

العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن

أسوان حمزة*

تاريخ قبوله 2019/6/30

تاريخ تسلم البحث 2019/4/8

The Relationship Between the Strategic Planning Indicators and University Performance at University of Aden

Aswan Hamza, University of Aden, Yeman.

Abstract: The study aimed at investigating the relationship between the strategic planning indicators and university performance from graduate and postgraduate students' perspective at Aden University. To achieve this aim, an identification of the degrees of the availability of strategic planning indicators and university performance was developed in order to find out any significant differences between students' average response to the strategic planning indicators and university performance due to specialization and educational level variables. The study sample involved (144) stratified selected students. Two instruments were developed, the first for the strategic planning indicators, and the second for university performance. The results showed moderate degrees of availability of the strategic planning indicators and university performance. Regarding specialization variable, there were differences in the first instrument, whole scale, along with its mission and goals subscales. Additionally, there were differences in the second instrument whole scale and its all subscales in favor of students of administration. Concerning the educational level variable, there were differences in mission and goals subscales, and the second instrument whole scale and its all subscales, in favor of post-graduate students. Regarding the interaction level interaction, there were differences in educational process subscale, in favor of post-graduate students of administration. The results also showed a strong positive correlation between the indicators of strategic planning and university performance.

(Keywords: Strategic Planning, University Performance, Strategic Goals, Post-graduate Students)

ومن المتعارف عليه، أن الأهداف المتحققة والجهد المبذول في تحسين الأداء الجامعي، والتركيز على مصالح العملاء يشير إلى الفاعلية (Abbas, 2006)، التي غالباً ما تستخدم لقياس مدى رضا الطلبة عن جودة الخدمات الجامعية في تلبية إحتياجاتهم وتوقعاتهم. ذلك أن مستوى الرضا يؤثر على قدرة الجامعة على جذب طلبة جدد والمحافظة على الطلبة الحاليين، وتستطيع الجامعة من خلالهم أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الطلبة إلى أداؤها (Del Barrio & Luque, 2009). ومما لا شك فيه، أن الجامعة التي تخطط استراتيجياً، تتفوق في أداؤها على الجامعات التي لا تعتمد التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافها.

ملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا وخريجها، من خلال معرفة درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، والأداء الجامعي، وفيما إذا وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لاستجابات الطلبة في درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي تعزى لمتغيري التخصص والمستوى العلمي. تكونت عينة الدراسة من (144) طالباً، اختيروا بالطريقة الطبقية. واستخدمت استبانتان: الأولى لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي، والثانية للأداء الجامعي. أظهرت النتائج أن درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي متوسطة، وكشفت وجود فروق في مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ككل ومجالي الرسالة والأهداف تعزى لمتغير التخصص، ووجود فروق في الأداء الجامعي ككل ومجالاتها جميعاً لصالح طلبة الإدارة، وبالنسبة لمتغير المستوى العلمي، تبين وجود فروق على مجالي الرسالة والأهداف، ووجود فروق للأداة الثانية ككل ومجالاتها جميعاً لصالح خريج دكتوراه حديثاً، وللتفاعل بين المتغيرات وجود فروق لمجال العملية التعليمية لصالح خريج دكتوراه حديثاً من الإدارة التربوية. كما أظهرت النتائج علاقة ارتباطية طردية قوية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي.

(الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء الجامعي، الأهداف الإستراتيجية، طلبة الدراسات العليا)

مقدمة:

يشهد للجامعات بأنها مؤسسات أكاديمية حيوية، تمثل إحدى حلقات الاستثمار الأساسية للموارد البشرية، كونها تؤدي دوراً مهماً في التغيير والتطوير والمشاركة في تنفيذ خطط التنمية الشاملة لها. والتخطيط الإستراتيجي هو أحد مداخل أساليب التغيير الإيجابي الهادف للتطوير. حيث يعد الموجه الأساس للجامعات المعاصرة للوصول إلى أداء متميز. ومن المتوقع أن يكون لكل جامعة تخطيط استراتيجي يحدد اتجاهها برؤية مستقبلية ثابتة تسعى لبلوغها، عبر رسالة مدروسة توضح الغاية من وجودها، وترجمها أهداف منشودة تسعى لتحقيقها. لذا بات من الأهمية بمكان فحص توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، لمعرفة فاعلية تلك الجامعات على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجل القيام بأدائها الجامعي المطلوب. وتشكل أهمية الأداء الجامعي أساساً بارزاً في رفع الكفاءة والفاعلية الإنتاجية للجامعات، لنيل رضا أصحاب المصلحة فيها، الذي أصبح أمراً ضرورياً، ويجب أخذه بالاعتبار. وهنا تبرز الحاجة للوقوف على واقع الإنجازات وتحديد الجوانب التي تحتاج التغيير والتطوير، فالأداء الجامعي الفعال يساعد في تشخيص مدى ديناميكية سياسات الخدمات الجامعية الأخرى وفعاليتها. كما لابد من معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي.

* جامعة عدن- اليمن.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، اربد، الأردن.

القيم (Alaqeel & Alhyary, 2014). وقد لوحظ زيادة اهتمام المؤسسات التربوية بتدريس بعض المقررات ذات العلاقة بأخلاقيات المهنة التي يتوجه الطالب لدراساتها (Aldijani, 2011)، ذلك أن الطلبة قادمون من بيئات مختلفة بمفاهيم ومعتقدات متنوعة، فضلاً عن تأثرهم بأفكار قد تكون غير ملائمة لقيم ومبادئ البيئة الجامعية التي يشكلون المكون الأساس لها. وبالتالي يعول على الجامعات اليمنية عامة وجامعة عدن خاصة في التعامل معهم بشفاافية، من خلال نشر القيم، والرؤية، والرسالة، والأهداف بشكل سليم، وإشراكهم في نشاطات تؤدي إلى فهمهم لها، بحيث يعيها ويتبناها أغلبيتهم.

والرؤية هي الحالة المثالية التي ينبغي الوصول إليها، وتعكس النظرة المستقبلية التي تطمح الجامعة إلى تحقيقها (Alkubaisi, 2006). أما الرسالة فهي وثيقة واضحة تؤسس على القيم والهوية، وتحدد الغاية من وجود الجامعة والغرض الذي أنشئت من أجله (Zoabi, 2014). ويجب أن تكون رسالة الجامعة محددة بخصائص تميزها عن الجامعات الأخرى، وتمكنها من توسيع أنشطتها دون الحاجة إلى إعادة صياغتها (Rustam, 2004). والأهداف الاستراتيجية هي النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبّر عن النية، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي (Zoabi, 2014)، وعليه، تقع على جامعة عدن تحديداً المسؤولية المباشرة في تحقيق الأهداف التي تضمن أداء جامعي بمستويات علمية رفيعة؛ تلي إحتياجات الطلبة ويتوخاها المجتمع، ويستلزم منها معرفة يقينه بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومدى قدرتها على ذلك بكفاءة وفعالية، وتطويرها باستمرار بما يخدم الواقع الذي يغلب عليه طابع التغيير. وهو ما أشار إليه ويلين وهنجر (Wheelen, & Hunger, 2004) بأن الاستراتيجية هي خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن درجة من التوافق بين الرسالة والأهداف وبين الرسالة والبيئة التي تعمل بها بكفاءة عالية وبصورة فعالة.

والأداء هو درجة تقدم العمليات التي تحقق فيها المؤسسة أهدافها (Aldawi, 2010). والأداء الجامعي هو المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات، أو العمليات، أو السلوكيات، التي تتعلق بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك في إطار التأثيرات البيئية المتبادلة (Rabaya, 2011). والعملية التعليمية هي عملية محورية في الأداء الجامعي لها أهداف ضمن أهداف البرنامج التعليمي ككل (Alabidi & Alabadi, 2007). والبحث العلمي هو مجموعة الجهود المنظمة التي تستخدم الأسلوب العلمي وقواعد الطريقة العلمية بهدف اكتشاف معارف جديدة تساعد في تحسين الأداء والحصول على جودة عالية للمخرجات والخدمات (Obaidat, Abdul-Haq & Adas, 2004). ولذا يتطلب قياس درجة الأداء الجامعي وضع أسس موضوعية وعادلة لضمان تحسينه. ويشترط توافر أداء ملموس ومعمول به من المستفيدين

والأداء الجامعي الجيد والمتناسب ومتطلبات العصر، هو نتاج تلك الجامعة التي لديها تخطيط استراتيجي (Zoabi, 2014) أساسه قيم مستلهمة من المجتمع، ورؤية مستقبلية، ورسالة تعكس صورة واضحة (داخلياً وخارجياً) عن الغرض الذي وجدت من أجله، وأهداف واقعية قابلة للقياس وموضوعة في ضوء الرسالة، يمكن تحقيقها وفقاً للقدرة والإمكانات المتاحة (Cowburn, 2005). والجدير بالذكر هنا أن التخطيط الاستراتيجي من أجل الاستدامة في الجامعات يميل إلى التركيز بقوة على الأنشطة المتعلقة بأهداف تنفيذية كأشياء بيئية على مستوى البيئة الداخلية والخارجية المعروفة للجامعة، ويأخذ في الاعتبار متغيراتها الداخلية والخارجية، مما يجعل القائمين عليها أكثر استجابةً ووعياً بتلك الظروف والمتغيرات. وبالتالي تنمية عادات التفكير المستقبلي لها، لأن تجاهل المسائل الداخلية والخارجية قد يقود إلى نتائج سلبية من خلال اتخاذ قرارات غير مجدية (Bieler & McKenzie, 2004; Rustam, 2017).

والتخطيط الاستراتيجي عملية تحليلية مستمرة لإختيار رؤية لمكانة مستقبلية تقوم على توقعات جميع المعنيين بها، وبمستويات أداء جامعي متميز، عن طريق تطوير أهداف واستراتيجيات وسياسات، واتخاذ قرارات فعالة لتحقيقها (Ghoneim, 2008; Druker, 1974). وبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة للمؤسسات، إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها. إلا أن الجامعات لا تمارس التخطيط الاستراتيجي نتيجة قلة الموارد المالية المتاحة وإعتمادها على التمويل الحكومي (Cowburn, 2005). وفي هذا السياق، الجامعات اليمنية على وجه العموم وجامعة عدن على وجه الخصوص ليست بمنأى عن ذلك، حيث أوضحت الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية (2006-2010)، أن هناك عوامل أدت إلى ضعف قدرة الجامعات اليمنية على استخدام مواردها استخداماً جيداً، ونجم عن ذلك تردّي في درجة الأداء، كما أكدت غياب التخطيط الاستراتيجي، حيث تفتقر الجامعات إلى وجود رؤية، ورسالة واضحة، وأهداف استراتيجية محددة (Ministry of Higher Education and Scientific Research, 2006: 41).

ويعكس النظام القيمي للجامعة على عملية التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي بها. وتنبثق القيم من الثقافة الجامعية التي تحرص الجامعة على تعميمها وضمان التزام الإدارة والطلبة والموظفين بتطبيقاتها. فالقيم هي مجموع المبادئ، والمعتقدات، والإتجاهات الاجتماعية والأخلاقية التي تتبناها المؤسسة وتحكم سياستها وطريقة اتخاذ قراراتها وحل مشكلاتها (Alfayyad, 2004). وتتمثل مبادئ الجامعة في الاستثمار الأمثل في تعليم الطلبة، التي يجب أن توضع موضع التنفيذ، ويقع على عاتق الجامعة الدور الفاعل في تكوين المواطن الصالح المستنير، الذي من المفترض أن تتميز شخصيته بالسلوك الأخلاقي الذي توجهه

وعلى صعيد الدراسات المتعلقة بالجامعات اليمنية، لم تحظ العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء بالأهتمام المناسب. وفي واقع الأمر، هناك بعض الدراسات التي شخصت الوضع القائم في تلك الجامعات، وخلصت إلى أن المتأمل لواقع أداؤها يجده يشير إلى أن ثقافة الوعي والالتزام بالتحسين والتخطيط والمتابعة والتقييم وإجراء التصحيح الذي يؤدي إلى ضمان جودة أداؤها بفاعلية لم يفسح المجال لها حتى الآن (Hamza, 2012). كما أوصى العبيدي (Alobeidi, 2004) الجامعات اليمنية أن تتبنى مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطويرها بما يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات البيئية المحيطة، وأن تعنى بالاستراتيجيات وآليات تنفيذها، وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية لمعرفة معطيات الواقع وآلية التعامل معهما، فضلاً عن الاهتمام بمواردها البشرية بوصفها رأس المال الفكري الاستراتيجي للجامعة. فدراسة مرشد (Murshid, 2004) التي هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء في الجامعات اليمنية، أستنتجت أن من العوامل المؤثرة في ذلك هي قلة الموارد المالية المتاحة، وأوصت بضرورة الاهتمام بها ومحاولة معالجتها لرفع كفاءة الجامعات اليمنية. ودراسة بدوي (Bawadi, 2008) التي هدفت إلى تحليل البيئة الداخلية ومكونات التخطيط الاستراتيجي في جامعة حضرموت، وتوصلت إلى أن هناك ضعفاً في البيئة الداخلية ومكونات التخطيط الاستراتيجي في جامعة حضرموت وأنها غير مهيأة لتبني النهج الاستراتيجي لوجود معوقات. ودراسة الجراي (Aljaradi, 2011) التي هدفت إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة أداء الجامعات اليمنية، وخلصت إلى أن معظم استراتيجيات التخطيط التي تبنتها الجامعات اليمنية لم تحقق أهدافها بفعالية، كالاستراتيجية المتعلقة بكفاءة التعليم الجامعي واستراتيجية البحث العلمي، واستراتيجية الاهتمام بالطالب وتطوير البيئة الجامعية. ودراسة كليات (Kuliab, 2014) التي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لعمداء كليات التربية في الجامعات الحكومية اليمنية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وخلصت إلى أن جودة الأداء في الجامعات اليمنية للتخطيط الاستراتيجي ورضا المستفيد الداخلي والخارجي كانت بدرجة قليلة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتجسد مشكلة الدراسة في حقيقة ما تواجهه جامعة عدن، حيث توصل حسين (Hussein, 2001) إلى أن هناك توجهاً استراتيجياً في جامعة عدن لتطوير الأداء الإداري والأكاديمي لكنه لم يصل إلى درجة الطموح الذي يواكب التغيرات. وأستنتج حبيشي (Hubishi, 2005) أن جامعة عدن لم تعتمد التخطيط الاستراتيجي في تحسين وتقوية محاور التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، لتلائم متطلبات الجامعة الحديثة. كما أهملت تطبيق التحليل الاستراتيجي في الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية لإيجاد البديل الاستراتيجي، ويؤكد النخعي (Alnakhi, 2010)

وفي طلبتهم الطلبة، كون الأداء الجامعي يهتم بالطالب وما يقدم له من خدمات في البيئة الداخلية والخارجية، وهي الإمكانيات والإجراءات والطرق والأساليب وكل ما هو جزء من هيئة النظام المتكامل (Alabidi & Alabadi, 2007).

وهناك دراسات تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء منها: دراسة جالجار (Gallagher, 2007) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين تعليم الطلاب والتخطيط الاستراتيجي الذي يركز على تحديد رسالة جامعة كاليفورنيا، وأهدافها وخطوات تطبيق التخطيط الاستراتيجي فيها، وأستنتجت أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير أنظمة الجامعة، وتطوير مخرجات التعليم من خلال تعزيز مهارات وقدرات الطلبة. وبينت النتائج أهمية العمل من خلال ممارسة التخطيط الاستراتيجي في تحديد المهام الأكاديمية. ودراسة ديل وباريو ولوكيو (Del, Barrio & Luque, 2009) التي هدفت إلى تقييم تصورات العملاء حول الخطة الاستراتيجية للجامعة، وذلك بتحليل احتياجات المستفيدين من خدمات الجامعة والاستفادة من تلك التصورات في عملية التخطيط الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة إلى أن تحليل التصورات ووضعها في الاعتبار عند التخطيط الاستراتيجي يساعد على بناء أهداف الجامعة وخطتها على أساس ما يحتاجه العميل منها، وأن آراء العملاء تساعد الجامعة على تليخيص الوضع الداخلي من خلال بناء مصفوفات لمصادر القوة ونقاط الضعف الموجودة أمامها. ودراسة الدجاني (Aldijani, 2011) حول دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، التي أكدت وجود علاقة بدرجة كبيرة جداً بين مستوى التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء للجامعات الفلسطينية، ودراسة زعبي (Zoabi, 2014) التي هدفت إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة، وأستنتجت أن هناك أثراً جيداً للتخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعة. ودراسة مرزوقة (Marzouqah, 2014) التي هدفت إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وأستنتجت أن مستويي التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء العاملين كان مرتفعاً، وهناك تأثير للتخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين في تلك الجامعات. ودراسة عبد الرحمن والشويكة (AbdulRahman & Alshuwaikh, 2015) التي هدفت إلى معرفة دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية، وأستنتجت وجود دور إيجابي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الكلية. ودراسة الغوطي (Alghouti, 2017) التي هدفت إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، وتوصلت إلى أن هناك درجة توافر كبيرة لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن من وجهة نظر طلبة وخريجي الدراسات العليا، وذلك من خلال معرفة درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة عدن، لمعرفة مدى القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة، ومعرفة درجة الأداء الجامعي لجامعة عدن، لمعرفة واقع الإنجازات، كذلك معرفة فيما إذا وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات طلبة وخريجي الدراسات العليا لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ودرجة الأداء الجامعي لجامعة عدن تعزى لمتغيري التخصص والمستوى العلمي، كما تسعى إلى تقصي العلاقة الارتباطية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي، لمعرفة مدى العلاقة التأثيرية بينهما.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية التخطيط الاستراتيجي للجامعات لما له من دور فعال في تحقيق أهدافها، كما تسهم في التعرف على درجة الأداء الجامعي، وبالتالي تحسينه وتطويره. وتتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها الدراسة الأولى بين الدراسات في جامعة عدن والدراسات اليمينية الشحيحة جداً التي تسعى إلى الربط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي وتحديد العلاقة بينهما، كما أنها الدراسة الأولى التي تأخذ بأراء طلبة وخريجي الدراسات العليا، خاصة وأن بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي تستلزم تحليل مطالب المستفيدين من الخدمة وهم الطلبة أصحاب المصلحة.

كما تبرز الأهمية من خلال الخروج بنتائج وتوصيات يستفيد منها المخططون التربويون وأصحاب القرار في جامعة عدن في معرفة نقاط الضعف في الخطط والعمل على تلافيها، لضمان تحقيق الأهداف واختيار البدائل ليلقى منها التخطيط الاستراتيجي في جامعة عدن مساره التطبيقي الصحيح، الذي يمكن أن يساهم في رفع درجة الأداء. كما يؤمل أن تكون إضافة علمية جديدة تثري المكتبة العلمية ليستفيد منها القائمون على مؤسسات التعليم العالي عامة والجامعات خاصة.

محددات الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة في الحدود البشرية على طلبة وخريجي الدراسات العليا في قسمي الأصول والإدارة التربوية، والمناهج وطرق التدريس في كلية التربية بجامعة عدن للأعوام الدراسية 2012/2013، 2014/2015، 2016/2017، وفي الحدود الموضوعية على قياس التخطيط الإستراتيجي في أربع مراحل هي: القيم، والرؤية، والرسالة، والأهداف الإستراتيجية.

ضرورة صياغة جامعة عدن لاستراتيجية معتمدة على التحليل الاستراتيجي. وتستننتج سعيد (2013, Saeed) عدم اهتمام الإدارات في جامعة عدن بأخذ آراء جميع المعنيين والمستفيدين في عملية التخطيط الاستراتيجي، الذي لا يجوز أن تكون معرفته مقتصرة على الجهاز الإداري بل لا بد من إعلانه وتعميمه على الجميع، ومن الضروري أن يعرفون ويعون أهداف الجامعة، وقدرتهم على المساهمة في تحقيقها بل وتطويرها. ويوصي بدوي (2014, Bawadi) جامعة عدن بضرورة مراجعة خططها الاستراتيجية لبنائها على رؤية ورسالة وأهداف واضحة تسهم بشكل فعال في تحسين مخرجاتها، وتحديد اتجاهاتها المستقبلية.

يستدل من ذلك أن جامعة عدن تعاني من صعوبات في مجال التخطيط الاستراتيجي، وأن مشكلات التنمية ومعوقاتها إجمالاً لا تشكل دوافع حقيقية نحو التفكير في الإدارة الاستراتيجية فحسب، بل من الصعب تجاوزها ومواجهتها دون حل استراتيجي مناسب وإدارة استراتيجية فاعلة. أي يجب أن يكون التوجه الاستراتيجي أساساً للقيام بالإصلاحات نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ولهذا برزت الحاجة إلى الكشف عن درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، وكذلك الكشف عن درجة الأداء الجامعي الذي يهتم بالطلاب والموارد والإمكانات، وبالتالي معرفة العلاقة بينهما، خصوصاً في ظل المتغيرات الراهنة والظروف الصعبة. وبناء عليه؛ تأتي الدراسة الحالية لتأخذ بأراء طلبة وخريجي الدراسات العليا في جامعة عدن وهم أصحاب المصلحة، لتبلور مشكلتها في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن من وجهة نظر طلبة وخريجي الدراسات العليا؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة عدن من وجهة نظر طلبة وخريجي الدراسات العليا؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الطلبة والخريجين لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيري التخصص والمستوى العلمي؟
3. ما درجة الأداء الجامعي لجامعة عدن من وجهة نظر طلبة وخريجي الدراسات العليا؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الطلبة والخريجين لدرجة الأداء الجامعي تعزى لمتغيري التخصص والمستوى العلمي؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي؟

التعريفات الاجرائية

الطريقة

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة وخريجي الدراسات العليا في قسمي الأصول والإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس ببرنامجي الماجستير والدكتوراه والخريجين حديثاً من برنامج الدكتوراه، البالغ عددهم (375) فرداً، كما يشير التقرير الإحصائي الصادر عن دائرة القبول والتسجيل في جامعة عدن للأعوام الدراسية 2013/2012، 2015/2014، 2017/2016.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (144) فرداً تمثل ما نسبته (38.4%) من جميع أفراد مجتمع الدراسة، اختارتها الباحثة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، كما في جدول (1).

جدول (1): يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها وفقاً لمتغيراتها

المتغيرات	مجتمع الدراسة		عينة الدراسة		النسبة المئوية %	إجمالي %
	التكرار	إجمالي التكرار	التكرار	إجمالي التكرار		
التخصص	198	375	76	144	52.8%	100%
	177	375	68	144	47.2%	100%
المستوى العلمي	181	375	70	144	48.6%	100%
	128	375	49	144	34.0%	100%
	66	375	25	144	17.4%	100%

أداتا الدراسة

دلالات الصدق

لضمان الصدق الظاهري، عرضت الباحثة الاستبانيتين بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين من ذوي الخبرة، وذلك للتحقق من دقة صياغة الفقرات لغوياً، ومدى ملاءمتها وانتماؤها إلى مجالاتها، وقد تم الأخذ بالملاحظات، كما تم التأكد من الصدق البنائي للأداتين، وهو مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانيتين مع الدرجة الكلية لكل استبانة، حيث تم احتساب معامل ارتباط بيرسون كما في جدول (2).

دلالات الثبات

للتحقق من ثبات الاستبانيتين، تم اعتماد معامل كرونباخ الفا ، كما في جدول (2).

- مؤشرات التخطيط الاستراتيجي: المؤشرات الممثلة بالمجالات المشتملة في هذه الدراسة لقياس درجة توافر التخطيط الاستراتيجي في جامعة عدن.
- الأداء الجامعي: تنفيذ الأعمال والمسؤوليات التي وردت في المجالات المشتملة في هذه الدراسة للوصول إلى النتائج التي تسعى جامعة عدن إلى تحقيقها وفقاً للأهداف الاستراتيجية.
- طلبة وخريجو الدراسات العليا: الطلبة الذين يدرسون في برنامجي الماجستير والدكتوراه في قسمي الأصول والإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس، أما خريجو الدراسات العليا فهم من تخرجوا حديثاً من برنامج الدكتوراه في القسمين.

أعدت الباحثة استبانيتين لقياس العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي من وجهة نظر طلبة وخريجي الدراسات العليا. الاستبانة الأولى تقيس مؤشرات التخطيط الاستراتيجي وتتكون من (40) فقرة، موزعة على أربعة مجالات. أما الاستبانة الثانية فتقيس الأداء الجامعي وتتكون من (46) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، موضحة في جدول (2). أعمدت الاستبانتان على سلم ليكرت الخماسي، لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة لفقراتها بحسب: أعلى وزن أعطي (5) لتمثل الإجابة (عالية جداً)، أدنى وزن أعطي (1) لتمثل الإجابة (منخفضة جداً)، وبينهما ثلاثة أوزان أخرى (4، 3، 2) لتمثل الإجابة (عالية، متوسطة، منخفضة) على التوالي.

جدول (2): قيم معاملات ارتباط بيرسون ومعاملات كرونباخ الفا لكل من أداتي الدراسة ومجالاتها

مجال	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	مجال	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	الفقرات	مجال	الفقرات
1	القيم	8	1	العملية التعليمية	15	8	1	القيم
2	الرؤية	9	2	البحث العلمي	9	9	2	الرؤية
3	الرسالة	9	3	الخدمات في البيئة الداخلية	13	9	3	الرسالة
4	الأهداف الإستراتيجية	14	4	الخدمات في البيئة الخارجية	9	14	4	الأهداف الإستراتيجية
	الكلية لمؤشرات التخطيط الإستراتيجي	40		الكلية للأداء الجامعي	46	40		الكلية لمؤشرات التخطيط الإستراتيجي

المعالجة الإحصائية ومعيار التصنيف

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام تحليل التباين المتعدد الأحادي والثنائي للمقارنة وتحديد الفروق، والانحدار الخطي المتعدد، وتحليل التباين، والانحدار لقياس العلاقة.

وقد صنف المتوسطات الحسابية باعتماد المعيار الثلاثي على النحو الآتي: (2.33 فأقل) درجة توافر، وأداء (منخفضة)، (-3.67).

(2.34) درجة توافر، وأداء (متوسطة)، (3.68 فأكثر) درجة توافر، وأداء (عالية).

النتائج

نتائج السؤال الأول: ما درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة عدن من وجهة نظر طلبة وخريجي الدراسات العليا؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداة ككل بحسب جدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التوافر لفقرات كل مجال والأداة ككل لمؤشرات التخطيط الإستراتيجي

م	الفقرات	المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	تحرص على السمعة الجيدة بوصفها مركز إشعاع علمي وحضاري	1	3.58	1.04	متوسطة
2	تراعي الشفافية والديمقراطية في جميع معاملاتها الداخلية والخارجية	7	2.78	0.96	متوسطة
3	توافق القيم الجامعية مع القيم الإسلامية	2	3.50	1.12	متوسطة
4	تعزز الشعور بالمسئولية والولاء للجامعة والمواطنة الصالحة	6	3.01	1.00	متوسطة
5	تدعم حقوق الملكية الفكرية والحرية الأكاديمية بحسب السياسات والقوانين	4	3.17	1.02	متوسطة
6	توفر ميثاق أخلاق المهنة (للأطباء، المعلمين، المحامين، وغيرهم)	5	3.04	1.07	متوسطة
7	تعكس الأبعاد الأخلاقية في المقررات الدراسية وجميع نظم التقويم	3	3.23	0.93	متوسطة
8	تنمي الاتجاهات الإيجابية نحو العلم والتعلم الذاتي والمستمر مدى الحياة	4	3.17	1.03	متوسطة
	مجال القيم	1	3.19	0.75	متوسط
1	موضحة لجميع المستفيدين داخليا وخارجيا	2	3.01	1.03	متوسطة
2	منشورة للمجتمع، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلاب	6	2.82	1.08	متوسطة
3	تبرز في الأنشطة التعليمية والبحوث العلمية والخدمات المجتمعية	4	2.87	0.98	متوسطة
4	تطمح للريادة في تقديم الخدمات في المجالات العلمية النظرية والتطبيقية	1	3.06	1.04	متوسطة
5	تسعى لكسب ثقة المستفيدين من خدماتها (طلبة، أرباب العمل،...)	3	2.94	0.98	متوسطة
6	تتطلع إلى تعزيز دورها بإنجازات بحثية متميزة محليا، إقليميا، عالميا	4	2.87	0.97	متوسطة
7	تسعى إلى استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبشكل مناسب	8	2.59	0.90	منخفضة
8	تطمح للريادة في إعداد الكفاءات العلمية المبدعة والمبتكرة ذات الجودة	7	2.74	1.09	متوسطة
9	تطمح لتحقيق الاعتماد الأكاديمي والعالمية	5	2.83	1.16	متوسطة

متوسطة	0.77	2.86	2	مجال الرؤية
متوسطة	0.93	3.22	1	1 تعكس صورة واضحة داخليا وخارجيا عن الغرض الذي وجدت من أجله
متوسطة	1.05	2.94	2	2 منشورة للمجتمع، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلاب
متوسطة	0.89	2.93	3	3 تترجم إلى أهداف استراتيجية محددة وواضحة
متوسطة	0.95	2.79	4	4 تحقق وظائف الجامعة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) بجودة عالية
متوسطة	0.93	2.72	5	5 تقدم خدمة تعليمية ذات جودة متميزة
متوسطة	0.95	2.42	8	6 تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة في أساليب وتقنيات التعليم والتعلم
متوسطة	0.93	2.51	7	7 تواكب التطور في أساليب الإدارة الحديثة
متوسطة	0.96	2.68	6	8 تستقطب أعضاء هيئة تدريس أكفاء وفاعلين
متوسطة	0.95	2.51	7	9 تتبنى الطلاب المتفوقين
متوسطة	0.73	2.75	3	مجال الرسالة
متوسطة	0.91	3.12	2	1 موضوعه في ضوء رسالة واضحة لديها
متوسطة	0.90	2.97	3	2 شاملة وواضحة وقابلة للقياس مع الغرض الذي أنشأت لتحقيقه
متوسطة	0.97	2.71	6	3 منشورة علنا للمجتمع، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والطلاب
متوسطة	0.89	2.76	5	4 تتيح فرص الدراسة المتخصصة والمتعمقة في ميادين المعرفة المختلفة
متوسطة	0.83	2.65	8	5 تسخر المعارف والمهارات العلمية والتطبيقية لحل المشكلات بفاعلية
متوسطة	0.88	2.97	3	6 ترسخ الرؤية الصحيحة والتراث التاريخي والثقافي والحضاري للإسلام
متوسطة	0.86	2.60	9	7 تهتم بالمهارات العلمية النظرية والتطبيقية والإبداعية والابتكارية
متوسطة	1.10	3.13	1	8 تعنى باللغة العربية وتدرسيها وتعميم استعمالها في مختلف المجالات
متوسطة	0.88	2.80	4	9 تقترح المعالجات العلمية لقضايا التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية
متوسطة	0.95	2.70	7	10 توثق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والمراكز العربية والأجنبية
متوسطة	0.94	2.47	12	11 تسهم ببرامج تأهيل وتدريب أثناء الخدمة لرفع كفاءة العاملين في العمل
متوسطة	0.87	2.44	13	12 تهتم بالتكنولوجيا الحديثة للاستفادة منها في تطوير المجتمع
متوسطة	0.97	2.51	11	13 تستحدث تخصصات جديدة ومتطورة وفقا لاحتياجات المجتمع وسوق العمل
متوسطة	0.88	2.54	10	14 تلبى احتياجات المجتمع من الفنيين والخبراء لخدمة التنمية الشاملة
متوسطة	0.64	2.74	4	مجال الأهداف
متوسطة	0.64	2.88		الأداة ككل

فقرة (8) في المرتبة الأولى بدرجة توافر (متوسطة)، بأعلى متوسط حسابي (3.13)، وجاءت فقرة (12) في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر (متوسطة)، بأدنى متوسط حسابي (2.44).

وعلى مستوى الأداة ككل، جاءت متوافرة بدرجة توافر (متوسطة)، بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.64). وتراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات الأداة ما بين (3.19-2.74)، حيث جاء مجال القيم في المرتبة الأولى بدرجة توافر (متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.19)، وجاء مجال الرؤية في المرتبة الثانية بدرجة توافر (متوسطة)، بمتوسط حسابي (2.86)، وجاء مجال الرسالة في المرتبة الثالثة بدرجة توافر (متوسطة)، بمتوسط حسابي (2.75)، وجاء مجال الأهداف في المرتبة الرابعة بدرجة توافر (متوسطة)، بمتوسط حسابي (2.74).

بالإشارة للنتائج الموضحة في الجدول (3) تبين أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال القيم تراوحت ما بين (3.58-2.78)، حيث جاءت فقرة (1) في المرتبة الأولى بدرجة توافر (متوسطة)، بأعلى متوسط حسابي (3.58)، وجاءت فقرة (2) في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر (متوسطة)، بأدنى متوسط حسابي (2.78). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الرؤية بين (3.06-2.59)، حيث جاءت فقرة (4) في المرتبة الأولى بدرجة توافر (متوسطة)، بأعلى متوسط حسابي (3.06)، وجاءت فقرة (7) في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر (متوسطة)، بأدنى متوسط حسابي (2.59). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الرسالة ما بين (3.22-2.42)، حيث جاءت فقرة (1) في المرتبة الأولى بدرجة توافر (متوسطة)، بأعلى متوسط حسابي (3.22)، وجاءت فقرة (6) في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر (متوسطة)، بأدنى متوسط حسابي (2.42). وأخيراً؛ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الأهداف ما بين (3.13-2.44)، حيث جاءت

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبارات تحليل التباينات الأحادي والمتعدد على الأداة ككل والمجالات وفقاً للمتغيرات في الجداول الآتية:

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الطلبة والخريجين لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة عدن تعزى لمتغيري التخصص والمستوى العلمي؟

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداة ككل والمجالات بحسب المتغيرات

المجالات	التخصص	المستوى العلمي							
		ماجستير	دكتوراه	خريج دكتوراه حديث	الكلية				
		المتوسط الانحراف المعياري	المتوسط الانحراف المعياري	المتوسط الانحراف المعياري	المتوسط الانحراف المعياري				
القيم	إدارة	3.28	.80	3.40	.58	3.35	.77	3.33	.72
	مناهج	2.84	.66	3.08	.74	3.37	.92	3.01	.74
	الكلية	3.07	.76	3.24	.67	3.36	.82	3.18	.75
الرؤية	إدارة	2.90	.89	3.04	.49	3.06	.76	2.97	.75
	مناهج	2.63	.74	2.78	.71	2.84	.99	2.72	.77
	الكلية	2.77	.83	2.92	.61	2.96	.86	2.85	.77
الرسالة	إدارة	2.87	.86	2.89	.44	3.19	.58	2.94	.70
	مناهج	2.45	.67	2.45	.70	2.90	.75	2.52	.70
	الكلية	2.67	.80	2.68	.62	3.07	.67	2.74	.73
الأهداف	إدارة	2.81	.73	2.83	.40	3.18	.61	2.89	.63
	مناهج	2.52	.60	2.47	.54	2.89	.74	2.56	.61
	الكلية	2.67	.68	2.65	.51	3.06	.67	2.73	.64
الأداة ككل	إدارة	2.96	.72	3.04	.37	3.20	.58	3.03	.60
	مناهج	2.61	.60	2.70	.59	3.00	.80	2.70	.64
	الكلية	2.80	.69	2.87	.51	3.11	.68	2.88	.64

للفروق، تم استخدام تحليل التباين الأحادي والمتعدد على الأداة ككل والمجالات، كما في الجدول (5).

بالإشارة للنتائج الموضحة في الجدول (4) هناك تباين ظاهري في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الطلبة للأداة ككل والمجالات حسب المتغيرات. ولبيان الدلالة الإحصائية

جدول (5): تحليل التباين الأحادي والمتعدد للأداة ككل والمجالات حسب متغيرات التخصص والمستوى العلمي والتفاعل بينها

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القيم	التخصص	1.763	1	1.763	3.268	.073
		1.824	1	1.824	3.086	.081
		4.389	1	4.389	8.902	.003
الرؤية	هوتلنج = 0.084	2.934	1	2.934	7.697	.006
		1.960	2	1.960	1.816	.167
		.964	2	.964	.816	.444
الرسالة	الدلالة الإحصائية = 0.026	3.026	2	3.026	3.069	.050
		2.930	2	2.930	3.843	.024
		.935	2	.935	.866	.423
الأهداف	المستوى العلمي لامبادا = 0.866	.012	2	.012	.010	.990
		.101	2	.101	.102	.903
		.043	2	.043	.056	.945
الأهداف	الدلالة الإحصائية = 0.902					

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القيم	الخطأ	74.461	138	.540		
الرؤية		81.581	138	.591		
الرسالة		68.037	138	.493		
الأهداف		52.601	138	.381		
القيم	المجموع	1542.219	144			
الرؤية		1261.765	144			
الرسالة		1163.173	144			
الأهداف		1138.898	144			
	التخصص	2.630	1	2.630	6.788	.010
	المستوى العلمي	1.773	2	1.773	2.288	.105
الأداة ككل	التخصص*المستوى العلمي	0.122	2	0.122	.157	.855
	الخطأ	53.455	138	.387		
	المجموع	1255.330	144			

على مجالي القيم، والرؤية، والأداة ككل. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإستجابات لمجالي الرسالة والأهداف. أما بالنسبة لمتغير التفاعل بينهما، فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) على الأداة ككل ومجالاتها.

ولتحديد مواقع الفروق بين فئات العينة، تم استخدام اختبار LSD للمقارنة البعدية كما في جدول (6).

بالإشارة للنتائج الموضحة في الجدول (5)، لمتغير التخصص، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) لمجالي القيم والرؤية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي الإستجابات على مجالي الرسالة والأهداف، والأداة ككل، لصالح طلبة الإدارة التربوية.

وبالنسبة لمتغير المستوى العلمي، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات الإستجابات

جدول (6): نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية لتحديد اتجاهات الفروق

مستوى الدلالة	فارق المتوسطات J - I	المستوى العلمي		المجالات
		J	I	
0.017	.394*	ماجستير		الرسالة
0.025	.390*	دكتوراه		
0.009	.380*	ماجستير	خريج دكتوراه حديث	الأهداف الإستراتيجية
0.009	.402*	دكتوراه		

نتائج السؤال الثالث: ما درجة الأداء الجامعي لجامعة عدن من وجهة نظر طلبة وخريجي الدراسات العليا؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداء الجامعي والأداة ككل بحسب جدول (7).

بالإشارة للنتائج الموضحة في الجدول (6)، تبين أن مواقع الفروق بين فئات المستوى العلمي في مجالي الرسالة والأهداف، جاءت جميعها لصالح خريج دكتوراه حديثاً.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الأداء لفقرات كل مجال والأداة ككل للأداء الجامعي

م	الفقرات	المرتبنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأداء
1	تتوفر المعلومات الصحيحة للبرامج والرسوم الدراسية	1	3.63	1.12	متوسطة
2	توجد قواعد بيانات للتعامل مع السجلات الأكاديمية للطلاب	3	3.20	1.15	متوسطة
3	تحفظ حقوق الطلاب بتطبيق اللوائح والأنظمة للدراسات العليا بعدالة	5	3.03	0.99	متوسطة
4	توحد برامج تعليم عالي متنوعة مواكبة للتطورات العلمية والعملية الحديثة	7	2.82	1.04	متوسطة
5	ترتبط المقررات الدراسية بالتطبيق والممارسة العلمية	8	2.72	1.02	متوسطة
6	توجد الهيئة التدريسية المؤهلة بكفاءة للبرامج العلمية	2	3.26	0.97	متوسطة
7	تتوفر الإمكانيات والموارد المتطورة (أجهزة، قاعات دراسية، مختبرات،...)	13	2.50	0.95	متوسطة
8	توجد مصادر تعليم وتعلم حديثة ومختلفة يسهل الوصول إليها	12	2.51	0.95	متوسطة
9	توجد في المكتبة (مراجع، مصادر، قواعد بيانات إلكترونية، انترنت،...)	8	2.72	1.05	متوسطة
10	تتابع الأقسام العلمية العمليات التعليمية (خطط دراسية، طرق تدريس،...)	4	3.05	0.98	متوسطة
11	تتوفر آلية تقييم موضوعي لأداء أعضاء الهيئة التدريسية	8	2.72	1.01	متوسطة
12	تراعى الفروق الفردية بين الطلاب	6	2.90	0.99	متوسطة
13	تراعى تزايد نسبة أعداد الطلاب بالنسبة للمدرسين	9	2.65	0.95	متوسطة
14	تتوفر الأجواء الأكاديمية المشجعة لتمييز في الأداء للعمليات التعليمية	10	2.59	0.94	متوسطة
15	تشرك ممثلين عن مواقع العمل لمراجعة المقررات الدراسية لتطويرها	11	2.56	1.05	متوسطة
مجال العملية التعليمية					
1	تهتم بتحقيق أهداف البحث العلمي	3	2.90	1.06	متوسطة
2	تؤمن مقومات البحث العلمي من تمويل، ومختبرات، ومصادر،...)	6	2.42	1.00	متوسطة
3	تهتم بمستوى الأشراف والمناقشة على رسائل الماجستير والدكتوراه	1	3.35	1.06	متوسطة
4	تدعم البحوث العلمية وطرق إجراءاتها وتقويمها وإثرائها للمعرفة	5	2.78	1.01	متوسطة
5	توفر النشرات الدورية للرسائل العلمية المجازة شاملة الملخص والنتائج	4	2.87	1.07	متوسطة
6	تهتم بتوظيف نتائج البحوث العلمية للدراسات العليا	7	2.32	1.04	منخفضة
7	تشجع الطلاب بجوائز ومكافآت عند التفوق الدراسي والبحثي المتميزة	9	2.10	0.93	منخفضة
8	توفر فرص المشاركة للباحثين في الأنشطة العلمية داخليا وخارجيا	8	2.25	0.96	منخفضة
9	تشجع حرية الفكر والتأليف والترجمة والنشر في مختلف المجالات	2	3.04	1.02	متوسطة
مجال البحث العلمي					
1	توجد معايير واضحة ومعلنة للقبول والتسجيل تطبق على الجميع	2	3.08	1.09	متوسطة
2	تتصف سياسات القبول والتسجيل بالشفافية والدقة	6	2.60	0.93	متوسطة
3	يوجد دليل للطلاب يتضمن كل ما يلزم من معلومات	1	3.63	1.15	متوسطة
4	يوجد نظام للإعلام بالأنظمة والتعليمات التي تخص الطلاب	3	3.03	1.11	متوسطة
5	تقوم الإدارات المتخصصة بمهامها في خدمة الطلاب بسهولة ويسر	5	2.71	0.92	متوسطة
6	تهتم بمشكلات الطلاب والعمل على حلها	8	2.49	0.92	متوسطة
7	توجد الأنشطة اللامنهجية لملئ وقت الفراغ والراحة النفسية للطلاب	11	1.98	0.85	منخفضة
8	تعمل بأليات معلنة لتلقي الشكاوى والمقترحات والاستجابة لها	10	1.99	0.85	منخفضة
9	توجد الخدمات الطلابية (التصوير، المواد القرطاسية والمكتبية، المطاعم،...)	4	2.75	1.20	متوسطة
10	توفر نظاما وإجراءات محددة تكفل تكافؤ الفرص في التعيين والتأهيل	12	1.97	0.82	منخفضة
11	توفر البيئة الجامعية المليئة بالاحتياجات وتوقعات الطلاب	9	2.38	0.82	متوسطة
12	تشرك الطلاب في صياغة رؤية ورسالة وأهداف الجامعة	13	1.67	0.77	منخفضة
13	تراعي العوامل المؤثرة الداخلية (الموارد البشرية، الخدمات الإدارية، التنظيم،...)	7	2.59	0.78	متوسطة

م	الفقرات	المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأداء
	مجالات خدمات البيئة الداخلية				
1	توجه الطلاب لخدمة المجتمع المحلي	6	2.37	0.88	متوسطة
2	تطلع لتأهل الخريجين بشتى التخصصات التي تلبى احتياجات سوق العمل	2	2.75	1.07	متوسطة
3	تطلع لتخلق شراكة مع مؤسسات وأفراد المجتمع المحلي	1	2.76	1.00	متوسطة
4	ترفد المجتمع المحلي بخريجين على مستوى عالٍ من الكفاءة	4	2.56	0.98	متوسطة
5	تنمي المواقف والمهارات الإيجابية نحو العمل بشكل عام	3	2.69	0.88	متوسطة
6	تهتم بمتابعة معدلات فرص العمل وتوظيف الطلاب الخريجين	8	1.69	0.85	منخفضة
7	تراعى العوامل الاقتصادية (دعم الدولة، السوق، مستوى دخل الفرد، البطالة،...)	7	2.27	0.86	منخفضة
8	تراعى العوامل السياسية (الاستقرار السياسي، سياسة الحكومة نحو التعليم،...)	4	2.56	0.87	متوسطة
9	تراعى العوامل الاجتماعية (الحاجة للدراسات العليا، المسؤولية الاجتماعية، الفقر)	5	2.51	0.90	متوسطة
	مجالات خدمات البيئة الخارجية				
	الأداة ككل				
		4	2.46	0.64	متوسطة
			2.63	0.61	متوسطة

وبالنسبة الى متوسط الأداة ككل، فقد جاء بدرجة أداء (متوسطة)، ومتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.61). وتراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات الأداة ما بين (-2.86-2.46)، حيث جاء مجال العملية التعليمية في المرتبة الأولى بدرجة أداء (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.86)، وجاء مجال البحث العلمي في المرتبة الثانية بدرجة أداء (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.67)، وجاء مجال خدمات البيئة الداخلية في المرتبة الثالثة بدرجة أداء (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.53)، وجاء مجال خدمات البيئة الخارجية في المرتبة الرابعة بدرجة أداء (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.46).

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات الطلبة والخريجين لدرجة الأداء الجامعي لجامعة عدن تعزى لمتغيري التخصص والمستوى العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم إجراء تحليل التباينات الأحادي والمتعدد على الأداة ككل والمجالات وفقاً للمتغيرات كما في الجداول الآتية:

بالإشارة للنتائج الموضحة في الجدول (7)، تبين أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال العملية التعليمية تراوحت ما بين (3.63-2.50)، حيث جاءت فقرة (1) في المرتبة الأولى بدرجة توافر (متوسطة)، بأعلى متوسط حسابي (3.63)، وجاءت فقرة (7) في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر (متوسطة)، بأدنى متوسط حسابي (2.50). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال البحث العلمي ما بين (3.35-2.10)، حيث جاءت فقرة (3) في المرتبة الأولى بدرجة توافر (متوسطة)، بأعلى متوسط حسابي (3.35)، وجاءت فقرة (7) في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر (منخفضة)، بأدنى متوسط حسابي (2.10). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال خدمات البيئة الداخلية ما بين (3.63-1.67)، حيث جاءت فقرة (3) في المرتبة الأولى بدرجة توافر (متوسطة)، بأعلى متوسط حسابي (3.63)، وجاءت فقرة (12) في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر (منخفضة)، بأدنى متوسط حسابي (1.67). وأخيراً؛ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال خدمات البيئة الخارجية ما بين (2.76-1.69)، حيث جاءت فقرة (3) في المرتبة الأولى بدرجة توافر (متوسطة)، بأعلى متوسط حسابي (2.76)، وجاءت فقرة (6) في المرتبة الأخيرة بدرجة توافر (منخفضة)، بأدنى متوسط حسابي (1.69).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات الإستجابات للأداة ككل والمجالات بحسب المتغيرات

المجالات	التخصص	المستوى العلمي						الكلية	
		ماجستير		دكتوراه		خريج دكتوراه حديث			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
العملية التعليمية	إدارة	2.66	.74	3.09	.43	3.81	.56	3.01	.74
	مناهج	2.64	.70	2.46	.60	3.21	.76	2.67	.71
	الكلية	2.65	.72	2.78	.60	3.55	.71	2.85	.75
البحث العلمي	إدارة	2.76	.79	2.62	.52	3.54	.46	2.86	.73
	مناهج	2.42	.72	2.29	.64	2.88	1.08	2.45	.78
	الكلية	2.60	.77	2.46	.60	3.25	.84	2.66	.78
خدمات البيئة الداخلية	إدارة	2.50	.69	2.62	.45	3.01	.50	2.63	.56
	مناهج	2.44	.54	2.23	.45	2.66	.93	2.40	.60
	الكلية	2.47	.57	2.43	.49	2.85	.73	2.52	.59
خدمات البيئة الخارجية	إدارة	2.50	.69	2.60	.46	2.89	.54	2.61	.60
	مناهج	2.30	.58	2.14	.57	2.59	.84	2.29	.63
	الكلية	2.41	.64	2.38	.56	2.76	.69	2.46	.63
الأداة ككل	إدارة	2.61	.64	2.73	.36	3.31	.42	2.78	.58
	مناهج	2.45	.55	2.28	.45	2.84	.82	2.45	.59
	الكلية	2.53	.60	2.51	.46	3.10	.66	2.62	.60

بالإشارة للنتائج الموضحة في الجدول (8) تبين أن هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات الطلبة للأداة ككل والمجالات حسب المتغيرات. وليبيان الدلالة

جدول (9): تحليل التباين الأحادي والمتعدد لمتوسطات الإستجابات للأداة ككل والمجالات حسب متغيرات التخصص والمستوى العلمي والتفاعل بينها

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
العملية التعليمية	التخصص هوتلنج = 0.107 الدلالة الإحصائية 0.008	5.169	1	1.763	12.141	.001
		5.893	1	1.824	11.583	.001
		2.151	1	5.169	6.703	.011
		3.097	1	5.893	8.277	.005
العملية التعليمية	المستوى العلمي لامبادا = 0.766 الدلالة الإحصائية 0.000	13.833	2	2.151	16.245	.000
		9.946	2	3.097	9.776	.000
		3.031	2	6.917	4.723	.010
		2.551	2	4.973	3.409	.036
العملية التعليمية	التخصص* المستوى العلمي لامبادا 0.885 الدلالة الإحصائية 0.034	3.084	2	1.515	3.622	.029
		.526	2	1.276	.517	.598
		.888	2	1.542	1.384	.254
		.473	2	.263	.632	.533
العملية التعليمية	الخطأ	58.757	138	.444		
		70.204	138	.236		
		44.273	138	.426		
		51.638	138	.509		

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
العملية التعليمية	المجموع	1255.471	144			
البحث العلمي		1113.704	144			
خدمات البيئة الداخلية		970.450	144			
خدمات البيئة الخارجية		931.827	144			
	التخصص	3.928	1	3.928	12.946	.000
	المستوى العلمي	6.314	2	6.314	10.405	.000
الأداة ككل	التخصص* المستوى العلمي	.798	2	.798	1.315	.272
	الخطأ	41.868	138	.303		
	المجموع	1048.533	144			

والأداة ككل. وبالنسبة للتفاعل بينهما: تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) على مجال العملية التعليمية، لصالح خريج دكتوراه حديثاً من الإدارة التربوية. ولتحديد مواقع الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية كما في جدول (10).

بالإشارة للنتائج الموضحة في الجدول (9)، لمتغير التخصص: تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) على المجالات والأداة ككل بين متوسطي الإستجابات، لصالح طلبة الإدارة التربوية. وبالنسبة لمتغير المستوى العلمي، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الإستجابات على المجالات

جدول (10): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية لتحديد إتجاهات الفروق

مستوى الدلالة	فارق المتوسطات J - I	المستوى العلمي		مجالات الأداء الجامعي
		J	I	
0.000	.896	طالب ماجستير		العملية التعليمية
0.000	.764	طالب دكتوراه		
0.001	.653	طالب ماجستير		البحث العلمي
0.000	.795	طالب دكتوراه		
0.017	.383	طالب ماجستير	خريج دكتوراه حديث	الخدمات في البيئة الداخلية
0.011	.423	طالب دكتوراه		
0.049	.353	طالب ماجستير		الخدمات في البيئة الخارجية
0.043	.381	طالب دكتوراه		
0.000	.571	طالب ماجستير		الأداة ككل
0.000	.591	طالب دكتوراه		

نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للكشف عن العلاقة الارتباطية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي كما في الجداول الآتية:

بالإشارة للنتائج الموضحة في الجدول (10) تبين أن مواقع الفروق على درجة الأداة ككل والمجالات جاءت لصالح خريج دكتوراه حديثاً.

جدول (11): العلاقة الإرتباطية بين درجة توافر مجالات مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ودرجة الأداء الجامعي

المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ²
مجالات مؤشرات التخطيط الاستراتيجي الأداء الجامعي	.821	.673	.664

بالإشارة للنتائج الموضحة في الجدول (11) تبين وجود علاقة إرتباطية تأثيرية طردية بين مجالات مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.821)

جدول (12): تحليل الارتباط الخفي المتعدد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	35.792	4	8.948		
البواقي	17.368	139	.125	71.615	0.000
المجموع	53.160	143			

بالإشارة للنتائج الموضحة في الجدول (12) تبين وجود معنوية الدلالة الإحصائية للعلاقة الإرتباطية التأثيرية، حيث يتضح أن هذه العلاقة دالة إحصائياً.

جدول (13): معاملات الانحدار الخفي المتعدد بين مجالات مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي

نموذج الانحدار	معاملات الانحدار اللامعيارية		معاملات الانحدار المعيارية		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	B	الخطأ المعياري	β			
ثابت الانحدار	0.506	0.143	-		3.534	0.001
1 القيم	-0.006	0.054	-0.008		-0.114	0.909
2 الرؤية	-0.027	0.073	-0.034		-0.370	0.712
3 الرسالة	0.154	0.082	0.185		1.864	0.064
4 الأهداف الإستراتيجية	0.657	0.084	0.693		7.840	0.000

معادلة الانحدار $Y = 0.506 + 0.657 x_1$

واضح على الواقع العملي. كما قدر الطلبة درجة توافر منخفضة لفكرة تمحورت حول سعي الجامعة إلى استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبشكل مناسب، ويمكن عزو ذلك إلى إحتياج طلبة الدراسات العليا للتكنولوجيا الحديثة في أساليب وتقنيات التعليم والتعلم، وربما يفسر ذلك ما تلعبه الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الراهنة والمتردة من دور في ذلك، مما يؤثر في تحقيق جامعة عدن لأهدافها المنشودة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات خلصت إلى محدودية الإدراك والاستيعاب للرؤية والرسالة في أوساط العاملين والهيئة التدريسية والطلاب (Hubishi, 2005; Bawadi, 2014)، ودراسات أكدت وجود ضعف في التخطيط الاستراتيجي، وعدم الإهتمام في تطبيق معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على مدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية (Alobeidi, 2004; Hubishi, 2005; Saed, 2013; Kuliab, 2014).

بالإشارة للنتائج الموضحة في الجدول (13)، تبين معاملات الانحدار الخفي المتعدد المناظرة لمجالات مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، حيث يبين معامل الانحدار الخفي لمجال الأهداف الإستراتيجية (0.657)، وهذا المعامل ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، بينما جاءت معاملات الانحدار الخفي لمجالات القيم، الرؤية، والرسالة (-0.006)، (-0.027)، (0.154) على التوالي، هي معاملات ذات دلالة غير معنوية عند مستوى (0.05).

مناقشة النتائج

أظهرت نتائج السؤال الأول إدراك الطلبة لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي، حيث قدر الطلبة الفقرات جميعها بدرجة توافر متوسطة، تؤكد المؤشرات على القيم التي ولدت السمعة الجيدة، وعكست المكانة التاريخية التي تتمتع بها الجامعة، التي أثرت على الجانبين القيمي والتربوي فيها؛ اللذين تتحد من خلالهما الرؤية والرسالة والأهداف، إلا أن هذه المجالات بحاجة إلى التطبيق الفعلي والملموس بدرجة أعلى، ليحدث التفاعل والتكامل فيما بينها بشكل

في البيئة الداخلية والخارجية بشكل خاص لا يحقق التطلعات في خدمة الطلبة والمجتمع.

وأظهرت نتائج السؤال الخامس علاقة ارتباطية تأثيرية دالة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات خلصت إلى وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في الأداء الجامعي (Aldijani, 2011; Alghouti,) (AbdulRahman & Alshuwaikh, 2015) وتوصلت إلى وجود دور إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء. وأظهرت النتيجة أن درجة الأداء الجامعي في جامعة عدن تتأثر بعلاقة ارتباطية طردية وبدرجة عالية تحديداً بمجال الأهداف الإستراتيجية لمؤشرات التخطيط الاستراتيجي. وهذا يعني أن أي تغيير في درجة توافر مجال الأهداف الإستراتيجية كمؤشر للتخطيط الاستراتيجي بدرجة معيارية واحدة، يقابله تغيير طردي قوي في درجة الأداء الجامعي؛ بمقدار يستدل به معامل الانحدار (0.657) كقيمة معنوية. كما أظهرت النتيجة خروج مجالات القيم والرؤية، والرسالة من معادلة الانحدار في تفسير العلاقة الارتباطية. ويفسر ذلك أن الأهداف الإستراتيجية هي التي تترجم رسالة الجامعة والتي ينعكس تحقيقها في البيئتين الداخلية والخارجية. أي أنه كلما حققت جامعة عدن أهدافها الإستراتيجية رفعت من درجة كفاءة وفاعلية إنتاجية أدائها الجامعي.

الاستنتاجات

- تركز عملية التخطيط الاستراتيجي على القيم التي تستند إليها الجامعة في أدائها الجامعي، وهي القيم التي تعكس قيم المجتمع والتي حددت من خلالها الرؤية والرسالة والأهداف.
- عند إعداد الاستراتيجية، ينبغي إشراك الطلبة في صياغة أهدافها، كونهم يستطيعون أن يقيسوا درجة الأداء الجامعي، الذي يلي احتياجاتهم للاستفادة والاستمتاع بدراساتهم.
- التخطيط الاستراتيجي ومجالاته بحاجة للمراجعة والاهتمام والتطبيق الفعلي والملموس كي يكون في درجة توافر أعلى، يؤثر إيجابياً في درجة الأداء الجامعي، كون جودة التخطيط خطوة لازمة لتحقيق الجودة في الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية.
- تركز الجامعة على العملية التعليمية والبحث العلمي في مجالات الأداء الجامعي على حساب الخدمات للبيئة الداخلية والخارجية، وهي بحاجة لإجراءات إصلاحية للتحسين.
- ضعف الاهتمام بالتكنولوجيا وتقنياتها لتحقيق الأهداف الرامية لتنمية تعليم وتعلم الطلبة.
- ضعف الموارد المالية والمادية وغياب المتابعة أضعف الخدمات في البيئتين الداخلية والخارجية، فهناك حاجة لتحليل الاستراتيجي لمعرفة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر إيجاباً من خلال توظيف نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة لرفع درجة الأداء الجامعي.

كما أظهرت نتائج السؤال الثاني وجود فروق في مجالي الرسالة والأهداف والأداة ككل وفق متغير التخصص، لصالح طلبة الإدارة التربوية. أي أن إدراكهم لدرجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي كان أعلى من إدراك طلبة المناهج وطرق تدريس، ويعزى ذلك إلى طبيعة تخصص طلبة الإدارة التربوية الذي منحهم الخبرة الإدارية في معرفة وتحديد درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي. ووفقاً لمتغير المستوى العلمي، أظهرت النتيجة وجود فروق في مجالي الرسالة والأهداف لصالح خريج دكتوراه حديثاً. ويعزى ذلك إلى الخبرات والممارسات العلمية والعملية التي امتلكها الخريج خلال سنوات الدراسة الطويلة والتي مكنته من القدرة على التمييز وتحديد درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي. أما القيم التي تتحدد من خلالها الرؤية، يُجمع الطلبة الرأي فيها، يفسر ذلك حرص جامعة عدن على نشر القيم بين طلبتها.

وأظهرت نتائج السؤال الثالث إدراك الطلبة لجميع مجالات الأداء الجامعي كجوانب ملموسة، عكس من خلالهم درجة متوسطة لأدائها الجامعي ككل. ويمكن عزو ذلك إلى أن الأداء الجامعي لم يصل لدرجة توقعات الطلبة وتطلعاتهم. ويفسر ذلك أن الجامعة الحكومية محدودة الموارد، وبالتالي فإن الإمكانيات والتكنولوجيا المتطورة واللازمة لم تصل إلى درجة الطموح الذي يواكب التغيرات. وربما طبيعة الأوضاع الاقتصادية التي نتج عنها تقليص الدعم الحكومي انعكس سلباً على قدرة الجامعة على توفير تسهيلات للطلبة، فالجامعة تصب جل إهتمامها على العملية التعليمية والبحث العلمي على حساب المجالات الأخرى، مما جعل الطلبة يشعرون بأن درجة الدعم للخدمات المقدمة لهم في البيئة الداخلية والخارجية أقل. وربما يفسر ذلك مستوى جودة مخرجات جامعة عدن في تلبيتها لمتطلبات المجتمع وسوق العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حبيشي (Hubishi, 2005) التي خلصت إلى وجود نقاط ضعف في غياب الإستراتيجيات التدريسية والبحثية الواضحة على مستوى الكليات والأقسام العلمية. ودراسات خلصت إلى وجود معوقات وضعف الإمكانيات والموارد المادية المتاحة واللازمة للتطوير التي أضعفت ممارسة التخطيط الاستراتيجي (Cowburn, 2008; Murshid, 2004; Bawadi, 2008).

كما أظهرت نتائج السؤال الرابع وجود فروق في جميع المجالات والأداة ككل وفقاً لمتغير التخصص لصالح طلبة الإدارة التربوية. ويمكن أن يعزى ذلك إلى طبيعة تخصصهم الإداري الذي يجعلهم أكثر شعوراً بدورهم القيادي في العملية الإدارية المتمثلة في الملاحظة والمتابعة والتنفيذ للمهام في البيئة الجامعية للأداء الجامعي. ووفقاً لمتغير المستوى العلمي، أظهرت النتيجة وجود فروق في جميع المجالات لصالح خريج دكتوراه حديثاً، ويعزى ذلك إلى الخبرات والممارسات العلمية والعملية التي أفادت الخريج خلال سنوات الدراسة الطويلة ومكنته من القدرة على التمييز وتحديد درجة الأداء الجامعي مقارنة بتوقعاتهم وطموحاتهم، ويفسر ذلك أن درجة الأداء الجامعي لجامعة عدن بشكل عام وما تقدمه من خدمات

References

- Abbas, S. (2006). *Human resources management: A strategic approach*. Amman: Dar Wael for Publication and Distribution.
- AbdulRahman, R., & Alshuwaikh, A. (2015). The role of strategic planning in improving overall performance Palestine Technical College- Durr Albalah. *Journal of Studies and Research*, (20), 300-327.
- Alabidi, A., & Alabadi H. (2007). Using benchmarking in evaluation the university performance (comparative study between the faculty of management and economics / University of Kufa and the faculty of management and economics / University of Qadisiyah. *Qadisiyah Journal of Science Administration and Economics*, 9(3), 216-238.
- Alaqeel, I., & Alhyary, H. (2014). The role of the Jordanian Universities in supporting the values of citizenship. *The Jordanian Journal of Educational Sciences*, 10(4), 517 -527
- Aldawi, A. (2010). Analysis of the theoretical foundations of the concept of performance. *Journal of Researcher*, 7, 217-227.
- Aldijani, A. (2011). *The role of strategic planning in the quality of the institutional performance: An analatical descriptive study in the Palestinian traditional universities*. Doctoral Dissertation. University of Damascus, Syria. Retrieved from <https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle/20.500.12358/20284>?
- Alfayyad, S. (2004). Organizational culture, its source and dimensions. *International Journal of Administrative Sciences*, 9(1), 324-295.
- Alghouti, M. (2017). *The role of strategic planning in raising the productive efficiency of employees in higher education institutions in Gaza governorates*. Master Thesis, Islamic University, Gaza. Retrieved from <https://iugspace.iugaza.edu.ps/handle/20.500.12358/17445>.
- Aljaradi, A. (2011). *The role of strategic planning in raising the efficiency of the performance of Yemeni universities*. Doctoral Dissertation. University of Halab, Syria.
- Alkubaisi, A. (2006). Strategic planning for educational leaders. *Journal of Naif Arab University for Security Science*, 3(2), 22-60

- هناك علاقة إرتباط بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي، الأمر الذي يفسر أن توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية يلعب دورا إيجابيا ومهما في رفع درجة الأداء الجامعي وتطويره، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي هي جوهر عملية التخطيط من الركائز المهمة في لعب هذا الدور.
- يتحقق النهوض بالأداء الجامعي من خلال العمل بخطة استراتيجية واضحة، تسهم بشكل فعال في تحسين المخرجات ورسم الاتجاهات والسياسات للحاضر والمستقبل.

التوصيات

- اهتمام الجامعة بتسيخ وتوظيف منهجية التخطيط الاستراتيجي المستندة إلى القيم والمبنية على رؤية ورسالة وأهداف واضحة، مع إشراك جميع الأطراف المعنية عند وضع الخطط التفصيلية، وتحديد الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لتنفيذها.
- المراجعة والاهتمام والتطبيق الفعلي والملموس لمجالات التخطيط الاستراتيجي بتوفير مؤشرات اداء كمية ونوعية لمتابعة تنفيذ الخطط وتحقيق الاهداف ضمن برنامج زمني محدد ينتج أداءً جامعيًا بكفاءة وفاعلية.
- رفع درجة الأداء الجامعي في كافة مجالاته لتلبية التوقعات والطموحات من الخدمات، خاصة في مجالات التكنولوجيا الحديثة وتقنياتها للاستفادة منها في تطوير المجتمع.
- تحقيق استراتيجياتية موارد لتنمية الإيرادات وترشيدها وتطويرها لإنجاح عملية تطوير الأنشطة والخدمات.
- إجراء إصلاحات للتحسين من خلال تعزيز إمتلاك الجامعة للمعلومات عن بيئتها الداخلية والخارجية، بما يحقق رفع درجة الأداء الجامعي لضمان الوصول إلى مخرجات تلبي حاجات المجتمع.
- العمل باستراتيجية معتمدة على التحليل الاستراتيجي للتعرف على المتغيرات والظروف البيئية والعوامل المؤثرة الداخلية والخارجية والتفاعل معها، لزيادة قدرتها على تعزيز نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة لتحقيق الاهداف المنشودة لرفع درجة الأداء بشكل فعال يسهم في تحسين المخرجات ورسم الاتجاهات والسياسات للحاضر والمستقبل.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية تطبق على الجامعات اليمنية الأخرى.
- إجراء دراسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب عليها لرفع درجة الأداء.

- Alnakhi, M. (2010). *Evaluation of the performance level of the postgraduate leading bodies of the University of Aden in the light of SWOT strategic analysis*. Master Thesis. University of Aden, Yemen.
- Alobeidi, C. (2004). Activate the role of Yemeni universities in achieving qualitative goals. *Journal of Arts and Human Sciences*, 5, 9-49.
- Bawadi, S. (2008). *Analysis of the internal environment and strategic planning components at Hadramout University*. Master Thesis. University of Aden, Yemen.
- Bawadi, S. (2014). *A proposed framework for developing the quality of performance of the two faculties of education, (Aden, Mukalla), at Aden and Hadramout universities in the light of the assessment of administrative performance in accordance to the standards of performance excellence (Baldrige)*. Doctoral Dissertation. University of Aden, Yemen.
- Bieler, A., & McKenzie, M. (2017). Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute*, 9(2), 161-183.
- Cowburn, S. (2005). Strategic planning in higher education: Fact or fiction?. *Perspectives: Policy and Practices in Higher Education*, 9(4), 103-109.
- Del Barrio, S., & Luque, T. (2009). The value of client perception in university strategic planning: An empirical analysis study. *Industry and Higher Education*, 23(6), 423-436.
- Druker, P. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, and practice*. London: Hein Mann.
- Gallagher, M. (2007). *Improving institutional effectiveness: The relationship between assessing student learning outcomes and strategic planning in California Community College*. Doctoral Dissertation. Claremont University, California.
- Ghoneim, O. (2008). *Planning foundations and general principles*. Amman: Dar Safa for Publication and Distribution.
- Hamza, A. (2012). The experience of higher education in the republic of Yemen in quality assurance and academic accreditation. *The Arab Journal for Quality Assurance of University Education*, 10, 43-60.
- Hubishi, A. (2005). *Strategic analysis for activating the role of the Yemeni university administration in achieving its aims*. Master Thesis. University of Aden, Yemen.
- Hussein A. (2001). *Strategic leadership and its role in formulating the strategic direction of the university*. Master Thesis. University of Aden, Yemen.
- Kuliab, A. (2014). A proposed framework for developing the administrative performance of deans of colleges of education in Yemeni public universities. Master Thesis. University of Aden, Yemen.
- Marzouqah, H. (2014). *The impact of strategic planning of total quality management on employees' performance improvement of private universities in Jordan*. Master Thesis. Middle East University, Lebanon. Retrieved from https://meu.edu.jo/libraryTheses/58625e4c3ab0c_1.pdf
- Ministry of Higher Education and Scientific Research. (2006). *The national strategy for higher education in the Republic of Yemen and the future action plan (2006-2010)*. Retrieved from.
- Murshid, F. (2004). *Factors affecting the effectiveness of performance in Yemeni universities*. Master Thesis. University of Sana'a, Yemen.
- Obaidat, D., Abdul-Haq, K., & Adas, A. (2004). *Scientific research: Its concept and methods of its methodologies*. Amman: Dar El Fakir for Printing and Publishing.
- Rabaya, F. (2011). Reference benchmarking for improving institutional performance in public organizations: An applied study to the Supreme Council for Science and Technology. *Mu'tah University Journal*, 26(7), 109-164.
- Rustam, R. (2004). Strategic planning in university education. *Journal of Quality in Higher Education*, 1(1), 61-79
- Saeed, F. (2013). *The reality of strategic planning at the University of Aden in light of the requirements of total quality managemen*. Master Thesis. University of Aden, Yemen.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2004). *Essentials of strategic managemant*. (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Zoabi, R. (2014). *Impact of strategic planning on the performance of Algerian higher education institutions (from balanced score card perspective): A case study of the University of Mohammed Khiedr Biskra*. Master Thesis. University of Mohamed Khader, Algeria. Retrieved from <https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-4133.pdf>.