

## تصور مقترح لإعداد الخطط الإستراتيجية للجامعات الحكومية بالجمهورية اليمنية

د. رشاد سعيد قايد حسن مجلي

أستاذ التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات

التعليم المساعد

كلية التربية جامعة تعز بالجمهورية اليمنية

الملخص:

هدف البحث إلى: تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية. و من ثم دراسة وتحليل أبرز تحديات /معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية , والتعرف على أهم أسبابها . للوصول إلى بناء تصور مقترح لمساعدة القادة الأكاديميين على إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات اليمنية الحكومية. واستخدم الباحث : المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتشخيص واقع إعداد خطط الجامعات اليمنية الحكومية , و منهجية التخطيط الاستراتيجي لبناء التصور المقترح .

وتوصلت نتائج البحث إلى: أن أغلب الجامعات الحكومية ليس لديها خطط استراتيجية وكذلك ليس لديها خطط تقليدية؛ بسبب ضعف الكفاءات والقدرات والخبرات في جانبي التخطيط وإعداد البرامج والأنشطة وتحديد تكاليفها من ناحية, وضعف الدافعية نحو الاهتمام بالتخطيط من قبل قيادات الجامعات الحكومية. كما قدم البحث تصور مقترح لإعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات اليمنية الحكومية, اشتمل على ستة مجالات .

## Résumé:

The study aimed at: 1-I identifying the current practice of strategic planning by public universities in Yemen. 2- Investigating and analyzing the main challenges and abstacles faced by Yemeni public universties as far as strategic planning is concerned. 3- Propose a plan to help the academic heads at strategic planning Preparation .

The researcher used: The analytic descriptive method in analyzing and investigating the currebt practice of strategic planning Preparation at public universities in Yemen, and the methodology of the strategic planning to create the proposed plan. Results: 1-Most of the public universities neither have strategic plans nor traditional practices, due to a weakness of their cadre qualifications, capabilities and experiences in two aspects, first one in planning and programs and activities and determining their costs. Second, the weak motivation towards planning by the heads of the universities. 2-The study presents a proposed plan for effective strategic planning preparation which includes six chapters.

**مقدمة البحث:**

يعد التخطيط أول عمليات الإدارة، ويأخذ الأولوية على العمليات الأخرى؛ لأنه مرحلة التفكير التي تسبق القيام بأي عمل، وينتهي باتخاذ قرارات متعلقة بما ينبغي عمله، وكيف يتم العمل، ومتى، ومن يقوم به؟ والإداري في سعيه لتحديد الموارد المتوفرة لتحقيق أهدافه لا بد له من استكشاف البيئتين الداخلية والخارجية لمنظمتة، والسير بها نحو التميز والجودة في ظل التنافس محلياً وعالمياً، ولا يمكن الوصول إلى هذا التميز وهذه الجودة إلا باستخدام التخطيط.

كما يعد التخطيط الأداة الأساسية في المنظمات الناجحة في عالم اليوم فمع تعقد الحياة الاقتصادية وشدة المنافسة والعولمة (كميرر ووندام، 2003: 6-7).

و تعد قضية إعداد جيل متسلح بالعلم ومؤهل بالمهارات والمعارف الحديثة ضرورة ملحة تفرضها متطلبات التنمية الشاملة في أي بلد من البلدان، فالدولة الناجحة هي التي تمتلك كفاءات وطنية قادرة على التعامل مع المتغيرات الدولية ومعطيات التكنولوجيا الحديثة، وعلى التفاعل والاستفادة من كل المستجدات، ولهذا فإن المكانة الرفيعة والتميزة التي تحتلها الجامعات في مختلف المجتمعات تأتي من عظمة الرسالة التي تؤدبها، والدور الذي تقوم به في إعداد جيل من الأكاديميين والباحثين والخريجين من ذوي المستويات التعليمية العليا؛ لسد الاحتياجات من الكفاءات المتخصصة بمختلف المجالات. حيث حل المفهوم الثلاثي لوظائف مؤسسات التعليم العالي الجامعي محل المفاهيم التقليدية، وأصبح ينظر إلى هذه المؤسسات باعتبارها مراكز للتعليم و التأهيل و البحث العلمي ومراكز لخدمة البيئة وتنمية المجتمع وتطويره .

وعلى الرغم من أن عمر التعليم الجامعي في اليمن لا يتعدى أربعة عقود ونصف، إلا إنه شهد توسعاً كبيراً واكب احتياجات المجتمع لمؤسسات التعليم الجامعي، وترجم حرص الدولة والقيادة السياسية على نشر التعليم في ربوع الوطن وبمختلف المجالات والمستويات لاسيما بعد تحقيق الوحدة المباركة في 22 مايو 1990 م .

ومع ذلك إلا إنه ومنذ تأسيس أول جامعتين (صنعاء وعدن) كانت عملية التخطيط للجامعات تتم وفق التخطيط التقليدي، ولم يجد الباحث أي خطط صادرة عن الجامعات معدة وفق رؤية واضحة سوى تلك الإشارات المقتضبة التي كانت ترد في الخطط الخمسية للدولة، واستمر الحال على ما هو عليها إلى أن بدأ الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من قبل الدولة في بداية القرن الحالي .. حيث قامت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، بإعداد أول خطة استراتيجية لها في عام 2006م ثم تلتها استراتيجية تطوير جامعة تعز 2010 -2025م، وأخيراً استراتيجية جامعة إب تم الانتهاء من إعدادها في 2016، وتم البدء بتدشين العمل بها في العام 2017/2018م، ولم يجد الباحث أي استراتيجية للجامعات الحكومية الأخرى؛ وهذا يقود إلى مشكلة البحث .

**مشكلة البحث :**

تتمثل مشكلة البحث في غياب التخطيط في الجامعات اليمنية الحكومية بمختلف أشكاله والافتقار على المحاضر في إعداد البرامج والخطط المستقبلية، حيث يغلب على العمل في أغلب الجامعات اليمنية الحكومية العشوائية والارتجالية وغياب الرغبة في التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي وضعف القدرات المؤسسية وانغماس قادة الجامعات اليمنية الحكومية في الأعمال الروتينية ، وأغلب ما يتم لإنشاء برامج أكاديمية أو بحثية أو خدمية أو تأسيس مراكز بحثية أو خدمية أو كليات على الرغبات الشخصية بدون دراسات علمية لاحتياجات سوق العمل واحتياجات التنمية ، لذلك ؛ تزايد عدد الكليات النظرية بشكل غير مسوق رغم الأعداد الهائلة من الخريجين العاطلين عن العمل فعلى سبيل المثال توجد (34) كلية تربية تقدم نفس البرامج وتشابه برامجها مع بعضها البعض ، وهناك أعداد كبيرة من الخريجين لم يتم استيعابهم في سوق العمل ، خاصة أن مخرجات الكلية النظرية يقتصر توظيفهم على ما تقدمه الحكومة من درجات وظيفية ، وهو ما يستدعي إعادة النظر في كافة البرامج التي تقدمها الجامعات اليمنية الحكومية من خلال القيام بدراسات لتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للجامعات اليمنية والتركيز على احتياجات سوق العمل والتنمية المستدامة . وهو ما يقود إلى أسئلة البحث .

## أسئلة البحث :

- 1- ما واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية ؟
- 2- ما معوقات / تحديات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية ؟ وما أسبابها ؟
- 3- ما التصور المقترح لإعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات اليمنية الحكومية؟

أهمية البحث : تتمثل أهمية هذا البحث في:

- 1- يسهم هذا البحث في تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية ودراسة وتحليل أبرز تحدياته /معوقاته, والتعرف على أهم أسبابها .
- 2- توضيح الفجوة في التخطيط التي تعاني منها الجامعات اليمنية الحكومية والتي جعلت جامعاتنا متخلفة عن ركب الجامعات المعاصرة في مختلف دول العالم.
- 3- يعطي صناع القرار صورة عن واقع التعليم الجامعي ومخاطر تخلف الجامعات اليمنية والتي يفترض أنها تكون قائمة للمجتمع نحو التطور والتنمية.
- 4- تقديم تصور مقترح لمساعدة القادة الأكاديميين على التغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي والاستفادة منه في إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات والكليات.

أهداف البحث : يهدف البحث الحالي إلى :

- 1- تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية .
- 2- دراسة وتحليل أبرز تحديات /معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية , والتعرف على أهم أسبابها .
- 3- بناء تصور مقترح لمساعدة القادة الأكاديميين على إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات اليمنية الحكومية.

حدود البحث :

- 1- الحدود الموضوعية : تحليل واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية
- 2- الحدود المكانية : الجامعات اليمنية الحكومية .
- 3- الحدود الزمانية : خلال الفترة من 2000م – 2018م.

منهجية البحث وإجراءاته: تم استخدام:

- 1- منهج تحليل المحتوى لتحليل خطط واستراتيجيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجامعات اليمنية الحكومية والقوانين والتشريعات ذات العلاقة.
  - 2- منهجية التخطيط الاستراتيجي لبناء التصور المقترح .
- مجتمع البحث: وزارة التعليم العالي والجامعات اليمنية الحكومية.
- عينة البحث: تم أخذ مجتمع البحث بالكامل وعلى النحو التالي:
- 1- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رغم أن استراتيجيتها محددة بالفترة 2006- 2010 رغم انتهاء مدتها في عام 2010 إلا إنه لم يتم القيام بإعداد خطة استراتيجية جديدة .

2- تم تحليل القوانين والتشريعات والتقارير ذات العلاقة بواقع التخطيط الاستراتيجي لجميع الجامعات الحكومية مع التركيز على الجامعات التي توفرت لها استراتيجية حتى عام 2018م , وهي جامعة تعز والتي تم تدشين استراتيجيتها في عام 2010 وتمتد حتى عام 2025م, وجامعة إب وتم تدشين البدء باستراتيجيتها في 2017م رغم أنه تم البدء بإعدادها في 2011 بموجب قرار رئيس الجامعة رقم 330 لسنة 2011 بتاريخ 19 / نوفمبر / 2011م , ومع ذلك فالاستراتيجيتان الجامعتي إب وتعز اقتصرتا على مستوى الجامعة فقط , ولم تشتملا على الكليات والمراكز والأقسام . أما بقية الجامعات فلم يتم إعداد خطط استراتيجية لها .

## أدوات البحث:

تحليل المحتوى الكمي والنوعي: استخدام هذا النوع من التحليلات في عرض واقع إعداد خطط وبرامج الجامعات الحكومية اليمنية, حيث تم تحليل محتوى القوانين واللوائح والتشريعات والخطط والاستراتيجيات والتقارير, تحليلاً نوعياً من خلال توضيح محتوياتها ومدلولاتها, وكمياً؛ لتعزيز قوة الجانب النوعي والاستشهاد بالأرقام.

## مصطلحات البحث :

**مفهوم التخطيط:** يعرف التخطيط بأنه: عملية الموازنة بين القدرات والطاقات والموارد المتاحة وما يريد الفرد أو الجماعة أن يحقق من أهداف وتطلعات بغرض النهوض بمستوى المعيشة... الخ(العجمي, 2013: 362).

ويعرف الباحث التخطيط بمفهومه العام بأنه: عملية التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها, ووضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في وضع واختيار البدائل, وتحديد الإمكانيات اللازمة, واختيار البديل الأنسب في ضوء الإمكانيات المتاحة, وتحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة, ووضع البرامج الزمنية لتحقيق الأهداف.

## مفهوم التخطيط التربوي والتعليمي:

يعرف "محمد سيف الدين فهمي" التخطيط التربوي بأنه: عملية متصلة ومنظمة تتضمن أساليب البحث الاجتماعي وطرق التربية والإدارة والمال والاقتصاد, وغايتها أن يحصل كل فرد على تعليم كافي ذي أهداف واضحة, وعلى مراحل متعددة, وأن يمكن كل فرد من الحصول على فرص لينمي بها قدراته وأن يسهم إسهاماً فعالاً بكل ما يستطيع في تقدم البلاد في النواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية (العجمي, 2013: 361, والبوهي, 2013: 16).

ويعرف التخطيط التعليمي بأنه: استخدام التحليل العقلي المنظم في عمليات التطوير التعليمي بهدف جعل التعليم أكثر فاعلية وأكثر كفاءة في استجاباته لحاجات وأهداف طلبته ومجتمعه, ولا بد أن تكون طرقه تتسم بالمرونة والقابلية للتعديل لتناسب مع المواقف التي تختلف حسب مستوى التطور ونمط الحكومة(العجمي, 2013: 361).

ويعرف الباحث التخطيط الجامعي بأنه: عملية التحديد المسبق لأهداف الجامعة المراد الوصول إليها, ووضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في وضع واختيار البدائل , وتحديد الإمكانيات اللازمة, واختيار البديل الأنسب في ضوء الإمكانيات المتاحة, وتحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة, ووضع البرامج الزمنية لتحقيق الأهداف, ووضع معايير لقياس مدى تحقق الأهداف الجامعية.

ويعد التخطيط أول عنصر أو عملية من عمليات الإدارة التي تشتمل على التخطيط والتنسيق والمتابعة والتقييم. مما يدعو إلى التعرف على هذه العمليات الإدارية وعلاقة التفاعل والتأثير المتبادلة.

يعرف الباحث التخطيط بمفهومه العام بأنه: عملية التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها, ووضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في وضع واختيار البدائل, وتحديد الإمكانيات اللازمة, واختيار البديل الأنسب في ضوء الإمكانيات المتاحة, وتحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة, ووضع البرامج الزمنية لتحقيق الأهداف.

**تعريف الجامعات الحكومية:** بأنها الجامعات التي أنشأتها الدولة, وتشرف عليها وتمولها, وتوفر لها سبل الرعاية والدعم للقيام برسالتها المنوطة

بها تجاه مجتمعها(الحاج, د.ت: 42).

## الأدب النظري للبحث :

## أولاً: نشأة التخطيط ومفهومه:

## أ- نشأة التخطيط:

نشأت فكرة التخطيط مع ظهور البشرية، فلقد وضع الإنسان البذور الأولى لمفهوم التخطيط بمعناه العام عندما حاول إصدار العديد من قراراته على المستوى الفردي أو الجماعي للموازنة بين الحاجات الإنسانية المتزايدة والموارد والإمكانات المحدودة، إلا إن المفهوم الحديث للتخطيط لم يظهر في الغرب إلا بعد أن نشر العالم كريستيان شوغيد أول بحث في التخطيط الاقتصادي سنة 1910م. ثم تطورت فكرة التخطيط أثناء الحرب العالمية الأولى والثانية عندما اتخذت الدول المتحاربة التخطيط كأداة لإدارة دفة الحرب (العجمي، 2013: 359-360، وعبابنة، 2015: 25-26).

وتعد بداية عصر الخطط الاقتصادية الشاملة سنة 1928م حينما بدأ الاتحاد السوفيتي أول خطة اقتصادية شاملة في هذا العام، ومن ثم نشأ التخطيط التعليمي في قلب التخطيط الاقتصادي بعد أن ظهرت العلاقة القوية بين التعليم والاقتصاد باعتبار أن التعليم من المطالب الهامة للوصول إلى اقتصاد قوي سليم. وتعد أول محاولة للتخطيط للتعليم الشامل في أمريكا سنة 1956م تحقيقاً لتوصية وزراء التربية لدول أمريكا اللاتينية على ضرورة اتخاذ التخطيط التعليمي منهاجاً وأسلوباً لحل المشكلات التعليمية كما وكيفاً. ولقد قامت اليونيسكو بجهود ضخمة في مجال نشر التخطيط التعليمي عن طريق عقد المؤتمرات التي تؤكد على أهمية التخطيط، وتحث الدول على استخدامه كأداة لتحقيق التنمية الشاملة، وظهرت العديد من الخطط التعليمية في كل من الهند وإندونيسيا ومصر وسوريا وغيرها من البلاد النامية نتيجة لانتشار أساليب التخطيط التعليمي، ولقد ظهر التخطيط في البلاد العربية منذ عام 1960م في صورة خطط خمسية وعشرية في بعض الدول العربية مثل مصر وسوريا وتونس والمغرب والسودان والأردن، ولقد كانت تلك الخطط تنفيذاً لتوصية المؤتمر الذي نظّمته اليونيسكو في بيروت في فبراير 1960م (العجمي، 2013: 360، وعبابنة، 2015: 26-28).

## ب- التخطيط الاستراتيجي:

بدأ استخدام مصطلح التخطيط الاستراتيجي منذ مائتي عام مضت وتحديداً في التخطيط الاستراتيجي للمدن القديمة الكبرى، ثم جاء التخطيط الاستراتيجي في القطاع الصناعي الحكومي في الاتحاد السوفيتي في بداية العشرينيات من القرن الماضي، وانتقلت هذه الممارسة إلى القطاع الخاص في الدول الغربية (Bavaird , 2003 , P.57). وتعود جذور هذا المفهوم بالشكل العلمي والمعاصر إلى منتصف الخمسينيات، حيث يوضح أنسوف وماكدونيل (Ansoff & McDonnell) أن التخطيط الاستراتيجي وخلال فترات تطوره مر بثلاث مراحل أساسية هي (القطامين، 2002: 45-46، وأبو قاعد، 2006: 18-19، والعجمي، 2013: 406-408): مرحلة التخطيط قصير المدى، و مرحلة التخطيط طويل المدى، و مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

وقد تم تبني هذا المفهوم في الستينيات، وبعد عشر سنوات تقريباً من دخول التخطيط طويل المدى، والتغيرات والتعقيدات التي حدثت في بيئة عمل المنظمات أدت إلى فقدان الثقة بالتنبؤات وأدوات التخطيط طويل المدى وعجز هذه الأنظمة التخطيطية، وأصبح هناك ممارسة تخطيطية جديدة تركز على البيئة الخارجية سميت بالتخطيط الاستراتيجي كعملية منطقية تحليلية لاختيار الوضع المستقبلي للمنظمات مع بيئتها، وتعمل على تقوية القدرات الإدارية التي من شأنها التكيف بسرعة مع المتغيرات الجديدة، وإحداث الانسجام والتوافق البيئي (Ansoff & McDonnell، وسمدي والحازندار، المشار إليهم في: أبو قاعد، 2006: 19).

والتخطيط الاستراتيجي لا يفترض أن المستقبل هو امتداد للماضي كما هو الحال في التخطيط طويل المدى بل يضع سيناريوهات للأوضاع المستقبلية بناء على تحليل الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر التي تواجهها (Digman، المشار إليه في: أبو قاعد، 2006: 20، والعجمي، 2013: 407-410).

ويعرف "غنيمة" التخطيط الاستراتيجي بأنه: "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات" (غنيمة، 2005: 434).

أما دخول التخطيط الاستراتيجي في النظم التعليمية فقد جاء متأخرًا حيث تعود البدايات الأولى لتطبيقه في مؤسسات التعليم إلى بداية السبعينيات، ففي عام 1972م أكد سكاندل واتن على أن برامج وسياسات مؤسسات التعليم العالي لا تتسق - في الغالب - مع أهدافها، كما أن الأهداف نفسها لا تكون دائمًا واضحة، هذا بالإضافة إلى استغلال هذه المؤسسات للمصادر المتاحة قليلاً ما يخطط في ضوء البرامج والأهداف، وعلى ذلك فهذه المؤسسات مطالبة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي؛ كي تتمكن من التكيف مع التغيير،... الخ (العجمي، 2013: 386-387).

ويجب أن يكون واضحاً للجامعة أن وضع الخطة الاستراتيجية وترجمتها إلى أهداف طويلة الأجل سوف يتطلب الإجابة على مجموعة من التساؤلات الهامة ومن أمثلة تلك التساؤلات ما يلي (حسي، د.ت: 6، ويونس، 2009: 83-85):

1- ما هي الأسباب وراء قيام الجامعة واستمرارها في مزاوله نشاطها ؟

2- ما هي المهمة الأساسية للجامعة ؟

3- ما الهدف/ الأهداف الاستراتيجية للجامعة ؟

4- ما البرامج التي تنفذها الجامعة ؟

ثانياً: تأصيل المفاهيم الارتباطية ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي:

يعد مصطلح الاستراتيجية هو الأقدم تاريخياً وكان استخدامه عسكرياً ثم انتقل بعد ذلك إلى الميدان الإداري، وتم تطويره في الستينيات ليتم الحديث عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي (أبو قاعد، 2006: 15-16)، وفيما يلي ماهية هذه المصطلحات وإضافة كل منها على الآخر :

أ- الاستراتيجية:

وتعني لغوياً خطة أو سبيل للعمل يتعلق بجانب يمثل أهمية دائمة للمنظمة، أما تاريخياً فهي الخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، كما أنها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية. (Euralnik, David, ed, 1993)، وهي الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة (Oxford Dictionary, U.K, 2010).

ويعد مفهوم الاستراتيجية مفهوماً قديماً في التراث الفكري للبشرية، وتستمد هذا الكلمة جذورها من الحضارة اليونانية (2600-76 ق.م)، وهي مشتقة من كلمة (strategia)، وتعني الخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، وترتبط كذلك بما يفعله القائد (Ansoff, & Bracker, 1980, 1998، المشار اليهما في: أبو قاعد، 2006: 6، والقوامين، 2002: 39).

ومن خلال قراءة الباحث فقد تبين أن مصطلح الاستراتيجية ظهر أولاً في الميدان العسكري ثم انتقل إلى قطاع الصناعة.. الخ، ومع مرور الوقت برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي .

ب- الخطة الاستراتيجية:

هناك فرق بين التخطيط والخطة، حيث يعني التخطيط: "تلك العملية المستمرة المتصلة التي تبدأ قبل إعداد الخطة ويستمر في أنائها وبعدها لإحداث تغيرات بعيدة المدى في بيئة المؤسسة التعليمية، لرفع قدرتها على تحقيق الأهداف التربوية بكفاية وفاعلية". في حين أن "الخطة Plan

"وسيلة التخطيط أو وثيقة التخطيط تترجم التخطيط إلى برامج عمل محددة برؤية وأهداف استراتيجية معينة، ويخطط تفصيلية تنفيذية محددة زماناً ومكاناً وتكلفة، وبأساليب وأدوات متابعة وتقييم". وبذلك فالتخطيط التربوي الاستراتيجي سلسلة من الخطط المترابطة المتكاملة، التي تتناول كل منها فترة زمنية معينة قد تطول إلى عشر سنوات، وربما إلى أكثر من عشرين سنة ونادراً ما تصل إلى خمس سنوات، لأسباب خاصة وظروف ما مؤقتة (الحاج والغيثي، 2010: 52، وعبابنة، 2015: 229).

كما تعرف الاستراتيجية بأنها: تحديد وتقييم مختلف المسارات التي تحقق أهداف المؤسسة ورسالتها، واختيار بديل من هذه المسارات،...، والاستراتيجية هي التي تقرر ما هو الخيار الذي سوف يستخدم، كما أنها تتضمن تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة، وأخيراً تقوم باختيار البديل الذي يوضع موضع التطبيق (غنيمة، 2005: 434).

وهناك من يرى أنه عند ذكر التخطيط الاستراتيجي، فإنه يتضمن الاستراتيجية. وعند ذكر الخطة الاستراتيجية فإنها تتضمن الاستراتيجية، لأن الخطة الاستراتيجية تعني الاستراتيجية وخطة تنفيذها، كما تعني الخطة الاستراتيجية من الناحية الإجرائية الخطط التفصيلية التنفيذية، على أساس أن هذه الخطة إذا كانت الصورة المشاهدة التي تمارس، فإنها بذلك تعني الشق أو الجانب التطبيقي من الاستراتيجية الذي يبين كيفية تحقيق الاستراتيجية، وهذه الكيفية تعني الخطط التفصيلية التنفيذية. وإذا ذكرت الاستراتيجية لوحدها فقط، فإنها تعني ضمناً أو صراحة الشق الأول من الخطة الاستراتيجية الذي يتناول الرؤية والرسالة والأهداف، على أساس أنه لا توجد استراتيجية قائمة بذاتها (الحاج والغيثي، 2010: 52).

### واقع التخطيط في الجامعات الحكومية اليمنية ومشكلاته :

#### أولاً: نشأة الجامعات الحكومية اليمنية:

تعد تجربة اليمن في مجال التعليم الجامعي تجربة قصيرة بالمقارنة مع تجارب العديد من الدول العربية والأجنبية؛ إذ لا يتعدى عمر مؤسسات التعليم الجامعي في اليمن أكثر من أربعة عقود من الزمن، مر خلالها بالعديد من المراحل التي أوصلته إلى ما هو عليه الآن من تطور وتوسع كبير من حيث الكم، والنوع، والنطاق الجغرافي. حيث تعود بداية نشأة التعليم العالي<sup>(1)</sup> الجامعي إلى ما بعد قيام ثورة الـ26 من سبتمبر 1962م وثورة الـ14 من أكتوبر 1963م، ويعد العام 1970م عام ميلاد جامعتي صنعاء وعدن، حيث بدأت جامعة صنعاء بكلية التربية وكلية الشريعة والقانون، وكانت كلية التربية آنذاك تضم تخصصات (التربية والآداب و العلوم). فيما شكلت كلية التربية العليا النواة الأولى لجامعة عدن.

وخلال السبعينيات و الثمانينيات من القرن الماضي شهدت الجامعات تطوراً وتوسعاً كبيرين لم يقتصر على عاصمتي الشطرين آنذاك، بل امتد إلى العديد من المحافظات، إذ شهدت جامعة صنعاء تطوراً مطرداً في عدد الكليات والتوسع الجغرافي وفي الطاقة الاستيعابية والتخصصات العلمية، ففي عام 1974/1973م انشئت كلية الآداب وكلية العلوم وكلية التجارة والاقتصاد، فيما أنشئت كليتا الطب والهندسة في العام 1984/1983م، وشهد العام 1985م إنشاء كلية التربية بمدينة تعز كأول فرع لجامعة صنعاء وكذلك أنشئت كلية التربية في الحديدة عام 1987م وكلية التربية في إب عام 1988م وكلية التربية بحجة عام 1989م. وقد جاء هذا التوسع ضرورة مهمة لتغطية احتياجات البلاد من المعلمين آنذاك.

وتوسعت جامعة عدن بإنشاء كليتي التجارة والاقتصاد بعدن عام 1974م وكلية التربية بالمكلا عام 1974م وكلية الطب بعدن عام 1975م ، بالإضافة إلى إنشاء كليتي الحقوق والهندسة عام 1978م وكلية التربية بزنجبار- أبين عام 1979م وكلية التربية صبر- لحج عام 1980م. وعلى مدى عشرين عاماً من 1970م وحتى 1990م ظل التعليم الجامعي مقصوراً على جامعتي صنعاء وعدن وفروعهما في بعض المحافظات ... وقبيل إعلان إعادة تحقيق الوحدة اليمنية المباركة كان عدد الكليات في الجامعتين (19) كلية، (11) كلية في جامعة صنعاء و(8) كليات في جامعة عدن، توزعت من حيث النوع إلى (7) كليات علوم تطبيقية و(12) كلية علوم إنسانية. وبلغ إجمالي عدد الطلاب في الجامعتين في عام 1990م،

<sup>1</sup> يتكرر ذكر لفظ التعليم العالي في هذا الفصل ويقصد به جميع المؤسسات التي تتبع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ويتم تمويلها من الموازنة العامة للدولة بما فيها الجامعات الحكومية و ديوان الوزارة .

(39,990) طالباً وطالبة، وكان عدد أعضاء الهيئة التدريسية من اليمنيين في الجامعتين لا يتجاوز (1073) عضواً (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2007: 9-10، والحاج، د.ت: 29-36). وبعد إعادة تحقيق الوحدة المباركة أخذ التعليم الجامعي مساحة كبيرة من اهتمام القادة السياسيين كونه منطلق كل تنمية .

وعلى الرغم من أن التعليم العالي في بلادنا قد شهد توسعاً كيميماً ملحوظاً في بعض جوانب مدخلاته كالزيادة في عدد مؤسساته، وفي عدد الطلبة الملتحقين فيها، وفي عدد أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها إلا إن التوسع في تلك الجوانب من الناحية الكمية لم يرافقه تطوراً نوعياً في الكثير من مدخلات وعمليات هذا النوع من التعليم... مما أثر سلباً في جودة مخرجاته... الخ. هذا وقد تطور عدد الجامعات، وعدد الطلبة، وعدد الهيئة التدريسية و... الخ، في عقد التسعينيات من القرن الماضي وخلال العقد و النصف الماضيين من القرن الحالي.

### ثانياً: تطور عدد الجامعات الحكومية في اليمن:

بلغ عدد الجامعات الحكومية اليمنية (16) جامعة موزعة على مختلف محافظات الجمهورية منها (10) جامعات عاملة و (6) جامعات لاتزال تحت التأسيس وهنّ جامعة (لحج- الضالع- أبين- شبوة- صعدة- وادي حضرموت) وجميعها نسخة مكررة من جامعتي صنعاء وعدن وقد بلغ إجمالي عدد الطلبة الملتحقين بالجامعات الحكومية (200,875) طالباً وطالبة في عام 2012/2011م (الأمانة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2013: 57).

وقد جاء هذا التوسع في عدد الجامعات ليغطي معظم محافظات الجمهورية اليمنية تجسيدا لاهتمام الدولة بالكم والكيف، إذ إن لكل جامعة من الجامعات الحكومية أهدافها التي أنشئت من أجلها وكلياتها النوعية وتخصصاتها الملائمة بمحيطها الجغرافي وبيئتها الاجتماعية والاقتصادية .

ويلاحظ من الجدول رقم (3-8-1) أن عدد الجامعات الحكومية المستقلة بلغت (10) جامعات تضم (120) كلية تتوزع بين (67) كلية إنسانية من بينها (34) كلية في التخصصات التربوية (53) كلية في التخصصات العلمية التطبيقية وتشمل هذه الكليات جميعها (106) أقسام نوعية تتكرر هذه الأقسام بين الكليات والجامعات الحكومية إلى (563) قسماً من مختلف التخصصات الإنسانية والتطبيقية.

### جدول (3-8-1) الجامعات الحكومية وتاريخ إنشائها وعدد الكليات و الأقسام التابعة لها للعام 2013/2012م

| الجامعة       | تاريخ الإنشاء | عدد الكليات الانسانية | عدد الكليات التطبيقية | إجمالي الكليات | عدد كليات التربية | عدد الأقسام |
|---------------|---------------|-----------------------|-----------------------|----------------|-------------------|-------------|
| جامعة صنعاء   | 1970م         | 13                    | 10                    | 23             | 5                 | 104         |
| جامعة عدن     | 1970م         | 14                    | 8                     | 22             | 9                 | 92          |
| جامعة تعز     | 1995          | 6                     | 7                     | 13             | 3                 | 95          |
| جامعة الحديدة | 1996م         | 8                     | 7                     | 15             | 3                 | 63          |
| جامعة إب      | 1996م         | 5                     | 5                     | 10             | 2                 | 42          |
| جامعة ذمار    | 1996م         | 3                     | 7                     | 10             | 1                 | 52          |
| جامعة حضرموت  | 1996م         | 7                     | 6                     | 13             | 5                 | 55          |
| جامعة عمران   | 2007م         | 5                     | 1                     | 6              | 2                 | 25          |
| جامعة البيضاء |               | 4                     | 1                     | 5              | 2                 | 17          |
| جامعة حجة     |               | 2                     | 1                     | 3              | 2                 | 18          |
| الإجمالي      |               | 67                    | 53                    | 120            | 34                | 563         |

المصدر/ (الأمانة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014: 72). باستثناء تاريخ الانشاء فقد جمعه الباحث من عدة مراجع.

وتتضمن الكليات العلمية و التطبيقية كلاً من الطب والأسنان و الصيدلة والعلوم و الزراعة والحاسب الآلي والنفط والمعادن والهندسة البترولية في جامعة حضرموت، والعمارة و الزراعة و الطب البيطري والهندسة والسدود في جامعة ذمار والعلوم البيئية والأحياء البحرية في جامعة حضرموت، ومركز خدمة المجتمع للتأهيل في جامعة تعز، ومركز أنظمة وتقنية المعلومات، ومراكز التعليم المستمر في كل من جامعة عدن والحديدة وذمار. أما

الكليات الإنسانية فتشمل الآداب والتربية واللغات والإعلام والتربية البدنية والشريعة والقانون والتجارة والاقتصاد والعلوم الإدارية والفنون الجميلة (الأمانة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014 : 72). ولقد ساهم هذا التوسع في عدد الجامعات الحكومية في تخفيف الضغط على الجامعتين الرئيسيتين صنعاء وعدن ، وأتاح الفرصة أمام عدد كبير من حاملي الثانوية لمواصلة الدراسة في مناطقهم وبين أهلهم وذويهم، وخصوصاً الفتيات.

كما أن قرار استحداث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في عام 2001م جاء استجابة للتطور الطبيعي الحاصل في مؤسسات التعليم العالي... وذلك بهدف الإشراف والرقابة على هذه المؤسسات ووضع سياسات التعليم العالي والبحث العلمي على مستوى الوطن، وتوجيه هذه المؤسسات في إطار هذه السياسة وبما يحقق وظائفها كمؤسسات للتعليم والتأهيل والبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنميته وتطويره (وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، 2007: 10-11).

### ثالثاً: الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي وجهود الوزارة في التطوير:

#### أ- مقدمة :

بدأ التخطيط الاستراتيجي في اليمن على مستوى القطاعات بوضع أول خطة استراتيجية والمتمثلة بالاستراتيجية الوطنية للتعليم الأساسي في عام 2002م ثم تلتها العديد من الاستراتيجيات منها: استراتيجية التعليم الثانوي واستراتيجية محو الأمية وتعليم الكبار، واستراتيجية التخفيف من الفقر واستراتيجية التعليم الفني والتدريب المهني... إلخ. وفي عام 2006م صدرت الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية 2006-2010م، في ضوء " رؤية اليمن الاستراتيجية 2025م ". حيث بدأت الاستراتيجية بمناقشة واقع التعليم العالي في اليمن ثم وضع رؤية ورسالة مستقبلية للتعليم العالي وتحديد أهدافه الاستراتيجية... ومن ضمن أولويات استراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي هو إصلاح النظام الإداري، وضمان استقلالية الجامعات. وقد اشتملت الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي على ملخص تنفيذي لحمسة فصول، تناول الفصل الأول المقدمة ومنهجية الدراسة واجراءات إعدادها، واستعرض الفصل الثاني واقع التعليم العالي من حيث بنائه المؤسسي وتنظيمه وهيكلته ومصادر التمويل والموارد البشرية والمادية... إلخ. وتكون الفصل الثالث من الرؤية والرسالة، في حين اشتمل الفصل الرابع على الأهداف والتحليل والإجراءات التنفيذية في حين قدم الفصل الخامس التبعات المالية .

#### ب- رؤية ورسالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي:

تمثلت رؤية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في: " إيجاد نظام للتعليم العالي يتسم بالجودة والمشاركة الواسعة، والمسارات المتعددة رأسياً وأفقياً وبما يكفل التنوع، ويتميز بالفاعلية والكفاءة، ويقدم البرامج النوعية، ويحقق الجودة في التعليم والتعلم والبحث وخدمة المجتمع، ويحسن من نوعية الحياة في المجتمع اليمني". وانبثقت عن هذه الرؤية رسالة نظام التعليم العالي والبحث العلمي والتي تلخص فيما يلي:

- 1- بناء وتعزيز الثقافة الديمقراطية في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، واحترام الأنظمة والقوانين، لتعزيز الوحدة الوطنية، والمشاركة في بناء اليمن الديمقراطي الموحد الذي يستند على الدين الإسلامي وقيمه السامية في العدالة والخير والمساواة والتسامح.
- 2- توسيع دائرة قبول الطلاب في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، (يلتحق حالياً 13% فقط من الفئة العمرية (19-23) بالجامعات لتصل إلى نسبة 16% خلال الخطة الخمسية الثالثة وإلى معدل 35% بحلول عام 2025.
- 3- تطوير قدرات خريجي الجامعات والمؤسسات الأخرى للتعليم العالي، والتركيز على تزويد الطلاب بالمعارف المهمة والتعمق فيها، ومهارات حل المشاكل، وتنمية قدرات التفكير الإبداعي، ومهارات التواصل باللغة العربية والإنجليزية، والتعلم المستمر مدى الحياة، ومهارات استخدام تقنية المعلومات، والمشاركة الفعالة في إنجاز تطلعاتهم الوطنية والشخصية.
- 4- تطوير وتقوية قدرات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، لتمكين من رسم السياسات والتخطيط والتنسيق والمراقبة لتكون قادرة على التوجيه والإشراف على مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، وتطويرها بشكل مستمر.

- 5- تطوير الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، كما وكيفا، وفتح تخصصات جديدة تلبي احتياجات سوق العمل المحلية والإقليمية.
- 6- تحسين كفاءة وفعالية مؤسسات التعليم العالي وترشيد استخدام الموارد المتاحة، وزيادة وتعزيز القيمة المضافة للتعليم العالي.
- 7- إعداد الهيئة التدريسية المساعدة من أجل تلبية متطلبات الجودة واحتياجات التوسع للجامعات اليمنية، وتأهيلهم في جامعات عالمية مرموقة، من أجل رفع جودة التعليم والتعلم والبحث، وتعزيز روح المنافسة في الجامعات اليمنية وفيما بينها لتتمكن من الارتقاء إلى المستويات العالمية في عصر العولمة.
- 8- تطوير شبكة الاتصالات وتقنية المعلومات (ICT) الوطنية لتكون ذات سرعة عالية، وتأهيل الكوادر اللازمة لتشغيلها، حتى تتمكن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من مواكبة التطورات العالمية المتلاحقة في مجالات التعليم والتعلم والبحث العلمي وإدارة المؤسسات وخدمة المجتمع والاستفادة من برامج التقنية في مجال التعلم عن بُعد والتعلم الإلكتروني.
- 9- تأسيس مجالس وطنية للاعتماد الأكاديمي وضبط الجودة بهدف تقويم أداء الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، للوصول إلى مستويات متقدمة من التميز وفقا للمعايير الدولية في مؤسسات التعليم العالي الحكومي والأهلي.
- 10- تطوير قدرات مؤسسات التعليم العالي، لتتمكن من تقديم برامج عالية الجودة تلبي احتياجات التنمية المستدامة للبلاد، وتواكب التطورات المتلاحقة للتعليم العالي على المستوى العالمي.
- 11- تزويد الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، بالموارد الضرورية اللازمة للبنى التحتية، لتتمكن من الاطلاع على المعارف المتاحة في المجالات المتعلقة بالتعليم والتعلم والبحث العلمي وتوظيفها لاحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية.
- 12- إعادة هيكلة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى، بما يعزز تنوع البرامج والقضاء على التكرار، وفقا لرؤية قطاع التعليم العالي، وبما يلبي الاحتياجات التنموية للبلاد.
- 13- تنويع مصادر التمويل لكل الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، بما في ذلك مؤسسات التعليم الأهلي، وتشجيعها على زيادة مصادر التمويل الذاتي، وإشراك القطاع الخاص في تمويلها وتطويرها.
- 14- تقوية التعاون والتنسيق بين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، لإيجاد قدر عال من التكامل فيما بينها وتعزيز دور التعليم العالي في خدمة المجتمع.
- 15- بناء الشخصية المتكاملة للطالب التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالثقافة الوطنية والعربية والإسلامية، القادرة على التفاعل بإيجابية مع تحديات العولمة ومتطلبات القرن الواحد والعشرين.
- 16- تشجيع الطلاب على ممارسة حقوقهم الدستورية ودعم مؤسساتهم الديمقراطية الشرعية مثل الاتحادات الطلابية والجمعيات وغيرها.
- 17- تأسيس قاعدة راسخة للبحث العلمي في الجامعات يحمل على عاتقها معالجة مشكلات التنمية في البلاد وتضع الأسس لشراكة إيجابية بين الجامعات ومؤسسات الدولة والقطاع الخاص من أجل الإسراع في تطوير البلاد في مختلف المجالات .

### ج- التخطيط الاستراتيجي للجامعات:

بينت الاستراتيجية إلى أنه يجب على الجامعات أن تكون مسئولة عن بلورة رؤيتها وتحديد رسالتها، وأن تعد استراتيجياتها في ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، وينبغي على الوزارة أن تلزم الجامعات بإعداد خططها الاستراتيجية والاستثمارية ورفعها إلى الوزارة للموافقة عليها. وفي هذا الخصوص وقّع مؤخرا عقد مع جامعة ماستريخت في مجال المعونة الفنية بدعم من البنك الدولي، بموجبه سيتم توفير قاعدة لبناء القدرات في أساليب التخطيط الاستراتيجي وغيرها، لأن الاستراتيجية يجب أن تكون خاضعة للمراجعة المنتظمة. و تزداد أهمية هذه المراجعة عند الاستقلال الكامل للجامعات حتى تكون قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أفضل. كما تحتاج الوزارة إلى المساعدة في تحليل وتقييم خطط الجامعات واستراتيجيتها. وهذا يستلزم أيضا بناء القدرات الخاصة بها، وعند توفر هذه القدرات يتعين إعطاء الأولوية للتخطيط العلمي والمالي الإداري، إضافة إلى تطوير الاستراتيجيات وتحليلها (وزارة التعليم العالي، 2006). ويجب أن تكون الجامعات والكليات منارات ونماذج تقتدي بها جميع مؤسسات المجتمع وأن تتجسد فيها كل القيم التي يعتمد عليها في تنمية البلاد، المتمثلة في النزاهة، والمصادقية، والشفافية،

والمساءلة، والموضوعية. كما ينبغي مراجعة الهياكل التنظيمية الإدارية الحالية من أجل تشجيع الشفافية في اتخاذ القرارات وتعزيز الاتصال الفعال في جميع الاتجاهات، وهذا لا يتأتى إلا في إيجاد منظومة للمعلومات الإدارية.

#### د- الإطار القانوني للتعليم العالي وواقعه الحالي كما حددتها الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي:

يستند التعليم العالي في الجمهورية اليمنية على قانون التعليم رقم(45) لسنة 1992م، وقانون الجامعات اليمنية رقم(18) لسنة 1995م وتعديلاته، وقانون الجامعات الأهلية رقم(13) لسنة 2004م، وقانون كليات المجتمع رقم(5) لسنة 1996م، وقانون البعثات رقم(19) لسنة 2003م، واللائحة التنظيمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم(173) لسنة 2004م، إلى جانب عدد آخر من القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة ذات العلاقة بالتعليم العالي والبحث العلمي. ولقد أعطت هذه القوانين واللوائح وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حق الإشراف والتنسيق ووضع الخطط والسياسات والبرامج التعليمية، وتحديد معايير الجودة، على جميع مؤسسات التعليم العالي، وحق المتابعة للتأكد من التزامها بكل القوانين واللوائح والتعليمات النافذة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي(وزارة التعليم العالي، 2006: 12).

وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية نجد أن المجلس الأعلى للجامعات يقع على قمة الهرم التنظيمي، ويرأس المجلس رئيس الوزراء، ويضم في عضويته ثمانية وزراء آخرين، هم وزير التعليم العالي والبحث العلمي -الذي يشغل منصب نائب رئيس المجلس- إلى جانب كل من وزراء المالية، والتخطيط والتعاون الدولي، والخدمة المدنية، والتربية والتعليم، والتعليم الفني والتدريب المهني، والشؤون الاجتماعية، و نائب وزير التعليم العالي والبحث العلمي ورؤساء الجامعات الحكومية، ووكيل قطاع التعليم بوزارة التعليم العالي، وممثلاً واحداً عن الجامعات الأهلية، وممثلاً واحداً عن القطاع الخاص، وثلاث شخصيات أكاديمية. ويلاحظ أن هذا المجلس بدأ مؤخراً ممارسة دوره في تطوير التعليم العالي وإصلاح مساره(وزارة التعليم العالي، 2006: 12-13).

وقد بينت الاستراتيجية أن الجامعات تدار من قبل مجلس الجامعة الذي يعد أعلى سلطة فيها، ويتكون المجلس من رئيس الجامعة- رئيس المجلس- وعضوية نواب رئيس الجامعة، وعمداء الكليات والمراكز التابعة للجامعة. ونظراً لأن المجلس لا يضم في عضويته ممثلين عن القطاع الخاص والجهات ذات العلاقة، فإن سلطة اتخاذ القرار عادة ما تكون في يد الأكاديميين. وبالنسبة لسلطة تعيين قيادات الجامعة- رؤساء الجامعات ونوابهم- فيتم بقرار من رئيس الجمهورية، بناء على ترشيح من قبل المجلس الأعلى للجامعات. لكن العمداء يتم تعيينهم بقرار من رئيس المجلس الوزراء، رئيس المجلس الأعلى للجامعات، بناء على ترشيح من رؤساء الجامعات وموافقة وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

ومع ذلك أكدت الاستراتيجية وجود العديد من المشكلات المتمثلة في: غياب الالتزام، والشفافية في المعايير المطبقة التي ينص عليها القانون في عملية التعيين على مختلف المستويات، كما أن المعينين لا يخضعون للمساءلة القانونية من قبل جامعاتهم، نظراً لغياب نظام تقويم الأداء وهذا بدوره أثر سلباً ليس على عملية تعيين القيادات الجامعية العليا بما في ذلك العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعة بل وعلى أداء الجامعات ككل.

كما أن الأنظمة الإدارية الحالية للجامعات يعترضها العديد من أوجه القصور والضعف التي أفرزت كثيراً من السلبيات على الأداء الكلي للجامعات التي يأتي في مقدمتها المركزية على مستوى المؤسسات الجامعية، وضعف الالتزام بالقوانين واللوائح والنظم، وضعف الالتزام بالتقاليد والأعراف الأكاديمية في بعض الأحيان، ويفاقم من كل ذلك الدور المباشر الذي تمارسه وزارة المالية على جانب النفقات. وقد أدى كل ذلك إلى انعدام المرونة، وتعقيد الإجراءات، والبطء في اتخاذ القرارات، وجعل قيادات الجامعة عاجزة عن اتخاذ القرارات الضرورية لتسيير أمور جامعاتهم بشكل فعال. كما أن النقص في الخبرات والمهارات الإدارية، والقدرات القيادية لدى بعض قيادات الجامعات قد أدى إلى الانتقاص من الاستقلالية وإلى اتخاذ قرارات غير مناسبة، مما نتج عنه ضعف الأداء الكلي للجامعات(وزارة التعليم العالي، 2006: 15).

ومما يجدر التنويه إليه أن جميع الجامعات الحكومية تشتمل على كلية واحدة للتربية أو أكثر وغالباً ما تكون في مواقع بعيدة عن الحرم الجامعي الرئيسي. وهذه الكليات تُسهم في توسيع فرص المشاركة في التعليم العالي وإيصاله إلى الناس الذين قد لا تكون لديهم القدرة أو الرغبة في الانتقال إلى المدن الرئيسية، ولا سيما الإناث. علاوة على أن هذه الكليات تزود المجتمعات باحتياجاتها من المعلمين الذين يصعب استقدامهم من أماكن أخرى. ويلاحظ أنه رغم كثرة هذه الكليات التي يصل عددها إلى (34) كلية فإن برامج هذه الكليات تركز في معظمها على معلم المرحلة الثانوية وليس بها برامج متخصصة لمعلمي مرحلة ما قبل التعليم الأساسي، ولا لمعلمي الصفوف (1-4 من التعليم الأساسي) ولا لمعلمي المجال الصفوف (5-9 من التعليم الأساسي)، باستثناء البعض من الكليات المتركة في عواصم المحافظات مثل تعز وعدن وصنعاء. وبجانب عدم التنوع في البرامج فإن مستوى التعليم في هذه الكليات أقل جودة مما يقدم في الكليات الأم. ومن أهم أسباب ذلك صعوبة توفير كادر جامعي مؤهل بالقدر المطلوب (وزارة التعليم العالي، 2006: 16، والأمانة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014: صفحات متفرقة).

#### رابعاً: استراتيجية تطوير جامعة تعز 2010-2015م:

للتعريف باستراتيجية تطوير جامعة تعز 2010-2015م نورد المقدمة التي ذكرها الاستاذ الدكتور محمد الصوفي رئيس جامعة تعز حين ذاك والتي تعد شاملة لكل محاور الاستراتيجية حيث قال: "تعد استراتيجية تطوير جامعة تعز ثمرة عمل دؤوب واستشارات مكثفة أثارها العديد من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة بشكل فعال. كما أنها بمثابة خارطة الطريق التي تنطلق بها كافة الجهود والمسامي التي ستحوّل جامعة تعز تدريجياً لتصبح جامعة تكنولوجيا متخصصة بكافة جوانبها، وقادرة على خدمة مجتمعها المحلي والاقتصاد الوطني، ومتميزة بجودتها العالية بكافة مخرجاتها من طلاب وأبحاث وخدمات. وقد تجلّى ذلك بوضوح في الرؤية والرسالة والأهداف التي وضعتها الجامعة. وتعكس الاستراتيجية رغبة الجامعة في التغيير وفقاً لما تلميه عليها التطورات المحلية والاقليمية والعالمية والتكيف معها... وتتوافق استراتيجية جامعة تعز بكل تفاصيلها مع الأولويات التي حددتها الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي في اليمن التي أعدتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وينسجم مع رؤية الوزارة... وقد تم ترتيب مكونات الاستراتيجية على النحو التالي: يقدم القسم الأول نبذة تعريفية عن جامعة تعز وأهم ما تتميز به من حيث مرجعياتها التاريخية، والبرامج المقدمة، والبنية التحتية المتوفرة، وبيانات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس فيها، وعلاقتها الدولية الراهنة... بالإضافة إلى رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وقيمها الأساسية. ويحتوي القسم الثاني على ملخص لأهم التحديات التي تواجه الجامعة. مع ربطها بالتطورات التي تحدث على صعيد البيئة الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام، وما تتضمنه سياسات التعليم العالي ومستجدات نظام تمويل الجامعات. وتناقش الاستراتيجية جوانب القوة والضعف لدى الجامعة، وركزت في مناقشتها على علاقة الجامعة بسوق العمل، وقضايا بطالة الخريجين، والسلطة الإدارية للجامعة وجودة البرامج الدراسية والبحوث العلمية والخدمات. وقد شكل هذا التحليل حجر الأساس الذي بنيت عليه الأهداف الاستراتيجية الشاملة لتطوير الجامعة في المستقبل الواردة في القسم الثالث، والغاية التي سيتم الاستناد إليها في وضع الخطط طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى للجامعة وكلياتها ومراكز خدمة الجامعة و المجتمع (جامعة تعز، 2010: 2).

ولتوضيح الطموح الذي رغب به معدوا استراتيجية جامعة تعز نورد الآتي (جامعة تعز، 2010: 13):

- أ- الرؤية: "تتطلع جامعة تعز إلى أن تغدو جامعة تكنولوجيا، بتقديم الملاءمة في التعليم والوظيفية في البحث والمشاركة في خدمة المجتمع، وفقاً لأنبيل القيم وأعلى مؤشرات الأداء العالمي".
- ب- الرسالة: تسعى جامعة تعز إلى: "تخريج كفاءات عليمية تقنية تلي متطلبات وحاجات سوق العمل، وقادرة على المنافسة محلياً واقليمياً ودولياً، وتعزيز دور البحث العلمي وخدمة المجتمع في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة".
- ت- الأهداف المحورية للجامعة: تسعى جامعة تعز إلى تحقيق الأهداف المحورية التالية:
  - 1- إعداد كادر مؤهل لخدمة اليمن بشكل عام ومحافظة تعز بشكل خاص في مجالات التعليم والعلوم التطبيقية ويتمتع بمستوى عال من الاخلاق والعدل والاحسان، ومخلصاً لبلده وقادراً على حل مشاكل المجتمع.

2- تطوير المعرفة لإجراء البحوث العلمية بمختلف مجالات المعرفة سواءً على المستوى الفردي أو الجماعي وتوجيهها وخدمة المجتمع وخطط التنمية.

3- الاسهام في التنمية المستدامة من خلال التدريب والاستشارات وتسخير إمكانيات الجامعة لخدمة المجتمع ومؤسسات سوق العمل.

ث- القيم الجوهرية: من أهم القيم التي تناولتها استراتيجية جامعة تعز والتي تمثل إطاراً لثقافة جامعة تعز ما يلي:

1- القيم المؤسسية: المرونة- الجودة- التحسين المستمر- التميز - الشفافية.

2- قيم الأفراد: الإخلاص- الولاء المؤسسي- الانتماء الوطني والقومي والديني والانساني- التطوير الذاتي- الصدق- الابداع- حرية الفكرة وحرية التعبير.

3- قيم العمل: الالتزام- العمل الجماعي- سرعة الانجاز- كفاءة الاداء .

ورغم أنه تم تحديد قيم جميلة على كافة المستويات المؤسسي والفردي والعمل؛ إلا إنه لم يتم التوعية بهذه القيم فنجد تقصيراً كبيراً من قبل الغالبية، وضعف الشعور بالمسؤولية، وقلة الاخلاص في العمل...إلخ. مما انعكس سلباً على الأداء الفردي و المؤسسي في جامعة تعز وغيرها من الجامعات الحكومية اليمنية.

ويشير الباحث هنا إلى أن الطموح الذي ورد في مقدمة الاستراتيجية وفي الرؤية والرسالة والأهداف أصبحت حبراً على ورق ولم يتم الاهتمام بها، حيث أنه لم توضع على ضوئها خطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى سواءً على مستوى الجامعة أو على مستوى الكليات والمراكز والدوائر والأقسام والإدارات. حيث لم يجد الباحث لدى الجامعة أو الكليات وكذلك الإدارة المختصة بالتخطيط على مستوى الجامعة أية خطط حيث أكد مدير التخطيط أثناء مقابلة الباحث له بعدم وجود أي خطة وعدم تعاون الكليات مع الإدارة العامة للتخطيط والاحصاء بهذا الصدد.

#### خامساً: استراتيجية جامعة إب 2025:

على الرغم من أنه تم إصدار قرار رئيس جامعة إب رقم (330) لسنة 2011، بتاريخ 19/ نوفمبر / 2011م ، بتدشين العمل لإعداد رؤية ورسالة وقيم وأهداف الجامعة الاستراتيجية ، وتشكيل فرق العمل اللازمة لذلك. إلا إنه كان يتم البدء بالعمل ثم يتوقف ما بين فترة وأخرى ، ولم يتم الانتهاء من إعداد استراتيجية جامعة إب إلا في نهاية عام 2016م وبداية 2017م. ومع ذلك اشتملت الاستراتيجية فقط على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ، ثم إجراء التحليل الاستراتيجي ، تلاه إعداد الرؤية والرسالة وقيم الجامعة والغايات الاستراتيجية للجامعة 2025 فقط (جامعة إب، 2016).

ورغم طول فترة إعداد الاستراتيجية أخذت ما يقارب (6) سنوات ؛ إلا أنه لم يتم التطرق للخطط التشغيلية/ التنفيذية إطلاقاً . ومع ذلك فقد جاءت الرؤية والرسالة هزيلتان وترتب عليهما ضعف صياغة الأهداف/ الغايات الاستراتيجية لجامعة إب 2025 . ورغم أن فترة الإعداد كانت في مراحل غاية في الصعوبة ، عانت خلالها اليمن العديد من الصراعات السياسية منذ ما سمي بثورة الربيع العربي 2011، وما لحقها من صراعات تمخضت عنها انزلاق اليمن إلى أتون حرب أهلية ؛ أدت إلى تدخل إقليمي ودولي لإعادة الشرعية ومازالت الحرب مستمرة .

إلا إن ما يجدر التنويه إليه أن استراتيجية جامعة إب 2025 خلقت من الإشارة إلى إدارة الأزمات أو التخطيط لإدارة الأزمات التعليمية والأكاديمية والمالية... إلخ. خاصة أن الحروب والصراعات السياسية أدت إلى توقف المرتبات عن كافة موظفي الدولة بما فيهم أعضاء هيئات التدريس بالجامعات من سبتمبر 2016، ومازالت الرواتب متوقفة عن أغلب موظفي الدولة حتى لحظة كتابة هذا البحث في ديسمبر 2018م، هذا فضلاً عن عدم الإشارة إلى ما خلفته الحرب من نزوح قسري لأغلب المواطنين في مناطق الصراعات بما فيهم الطلبة والمعلمين وأساتذة الجامعات ، بالإضافة إلى تدمير البنية التحتية للعديد من المؤسسات ، بما فيها الجامعات والمدارس والمستشفيات .

ومما يلفت الانتباه أن كلاً من الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي وخطة العمل المستقبلية 2006-2010م، واستراتيجية تطوير جامعة تعز 2010-2025م، وكذلك استراتيجية جامعة إب 2025، لم تهتم بالخطط التشغيلية/التنفيذية وإن ورد ذكرها ففي الأولى لم تعد سوى توصيات غير محددة لتوقيت مزمّن لتنفيذ البرامج، ولم تحدد تكلفة كل برنامج سواءً على مستوى الوزارة أو القطاعات والهيئات التابعة لها أو الجامعات، وما ورد في حساب التكلفة سوى تقديرات بناءً على توقعات النمو في عدد الطلبة المتوقع التحاقهم بالتعليم العالي، وكذلك بناءً على توقعات النمو في الناتج القومي الاجمالي وما يمكن تخصيصه منه للتعليم العالي. ونفس الأمر انعكس أيضاً على استراتيجية تطوير جامعة تعز 2010-2025م، واستراتيجية جامعة إب 2025، حيث انعكست جوانب القصور التي في استراتيجية التعليم العالي على استراتيجيتي جامعتي تعز وإب كون الاختيرتان في ضوء رؤية ورسالة الأولى؛ وهو ما انعكس أيضاً على الخطة التشغيلية لجامعتي تعز وإب، كما هو عليه الحال في استراتيجية التعليم العالي لم تحدد استراتيجيتي جامعتي تعز وإب فترات زمنية للبدء بتنفيذ البرامج والانتهاء منها، ولم تحدد تكلفة تنفيذ البرامج خلال سنوات الخطة، وربما كان ذلك لعدة أسباب يعتقد الباحث أن أهمها يتمثل في الآتي:

- 1- التخطيط الاستراتيجي في اليمن يعد حديثاً نسبياً حيث بدأ في عام 2002 م بإعداد الخطة الاستراتيجية للتعليم الاساسي كأول خطة استراتيجية على مستوى القطاعات والجهات.
- 2- قلة الخبرة وعدم توفر الكفاءات المؤهلة القادرة على وضع التوقعات والتنبؤات الدقيقة والموثوقة لتكلفة تنفيذ البرامج المختلفة خاصة في ظل التقلبات السريعة والمتلاحقة في الاسعار وفي نمو الاقتصاد ونمو الناتج المحلي الاجمالي في اليمن .
- 3- عدم توفر بيانات دقيقة حول تكاليف الخدمات والتجهيزات وغيرها وصعوبة التنبؤ بالأسعار، وما ينعكس من خلالها من تغيرات في الرواتب والأجور وتكاليف الخدمات والأثاث والمعدات والتجهيزات،... الخ.
- 4- عدم توفر مصادر تمويل ثابتة ومنظمة ولو لفترة من الوقت يمكن الاعتماد عليها في انسيابية التمويل لتنفيذ البرامج في الاوقات المحددة لها .
- 5- عدم توفر بيانات دقيقة وصحيحة وشاملة يمكن الاعتماد عليها في وضع التقديرات والتنبؤات بتكاليف البرامج وتنفيذها .
- 6- عدم توفر الخبراء لدى وزارة التعليم العالي والجامعات بما فيه الكفاية مما يشكل عقبة أمامها في إعداد دراسات جدوى شاملة لكافة المشاريع والاستثمارات المطلوب تنفيذها خلال سنوات الخطة .

وتعد جامعتي تعز وإب هما الجامعتان الوحيدتان الثان أجزتا استراتيجيتهما من بين الجامعات الحكومية اليمنية ومع ذلك ورغم الجهود الكبيرة التي بذلت في إعدادها إلا إن هناك قصور في إعداد الخطة التنفيذية للاستراتيجية على مستوى البرامج والأنشطة والمشروعات والإجراءات، ولم يتم تحديد التوقيت الزمني لتنفيذ كل برنامج وتكلفته. وايضاً لم تنعكس تلك الاستراتيجية على الكليات والمراكز والدوائر والأقسام الأكاديمية والإدارات وكافة المرافق حيث لم يجد الباحث أي خطة على مستوى الكليات والأقسام الأكاديمية والمراكز والدوائر والإدارات وغيرها .

#### سادساً: التخطيط للبرامج في الجامعات الحكومية اليمنية:

لاحظ الباحث أنه لا توجد خطط مسبقة للبرامج والأنشطة والمشروعات على مستوى الأقسام و الكليات في الجامعات الحكومية اليمنية، كما أن عملية إنشاء برامج جديدة أو إلغاء برامج قائمة يتم بناءً على أمزجة القائمين عليها، حيث يقوم رئيس القسم المعني أو أحد أعضاء هيئة التدريس في القسم بإعداد مقترح بإنشاء برنامج معين وعرضه على مجلس القسم وفي حال تمت الموافقة عليه من قبل أعضاء مجلس القسم يقوم رئيس القسم بعرضه على مجلس الكلية، وإذا تمت الموافقة عليه يتم الرفع به إلى مجلس الجامعة أو المجالس المختصة حسب نوع البرنامج، وبعد إقراره يتم الرفع به إلى مجلس الجامعة فإذا تمت الموافقة عليه يتم الرفع به إلى المجلس الأعلى للجامعات لاعتماده، وبعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات يتم ادراج موازنة البرنامج ضمن موازنة الجامعة ومتابعة وزارة المالية لإدراج موازنة البرنامج ضمن موازنة الجامعة للعام المقبل، وفي حال تم اعتماد موازنة البرنامج المعني يتم البدء بتنفيذه.

**سابعاً: معوقات التخطيط الاستراتيجي للجامعات الحكومية اليمنية:**

تعاني معظم جامعاتنا الحكومية من العديد من التحديات، ولعل أبرزها هي ندرة الموارد المالية والبشرية بتخصصات ومؤهلات وكفاءات متميزة وبما يُحوّل دون الارتقاء بمستوياتها العلمية و الأكاديمية بشكلٍ متميز...، كما تعاني هذه الجامعات من مشاكل ومعوقات في العملية التخطيطية ذات المضامين والأبعاد الاستراتيجية، سواءً من خلال تحديد أهدافها الطويلة الأجل، أو اعتماد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج والنظم الملائمة لتحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية (الحسيني، 2004: 14). كما أشار تقرير اليونسكو إلى أن نقص الموارد المالية يعد مشكلة مستمرة، فرغم الزيادة في الاعتمادات التي تخصصها الدولة للتعليم العالي، إلا أنها لازالت تعتبر غير كافية (اليونسكو، 2009: 61-62). ويعتقد الباحث أن ضعف الخبرة في التخطيط لدى القيادات الأكاديمية والمالية الإدارية، وضعف التدريب وانعدامه في العديد من الجامعات الحكومية وخاصة الحديثة منها، وشحة الموارد المالية وعدم تخصيص مبالغ معينة للتخطيط الاستراتيجي ومتابعة تنفيذ وتقييم تلك الخطط فضلاً عن عدم توفر الكفاءات القادرة على إعداد الموازنات للجامعات الحكومية وفق أسلوب موازنة البرامج والأداء. ونتيجة لتلك المعوقات لم تتم الجامعات بإعداد خططها الاستراتيجية على مستوى الجامعات نفسها، أو على مستوى الكليات والمراكز والدوائر التابعة لها؛ ونتيجة لذلك فإن الجامعات الحكومية اليمنية تعاني من العديد من التحديات.

**ثامناً: الاستنتاجات :**

تبين من تحليل واقع إعداد خطط وبرامج الجامعات الحكومية أن أغلب الجامعات الحكومية ليس لديها خطط استراتيجية وكذلك ليس لديها خطط تقليدية؛ باستثناء جامعتي تعز وإب لديهما استراتيجيتان فقط ولم يتم استكمال إعداد الخطط الاستراتيجية على مستوى الكليات والمراكز والأقسام والدوائر، بسبب ضعف الكفاءات والقدرات والخبرات في جانبي التخطيط وإعداد البرامج وتحديد تكاليفها وموازنتها من ناحية، وضعف الدافعية نحو الاهتمام بالتخطيط من قبل قيادات الجامعات الحكومية.

**تاسعاً: التصور المقترح :**

اشتمل التصور على ستة مجالات وهي :

**المجال الأول: التهيئة للبدء بالتخطيط الاستراتيجي، ويشتمل على:**

- 1- التوعية: وتعني توعية القيادات الأكاديمية والإدارية والمالية بأهمية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات والأقسام.
- 2- التدريب: ويقصد به تدريب رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات/المراكز/الدوائر ورؤساء الأقسام/ومديرو الإدارات على التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات والأقسام .

**المجال الثاني: إعداد الخطط الاستراتيجية:** ويقصد بالخططة الاستراتيجية "الاستراتيجية التي تعني الرؤية والرسالة والأهداف وخططة تنفيذها" ويتكون من:

- أ- إعداد الاستراتيجية: وتشمل الرؤية والرسالة والأهداف:
  - 1- الرؤية: وهي الطموح الذي نبغي الوصول إليه على المستوى المتوسط والبعيد المدى:
    - 1-1- يتم إعداد رؤية الجامعة وعلى ضوءها يتم إعداد رؤية الكلية/الدائرة/المركز من قبل أعضاء مجالسها .
    - 1-2- يتم إعداد رؤية القسم الأكاديمي من قبل أعضاء مجلسه في ضوء رؤية الكلية والجامعة.
  - 2- الرسالة: وهي المهمة التي وجدت المؤسسة(الجامعة / الكلية/المركز/الدائرة، القسم) من أجلها.
    - 1-2- يتم إعداد رسالة الجامعة / الكلية/الدائرة/المركز من قبل أعضاء مجالسها .
    - 2-2- يتم إعداد رسالة القسم الأكاديمي من قبل أعضاء مجلسه في ضوء رسالة الكلية والجامعة.

3- الأهداف الاستراتيجية: وهي الترجمة الفعلية للرؤية والرسالة أو هي الغايات/النتائج التي نبغي تحقيقها على المستوى البعيد:

3-1- يتم إعداد وتحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة/الكلية/الدائرة/المركز من قبل أعضاء مجالسها .

3-2- يتم إعداد وتحديد الأهداف الاستراتيجية للقسم الأكاديمي من قبل أعضاء مجلسه في ضوء الأهداف الاستراتيجية للكلية والجامعة.

المجال الثالث: التحليل البيئي: ويقصد به تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للجامعات الحكومية اليمنية:

أ- تحليل البيئة الداخلية: ويعني تحليل نقاط القوة والضعف التي يمتلكها القسم، الإدارة، الكلية /المركز/ الدائرة، الجامعة.

1- يتم تحديد نقاط القوة التي يمتلكها القسم، والكلية/المركز/ الدائرة/ الجامعة.

2- يتم تحديد نقاط الضعف التي يعاني منها القسم، والكلية/المركز/الدائرة، والجامعة.

3- يتم أثناء تحليل نقاط القوة والضعف مراعاة الآتي:

3-1- تحديد الطاقة الاستيعابية للقسم في برنامج البكالوريوس وبرامج الدراسات العليا(دبلوم – ماجستير – دكتوراه).

3-2- مدى توفر المعامل والتجهيزات.

3-3- مدى توفر الكادر البشري من أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم والفنيين والإداريين والمستخدمين ومستوى تأهيل كل منهم وخبراتهم وغيرها.

3-4- مدى توفر التمويل والامكانيات المالية والمادية الأخرى.

3-5- مستوى التقنيات المستخدمة في العملية التعليمية بما في ذلك نوعية الوسائل والتجهيزات والمعامل.

3-6- الخطط المنهجية لتطوير مقررات الأقسام.

3-7- الثقافة التنظيمية.

3-8- مدى توافر الأبنية والمكتبات.

ب- تحليل البيئة الخارجية: ويقصد بها تحليل الفرص والتهديدات المحيطة بالقسم، والإدارة، والكلية/المركز/ الدائرة، الجامعة وفق الخطوات الآتية:

1- يتم تحديد الفرص بدقة ووضوح وكيف يمكن استثمارها.

2- يتم تحديد التهديدات وأساليب/ وسائل التخلص أو الحد منها.

3- يتم عند تحديد الفرص والتهديدات مراعاة الآتي:

3-1- متطلبات الخطة العامة للدولة.

3-2- الظروف الاقتصادية للبلد.

3-3- احتياجات/ متطلبات سوق العمل.

3-4- البرامج الخاصة بتطوير الجوانب الثقافية والاجتماعية للدولة والمجتمع.

3-5- التشريعات والقوانين ذات العلاقة.

3-6- درجة المنافسة/ فرص التعاون مع الجامعات الحكومية الأخرى.

3-7- درجة المنافسة مع القطاع الخاص المحلي والإقليمي والدولي في التعليم العالي.

3-8- العوامل السياسية والاستقرار السياسي وتأثيراته على الجامعات الحكومية.

المجال الرابع: التحليل الاستراتيجي: ويعني وضع البدائل الاستراتيجية والمفاضلة بينها بناءً على تحليل SWOT:

1- يتم استثمار الفرص الخارجية في معالجة نقاط الضعف الداخلية.

2- يتم استثمار نقاط القوة في مواجهة التهديدات الخارجية.

3- يتم اختيار الاستراتيجيات أو البدائل الاستراتيجية التي تلائم وضع الجامعة بناءً على نتائج التحليل الاستراتيجي SWOT.

**المجال الخامس: إعداد الخطط التشغيلية أو التنفيذية على مستوى الجامعة/الكلية/المركز/الدائرة، والقسم، والإدارة، ويركز على تحديد وإعداد البرامج والأنشطة/المشروعات، على النحو التالي:**

- 1- يحدد مجلس القسم عدد ونوعية البرامج التي يقدمها والتي ينوي تقديمها على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا(دبلوم- ماجستير- دكتوراه) في ضوء الإمكانيات المتوفرة واحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية واحتياجات سوق العمل.
- 2- يتم تحديد الهدف/ الأهداف التفصيلية للبرنامج/ البرامج التي يقدمها القسم لكل برنامج على حدة بدقة في ضوء الهدف / الأهداف الاستراتيجية للقسم، والكلية/الدائرة/المركز.
- 3- يتم تقسيم كل برنامج إلى مجموعة من الأنشطة أو المشروعات.
- 4- يتم تحديد عدد ونوعية الأنشطة الأكاديمية التي يقوم بها القسم، والكلية/الدائرة/المركز/الجامعة.
- 5- يتم تحديد عدد ونوعية الأنشطة البحثية التي يقوم بها القسم، والكلية/الدائرة/المركز/الجامعة.
- 6- يتم تحديد عدد ونوعية الأنشطة الخدمية التي يقوم بها القسم، والكلية/الدائرة/المركز/الجامعة.
- 7- يتم تحديد الأنشطة الإدارية والتمويلية والصحية والتثقيفية والرياضية وغيرها من الأنشطة التي تقيمها الكلية عن طريق الإدارات التابعة لها والتي يعد عملها تقديم خدمات مساعدة على تنفيذ برامج وأنشطة الأقسام، والكليات/المراكز/الدوائر/الجامعة.
- 8- يتم تحديد هدف / أهداف كل نشاط/ مشروع بصورة إجرائية قابلة للتنفيذ والقياس.
- 9- يتم تحديد معايير/مؤشرات/ مقاييس الأداء/المخرجات/ النتائج المرغوب الوصول إلى تحقيقها بحيث تكون قابلة للقياس وتحقق بمجموعها هدف أو مجموعة الأهداف التي تحقق المخرج النهائي للنشاط/ المشروع والبرنامج.
- 10- يتم تحديد جميع الاحتياجات/المتطلبات المشتركة بين الأقسام الأكاديمية فيما بينها أو فيما بينها وبين الإدارات المساعدة.
- 11- يتم تحديد احتياجات الأقسام والكليات والمراكز والدوائر من الكتب والمجلات والدوريات الورقية والإلكترونية والندوات والمؤتمرات العلمية ضمن برامج وأنشطة المكتبات.
- 12- يتم تحديد عدد ونوعية المؤتمرات والندوات والورش التي يهدف القسم، الكلية/الدائرة/المركز، والجامعة تنفيذها أو المشاركة فيها.
- 13- تحديد مجالات التعاون / التنافس بين الأقسام، الكليات/المراكز/الدوائر/الجامعات.
- 14- تحديد متطلبات إعداد الخطط والموازنات للإدارات والأقسام، الكليات/الدوائر/المراكز/الجامعة.

**المجال السادس: تحديد معايير/مقاييس/مؤشرات الأداء ومتطلبات التنفيذ في صورة كمية/ نوعية / عينية:**

- 1- يتم تحديد متطلبات تحقيق كل هدف/مؤشر/ مخرج وفق عدد الساعات المطلوبة لتأدية كل نشاط .
- 2- يتم تحديد الاحتياج من أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم اليمنيين بحسب الرتبة/ الدرجة العلمية المطلوبة لتنفيذ البرامج على مستوى الأقسام والكليات والدوائر والمراكز(ثابتين - ومتعاقدين).
- 3- يتم تحديد الاحتياج من أعضاء هيئة التدريس الأجانب بحسب الرتبة/ الدرجة العلمية المطلوب التعاقد معهم لتنفيذ البرامج على مستوى الأقسام والكليات والدوائر والمراكز.
- 4- يتم تحديد الاحتياج من الكادر الفني والإداري والعمال والمستخدمين (ثابتين ومتعاقدين) وبنسب محددة.
- 5- يتم تحديد الاحتياج من المباني والقاعات والمعدات والتجهيزات وفق معايير محددة.
- 6- يتم تحديد الاحتياجات الإدارية والتشغيلية الأخرى بصورة كمية/ عينية / نقدية.

- 7- يتم التنسيق بين الأقسام والإدارات الأخرى على مستوى الكلية أو فيما بين الكليات والدوائر والمراكز، و الجامعة في تحديد الاحتياجات المشتركة فيما بينها.
- 8- تحديد احتياجات ومتطلبات التنفيذ.
- 9- يتم تحديد حجم العجز/الفائض من أعضاء هيئة التدريس وما يترتب عليه من زيادة أو نقص في النفقات وكذلك ما يترتب عليه من إمكانية زيادة أو خفض الطاقة الاستيعابية للقسم.
- 10- يتم تحديد الطاقة الاستيعابية للقسم من الطلبة في برامج البكالوريوس وتأثيرها في زيادة أو خفض النفقات.
- 11- يتم تحديد الطاقة الاستيعابية للقسم من الطلبة في برامج الدراسات العليا(دبلوم- ماجستير- دكتوراه)، وتأثيرها في زيادة أو خفض النفقات.
- 12- يتم تحديد متطلبات تحقيق الجودة للمناهج والمعامل والتجهيزات وأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم والموظفين والطلبة، و... الخ.
- 13- يتم تحديد العدد الفعلي الموجود من الكادر التدريسي والفني والإداري وغيرهم.
- 14- يتم تحديد المتطلبات اللازمة للمتابعة والتقييم بشكل دوري ومنتظم.

### المصادر والمراجع

- 1- أبو زينة، فريد كامل. (2007). مناهج البحث العلمي طرق البحث النوعي، ط(2)، الأردن - عمان: المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة .
- 2- الأمانة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2011). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحلها - أنواعه المختلفة، 2010/2009م، إصدار (9)، أغسطس.
- 3- الأمانة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2012). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية(مراحلها - أنواعه) للعام 2010/2011م، الإصدار(10)، أغسطس.
- 4- الأمانة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2013). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية(مراحلها - أنواعه) للعام 2011/2012م، الإصدار(11)، أغسطس.
- 5- الأمانة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2014). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية(مراحلها - أنواعه) للعام 2012/2013، الإصدار(12)، أغسطس.
- 6- باطويح ، محمد عمر و لمور، وحيد محمود. (2002). تطوير أسلوب إعداد الموازنة الجامعية - دراسة ميدانية لجامعة حضرموت للعلوم و التكنولوجيا ، الندوة العلمية الأولى (تقويم الاداء في الجامعات اليمنية) المنعقدة في جامعة تعز في الفترة (9-10) يناير 2002م ، الجمهورية اليمنية.
- 7- البوهي، فاروق شوقي. (2013). التخطيط الاستراتيجي واقتصاديات التعليم ، ط(بدون)، الاسكندرية: دار المعرفة للطباعة و النشر و التوزيع.
- 8- جامعة إب. (2017). استراتيجية جامعة إب 2025م.
- 9- الحاج، أحمد على .(د.ت) التعليم الجامعي اليمني الواقع التحديات . خيارات المستقبل (استراتيجية التطوير)، كلية التربية . جامعة صنعاء، بدون ناشر وبلد نشر ، استنسل.
- 10- الحاج، احمد علي و الغيثي، عبدالله مبارك .(2010). التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية (الفكر و التطبيق)، الجمهورية اليمنية ، صنعاء: المتفوق للطباعة و النشر و التوزيع .
- 11- الخولاني، زمزم صالح سعد .(2012). أتمودج مقترح لتمويل البحث العلمي في الجامعات اليمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية - صنعاء - جامعة صنعاء.
- 12- زيتون، كمال عبد الحميد. (2006). تصميم البحوث الكيفية ومعالجة بياناتها إلكترونياً، ط(1)، القاهرة : عالم الكتب للنشر و التوزيع والطباعة .
- 13- عبابنه، صالح أحمد .(2015). التخطيط التربوي المعاصر (النظرية و التطبيق)، ط(1)، الأردن - عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- 14- العبيدي، أمل سعود عبد العزيز. (2009). أثر العوامل الاستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية في الدنمارك.
- 15- العتيبي ، نواف محمد البادي.(2012). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ، الكويت: دار المسيلة للنشر و التوزيع.

- 16- العجمي, محمد حسنين.(2013).الإدارة والتخطيط التربوي (النظرية و التطبيق), ط(3), الأردن – عمان : المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة .
- 17- قانون رقم (13) لسنة 2010م بشأن التعليم العالي .
- 18- قانون رقم(19) لسنة 1991م بشأن الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية وتعديلاتهما والقرارات الملحقة بها .
- 19- قرار جمهوري رقم (173) لسنة 2004م, بشأن اللائحة التنظيمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
- 20- القطامين, احمد .(2002).التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام : دراسة تحليلية تطبيقية , مجلة العلوم الاقتصادية و الادرية , مج(18), ع(2), (تصدر عن: جامعة مؤته) , الأردن , ص ص 37-75 .
- 21- قندلجي , عامر و السامرائي , إيمان .(2009).البحث العلمي الكمي و النوعي , الطبعة العربية , الأردن – عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع .
- 22- الكبيسي, عامر خضير حميد.(2006).التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية , جامعة نايف العربية للعلوم الامنية , الرياض , المملكة العربية السعودية .
- 23- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.(2006). الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطه العمل المستقبلية 2006 – 2010م, مشروع تطوير التعليم العالي , WWW.HEPYEMEN.ORG
- 24- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.(2007).تقرير الإنجاز السنوي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجمهورية اليمنية لعام 2007م .
- 25- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.(2008).تقرير الإنجاز السنوي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجمهورية اليمنية لعام 2008م .
- 26- وزارة الشئون القانونية.(2007).القانون رقم(18) لسنة 1995م, بشأن الجامعات اليمنية ولائحته التنفيذية والقرارات المنفذة له, طبعة ثالثة, صنعاء: مطابع التوجيه, مايو .
- 27- يونس , نزيه حسن .(2009).توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظات غزة , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التربية , الجامعة الاسلامية غزة .

#### المراجع الأجنبية:

- 28- Bavaird, Tony,( 2003)Strategic Management In Public Sector Organization In " Public Management And Governance " Edited By Tony Bavaird And Elke Loftier , London : Rutledge.
- 29- Oxford Dictionary , U.K.2010.
- 30- Texas International Education Consortium. (2006,a) Yemen Higher Education Development Project Financial Reform for Sana'a and Aden Universities, Inception Report May1.
- 31- Texas International Education Consortium. (2008,a)Yemen Higher Education Development Project Financial Reform for Sana'a and Aden Universities,Workshop#2, Final Report : Formula Funding ;tune 30.
- 32- Texas International Education consortium.(2008).Financial Reform for YEMEN's Universities,Workshop#2:Formula Funding, June 21-24, 2008.