إجراء دراسة حول معوقات ممارسة التخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب عليها بالجامعات اليمنية.

المراجع

- [1] الأنفال: آية (60).
- [2] ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم (2003)، لسان العرب، دار الحرية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- [3] أبو تينة، محمد فرج (2019)، مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية، مجلة كلية الآداب، عدد خاص بالورقات العلمية المقدمة للمؤتمر الدولي الثاني للتعليم في ليبيا، مصراتة، المجلد (2)، العدد (2)، ليبيا، ص 165 - 190.
- [4] أحمد، عماد الدين محمد الحسن (2015)، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية (جامعة الخرطوم أنموذج تطبيقي)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (8)، العدد (19)، اليمن، ص 3 - 30.
- [5] إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين (2002)، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) الدار الجامعية، القاهرة، مصر
- [6] الباب، ميسم جهاد (2019)، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام دراسة حالة: وزارة الاتصالات

- [15] الحميمري، عبد الجليل سعيد (2012)، الإدارة الاستراتيجية (بطاقة الأهداف المتوازنة)، أبرار موزعون وناشرون، صنعاء.
- [16] الحميمري، عبد الجليل سعيد (2012)، التخطيط التشغيلي والتكتيكي، مؤسسة أبرار، الجمهورية اليمنية.
- [17] الدجني، إباد علي (2011)، دور التخطيط في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة ماجستير، قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
- [18] الدوري، زكريا (2005)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [19] الرؤية الوطنية اليمنية (2019)، الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، إصدارات المجلس السياسي، صنعاء، اليمن.
- [20] زعيبي، رحمة (2014)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة
- [21] السالم، مؤيد سعيد (2005)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1.
- [22] السكارنة، بلال خلف 2 (2015)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1.
- [23] الصرايرة، خالد أحمد ، والقُدومي، منال (2019)، مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، المجلة الدولية لضمان الجودة، المجلد (2)، العدد (1)، الأردن، ص 26-42.
- [24] طاهر، رائد عبد الرحمن (2016)، درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية (جامعة القدس المفتوحة: دراسة حالة) رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
- وتكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الخليل، فلسطين.
- [7] بنتشيانو، أنتوني (2011)، القيادة التربوية والتخطيط للتقنية، فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض.
- [8] البناء وعمارة، عادل سعيد وسامي فتحي (2005)، إدراك أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات لاعتماد وضمان الجودة والصعوبات التي تواجه تطبيقه بمؤسسات التعليم العالي في مصر "دراسة ميدانية"، المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر _ العربي الرابع، المنعقد في الفترة 18_19 ديسمبر، جامعة عين شمس.
- [9] بن حبتور، عبد العزيز صالح (2007)، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة وعالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان / الأردن، ط2.
- [10] الجدره، علي محسن (2019)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع الصحة دراسة تطبيقية على (هيئة المستشفى الجمهوري بمحافظة حجة)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة عامة، كلية التجارة، جامعة صنعاء.
- [11] حجي، أحمد إسماعيل (2002)، اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، دار الفكر العربي، مدينة نصر، القاهرة، ط1.
- [12] حفيظة، ناضور (2017)، التخطيط الاستراتيجي للارتقاء بمؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد (6)، العدد (2)، الجزائر، ص 955 - 620 .
- [13] حمدان، خالد محمد، و إدريس، وائل محمد (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان / الأردن.
- [14] حمزة، أسوان (2020)، العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (16)، العدد (2)، الأردن، ص 173 - 189.

- التأمين في قطاع غزة، مجلة الأفرآسيوية، المجلد (1) ، العدد (3)، آسيا، ص 150 -131.
- [35] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2008). مسودة دليل الاعتماد وضمان جودة التعليم العالي، الجمهورية اليمنية.
- [36] وزارة الشؤون القانونية (2010)، تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي، مادة (2)، الجمهورية اليمنية.

المراجع الأجنبية:

- [1] DAMARIS KEMUMA VICTOR (2017): "Assessing the Effects of Human Resource Planning on Employee Performance: A Case Study of Casey County" Research Project Report Department of Educational Administration and Management School of Business and Economics Casey University.
- [2] Omale Alewo, Dauda Abuda (2019), " Effects of strategic planning on employees training and academic performance in Nigeria" Journal of Advances in Accounting, Management, Business and Economics, Federal University of Gashua, Yobe State, Nigeria.
- [3] Suarez, E, Calvo-Mora, A., & Roldan, J. L. (2016), "The role of strategic planning in excellence management systems", European journal of operational research, (532- 542).

- [25] العارف، نادية (2002)، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- [26] عبد القادر، صفاء جمال (2021)، فاعلية الإدارة المرئية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بجودة التخطيط الاستراتيجي لديهم، رسالة ماجستير، قسم إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [27] عبد الله، نعمان أحمد علي (2012)، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، رسالة دكتوراه، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط.
- [28] عزازي، فاتن محمد عبد النعيم (2009)، التخطيط الاستراتيجي للتعلم عن بعد بين النظرية والتطبيق، مكتبة ابن سينا، القاهرة.
- [29] غنيمه، محمد متولي (2005)، التخطيط التربوي، دار المسيرة، عمان، ط1.
- [30] القحطاني، منصور بن صالح، والبحيري، السيد محمود (2014)، استخدام نماذج التخطيط في إعداد خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(3)، العدد (12)، الأردن، ص 1-45.
- [31] الكلثم، حمد بن مرضي، وبدرانه، حازم علي أحمد (2012)، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (5)، العدد (10)، اليمن، ص 187-202.
- [32] الليمون، نواف عطية (2014)، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبو ظبي التعليمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد (30)، العدد (2)، سوريا، ص 273-306.
- [33] محمد، أحمد علي الحاج، والغيثي، عبد الله مبارك (2010)، التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الفكر والتطبيق، مركز المتفوق، صنعاء.
- [34] ملاح، محمد عوض محمود (2023)، دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات