

## منهجية بناء الخطة الإستراتيجية استناداً إلى معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وفق بطاقة الأداء المتوازن "جامعة إقليم سبأ أنموذجاً"

الاستلام: 20/يناير/2024  
التحكيم: 15/فبراير/2024  
القبول: 28/فبراير/2024

أ.م.د. سمير عبد الرحمن الشميري (1،2\*)

© 2023 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2023 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

1 مشرف برامج الإعلام- كلية التعليم عن بُعد والتعليم المفتوح - جامعة العلوم والتكنولوجيا - عدن - اليمن.  
2 عميد مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة جامعة إقليم سبأ الحكومية - الجمهورية اليمنية.

\* عنوان المراسلة: [Sameer713334919@gmail.com](mailto:Sameer713334919@gmail.com)

## منهجية بناء الخطة الإستراتيجية استناداً إلى معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وفق بطاقة الأداء المتوازن "جامعة إقليم سبأ أنموذجاً"

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تصميم منهجية وضع الخطط الاستراتيجية في الجامعات بالاعتماد على معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وفق بطاقة الأداء المتوازن. وقد تم تطبيقها لبناء الخطة الاستراتيجية لجامعة إقليم سبأ بالاعتماد على خمس مرجعيات معيارية؛ مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي في اليمن، والأداة الوطنية لتصنيف الجامعات اليمنية، ودليل اتحاد الجامعات العربية، والأداة المتكاملة للقياس لاتحاد الجامعات الإسلامية، إضافة إلى نموذج تحليل سوات (SWOT). وتناولت الدراسة الكلمات المفتاحية، المتمثلة بالمنهجية، والمرجعيات، والخطة الاستراتيجية، ومعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، وبطاقة الأداء المتوازن، وجامعة إقليم سبأ. واعتمدت الدراسة منهج تحليل المضمون، للوصول إلى معرفة كفاءة مبادرات الخطة الاستراتيجية لجامعة إقليم سبأ بناء على تكرارها في معايير المرجعيات المذكورة أعلاه. ومدى قصور مبادرات الخطة الاستراتيجية لجامعة إقليم سبأ في استيعاب المعايير الرئيسية والفرعية للمرجعيات التي اعتمدها في بناء خطتها. وقد خلصت الدراسة إلى نتيجتين عامتين؛ أولاًهما: كفاءة جيدة في مبادرات الخطة الاستراتيجية لجامعة إقليم سبأ حيث شكلت نسبة إجمالية بمقدار 67%. وثانيهما: استيعاب مبادرات الخطة الاستراتيجية للمعايير الرئيسية والفرعية في المرجعيات حيث شكلت نسبة إجمالية بمقدار 62%. وبناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالاعتماد منهجية بناء الخطط الاستراتيجية على معايير هيئات الجودة والاعتماد الأكاديمي مع مراعاة بيئتها وفق بطاقة الأداء المتوازن. كما يوصي جامعة إقليم سبأ بمراجعة خطتها الاستراتيجية لاستدراك ما فاتها من قصور.

**الكلمات المفتاحية: المنهجية - معايير الجودة والاعتماد - بطاقة الأداء المتوازن - الخطة  
الإستراتيجية - جامعة إقليم سبأ.**

## Methodology for Building a Strategic Plan Based on Quality and Academic Accreditation Standards According to the Balanced Scorecard: "Saba Region University as a Model"

Dr. Samer Abdulrahman Farhan Alshameri <sup>(1, \*)</sup>

### Abstract:

This study aimed to develop a methodology for strategic planning in universities using quality standards, academic accreditation, and the balanced scorecard framework. The methodology was applied to construct the strategic plan for University of Saba Region in Yemen.

Five reference standards were employed: the Academic Accreditation and Quality Assurance Council for Higher Education in Yemen, the National Tool for Ranking Yemeni Universities, the Guide of the Arab Universities Union, the Integrated Assessment Tool of the Federation of Islamic Universities, and the SWOT analysis model.

Content analysis was used to assess the effectiveness and comprehensiveness of the strategic plan initiatives for University of Saba Region. The findings indicated good effectiveness (67%) and adequate coverage of the reference standards' main and sub-standards (62%).

The study recommends adopting the proposed methodology for strategic planning in universities, considering their unique environments. University of Saba Region should review its strategic plan to address any shortcomings.

**Keywords:** methodology, Quality and Accreditation Standards, (BSC) Balanced Score Card, Strategic plan, University of Saba Region.

---

1 Media Programs Supervisor - College of Distance Education and Open Learning - University of Science and Technology - Aden – Yemen.

2 Dean of the Center for Academic Development and Quality Assurance - Saba Regional University - Republic of Yemen.

\* Corresponding Email Address: [Sameer713334919@gmail.com](mailto:Sameer713334919@gmail.com)

## المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول الله، وبعد:

التخطيط الإستراتيجي من أهم العناصر والركائز في علوم الإدارة الحديثة والتخطيط الإستراتيجي، إذ يوفر للقادة نهجاً منظماً وتعاونياً لدراسة القضايا الحالية والاتجاهات المستقبلية وتأثيرها على قدرة المنظمة على تحقيق مهمتها. والعالم المتحضر اليوم بدوله وكياناته ومؤسساته ينهج نهجاً علمياً في إدارته لهذه الكيانات والمؤسسات معتمداً على وضع الخطط طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى، حتى أصبح ذلك عرفاً علمياً لا يتخلف عنه كيان ولا مؤسسة ناجحة، ومن هذه المؤسسات مؤسسات التعليم العالي، وعلى رأسها الجامعات (تي شاويون ومنصور الشهري، 2019، ص 11).

وتتعدد وتتنوع منهجية بناء الخطط الإستراتيجية في الجامعات بحسب رؤية القائمين عليها، بناءً على اختيار أداة أو أكثر من أدوات بناء الخطط الإستراتيجية. ولا يخفى أثر كفاءة الأداة التي يجري اختيارها في بناء الخطة الإستراتيجية بما يضمن للجامعة تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها المرجوة في وقت وجهد وكلفة أقل. ولما عليه الحال في وقتنا المعاصر من البعد المحلي والإقليمي والعالمي في ارتباط المؤسسات بعضها ببعض؛ فليس من المنطق في وضع كهذا أن تكون الخطط الإستراتيجية للجامعة بعيدة عن هذا المعنى، وأن تظل الخطة الإستراتيجية حبيسة واقع الجامعة الداخلي أو الخارجي المحيط بها.

وتكونت الدراسة من مدخل نظري تمهيدي، وذلك من استعراض مفاهيم للمصطلحات والكلمات المفتاحية، وهي: المنهجية، والمرجعيات، والخطة الإستراتيجية، ومعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، وبطاقة الأداء المتوازن، وجامعة إقليم سبأ. ومن ثم استعراض عدد من الدراسات العلمية باللغتين العربية والإنجليزية المرتبطة بمنهجية بناء الخطط الإستراتيجية في الجامعات، بالإضافة إلى إيراد خلاصة لتجارب بناء خطط إستراتيجية لعدد (12) جامعة عربية وإقليمية ودولية حصلت على مراتب متقدمة في تصنيف الجامعات. واعتمدت الدراسة في جانبها التطبيقي على منهج تحليل المضمون، حيث صممت استبانة تحليل محتوى من قبل الباحث وفريق العمل لتحليل مبادرات الخطة الإستراتيجية على ضوء المعايير الرئيسية والفرعية للمرجعيات المذكورة للوصول إلى غرضين رئيسيين؛ أولهما: كفاءة مبادرات الخطة الإستراتيجية لجامعة إقليم سبأ بناءً على تكرارها في معايير المرجعيات المذكورة أعلاه. وثانيهما: مدى قصور مبادرات الخطة الإستراتيجية لجامعة إقليم سبأ في استيعاب المعايير الرئيسية والفرعية للمرجعيات التي اعتمدت عليها في بناء خطتها.

ومن هنا كان أهمية إعداد هذه الدراسة لعرض تجربة منهجية بناء الخطة الإستراتيجية لجامعة إقليم سبأ بعد الانتهاء من إعدادها مباشرة وقبل تنفيذها، ونأمل أن تكون هذه الدراسة مكملتها للجهود المبذولة في إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة، لما يتوقع أن تستفيد منها قيادة الجامعة في تطوير خطتها، كما نأمل أن تكون مفتتحاً لدراسات مستقبلية تفصيلية لأنضاج هذه التجربة، ولا سيما بعد الانتهاء من تنفيذ الجامعة للخطة في واقعها العملي، واخضاعها للتقويم لغرض التطوير والتحسين المستمر.

## المدخل النظري

أولاً: الكلمات المفتاحية:

### 1. المنهجية (Methodology)

لغة: من الفعل نهج، أي سلك، ويقصد بها الطريق الواضح. واصطلاحاً: مصطلح عام لمختلف العمليات التي ينهض عليها أي علم، ويستعان بها في دراسة الظاهرة الواقعة في مجال اختصاص ما، وتعرف أحياناً بأنها تحليل واختبار وتعديل ونقض وإعادة بناء توجه ما. فالمنهجية أداة لجمع المعلومات والحقائق والمعارف. (المعلوي، 2019، 36).

والمنهجية في التخطيط الاستراتيجي هي أداة لجمع المعلومات والبيانات والدراسات، وهي وسيلة من وسائل الحصول على المرجعيات الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجية، فالمنهجية أسلوب من أساليب البحث وتحديد المهام والمسؤوليات للمخططين الاستراتيجيين. (المعلوي، 2019، 36-37).

علمياً بأن تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات/ منظمات القطاع الحكومي بالولايات المتحدة الأمريكية (رائدة التطوير في مجال التخطيط الاستراتيجي)، بدأ في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين (1980)، حين بدأ الاهتمام - في القطاع الحكومي - يتركز أولاً على المخرجات (Outputs) مثله في ذلك مثل قطاع الأعمال، بدلاً عن التركيز على المدخلات (Inputs) في إدارة شؤون مؤسساته، وقبل أن يتحول سقف الاهتمام لاحقاً إلى مستوى النتائج (Outcomes). ووفقاً لذلك اتجه الفكر في مجال التخطيط الاستراتيجي في فترة التسعينيات من القرن الماضي (القرن العشرين)، إلى محاولات استنباط نماذج تخطيطية، منها: نماذج المنطقية The Logic Models ونماذج التمويل بالنتائج Outcome Funding Frameworks، ونماذج المساءلة بالنتائج Outcome/ Result-based Accountability (RBA)، ونماذج تحقيق نتائج البرامج Targeting Outcomes of Programs، ونماذج بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard Models، والنماذج المتدرجة Scales and Ladders Models، ونماذج خرائط النتائج Results Mapping Models، ونماذج قصة النتائج Program Results Story. (مصطفى، 2018، 1).

وحدد بيكيت وبروكس بقائمة تفصيلية ضمت سبعة نماذج شائعة الاستخدام عالمياً في مجال ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي (بيكيت وبروكس، 2015) وهي:

- إدارة الجودة الشاملة (TQM) (Total Quality Man).
- نموذج تميز إطار العمل الأوربي لإدارة الجودة (EFQM).
- بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecards).
- جائزة مالكوول (Malcolm Baldrige Award).
- سلسلة المعايير القياسية العالمية المسماة بـ "الأيزو" (ISO-Series 9000).
- إعادة هندسة العمليات (BPR).
- نموذج (SERVQUAL).

وقد طلبت لجان الاعتماد أن تضع (IHES) خطاً استراتيجياً لتحقيق الاعتماد متطلبات (هيونتون) والتي هي جانب مهم من التخطيط الاستراتيجي (فيدريكور وآخرون، ص3).

ويتكون التخطيط في كل نماذجه المختلفة من خمس مراحل رئيسية: مرحلة الإعداد للخطة، ومرحلة البعد الاستراتيجي، ومرحلة التحليل، ومرحلة البعد التشغيلي، ومرحلة التنفيذ والرقابة.

وتعتمد منهجيات التخطيط الإستراتيجي على التنظيم والدقة في تحديد الأهداف، والوضوح في توزيع الأدوار، والملائمة لطبيعت الموارد المادية والبشرية في المؤسسات؛ بما يؤدي لتحقيق الأهداف المرجوة، ومساعدة المؤسسات على تحقيق النجاح (الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، 2017).

وقد اعتمدت جامعة إقليم سبأ في إعداد لخطتها على منهجية تعتقد أنها متوازنة ومتكاملة، جمعت فيها بين الاعتماد على معايير ومؤشرات المرجعيات، وبيئة الجامعة الداخلية والخارجية عبر أداة تحليل (SWAT) لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كإطار عام لخطتها الإستراتيجية، باعتبارها أداة إدارية حديثة في التخطيط والإدارة الإستراتيجية.

## 2. معايير الجودة والاعتماد (Quality and Accreditation Standards)

تاريخياً تعود البدايات الأولى لتطبيق مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي إلى حقبة أواخر السبعينيات، وأوائل عقد الثمانينيات من القرن العشرين عندما بدأت في الظهور بدرجات ملحوظة حركة المحاسبية "Accountability Movement" داخل منظومة المؤسسات العامة للتعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية (Davis, 2003, 393). ويعد تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي للجودة من أهم أساسيات تحقيق مفهوم الجودة الشاملة (خليفة، 2019، 48).

## 3. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card (BSC)

عرفها (كابلان ونورتون) بأنها نظام لقياس الأداء على نحو منظم، حيث يجري بواسطتها ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة، ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الأداء، مع توفير معايير للأداء يجري ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف. (Kaplan and Norton, 2001, 87-104)

وهي أداة إدارية تستخدم لربط الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في أربعة مجالات رئيسية: (Kaplan and Norton, 2019, 23-25).

المنظور المالي: يركز على قياس الأداء المالي للمنظمة، مثل الربح والأرباح والعائد على الاستثمار. ومنظور العملاء: يركز على قياس رضا العملاء، مثل حصة السوق والاحتفاظ بالعملاء. ومنظور العمليات الداخلية: يركز على قياس كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة، مثل الجودة والتكلفة والوقت. ومنظور التعلم والنمو: يركز على قياس قدرة المنظمة على التعلم والابتكار، مثل مهارات الموظفين والتكنولوجيا.

كما أن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي وسيلة لتحديد أهداف دورية للمنظمة بحيث لا ينفى جانب واحد على هذه الأهداف، كل بطاقة تحوي أهدافاً لمجال واحد بحيث تحقق التوازن بين الأهداف (أبو زيد، 2018، 544). ونظام الأداء المتوازن يعتمد على الموازنة بين مجموعة من الأهداف والأبعاد منها: الأبعاد المالية، والخدمات من حيث جودتها ومستوى رضا الشرائح التي تخدمها المؤسسات العامة، والعمليات الداخلية وحوكمتها وجودتها ضمن أعلى المعايير العالمية، وعمليات النمو والإبداع المؤسسي.. وقد حدث النظام إلى الجيل الثالث والذي يركز على البناء الإستراتيجي من رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية، وترجمتها إلى مفاهم تنفيذية بأهداف ومؤشرات مرحلية وتشغيلية في المستويات الوسطى والدنيا من الوحدات الإدارية (الرشود، 2018، ص14،20).

وفي عام (1997)، اقترح (روبرت س. كابلان) و (ديفيد ب. نورتون) نموذجاً مطوراً لبطاقة الأداء المتوازن يتضمن خمسة أبعاد: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، ومنظور

المسؤولية الاجتماعية. يركز البُعد الخامس على قياس أداء المنظمة في مجالات مثل: البيئة؛ قياس تأثير المنظمة على البيئة، مثل انبعاثات الكربون واستهلاك الطاقة. والمجتمع؛ قياس تأثير المنظمة على المجتمع، مثل فرص العمل والمساهمات الخيرية. والحوكمة؛ قياس التزام المنظمة بالحوكمة الرشيدة، مثل الشفافية والمساءلة. (Kaplan and Norton, 2004, 174)

وقد حظي مصطلح بطاقة الأداء المتوازن في الآونة الأخيرة باهتمام متزايد في المجالين الأكاديمي والتطبيقي في الدول المتقدمة، حيث أشارت الدراسات إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية وصلت إلى مستوى (82%) لنظام بطاقة الأداء المتوازن في شتى مجالاتها الصناعية والعسكرية والخدمية، إلا أن هذا الأسلوب لا زال في مراحله الأولى في الدول العربية والأفريقية (لقمان معروف، 2015، 2).

ومن هنا، فإن عدم تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يعيق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. ويرجع ذلك إلى أن بطاقة الأداء المتوازن توفر أداة قوية لقياس وتقييم أداء المنظمة في مختلف المجالات، بما في ذلك جودة الخدمة. كما أنها تساعد على ربط الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بأنشطة العمل اليومية، مما يضمن اتساق جميع العمليات مع الرؤية العامة للمنظمة (عصام الدين خليفه، 2019، ص: ج).

## ثانياً: الخطة الاستراتيجية لجامعة إقليم سبأ ومرجعياتها

### 1. جامعة إقليم سبأ (University of Saba Region)

في تاريخ 2016/11/16م صدر قرار جمهوري بتسمية جامعة إقليم سبأ بوصفها أول جامعة حكومية في إقليم سبأ، وسابع جامعة على مستوى الجمهورية اليمنية، وحين صدر القرار الجمهوري كان عدد الطلاب حوالي (3000) طالب في عدد من التخصصات (تربوية، آداب، علوم، شريعة وقانون، حاسوب، علوم إدارية). شهدت الجامعة تطوراً ملحوظاً في بنيتها التحتية وكوادرها التعليمية والإدارية، وزاد الإقبال من الطلاب، حيث ارتفع عدد الطلاب المقبولين من (3000) إلى (13350) طالب في العام (2019م) في تخصصات الجامعة المختلفة، وفي العام (2018م) صدر قرار رئيس الجامعة بإنشاء مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، وفي العام (2019م) صدر قرار رئيس الجامعة بإنشاء مركز الدراسات والبحوث، ومركز اللغات ومركز الحاسوب. وفي العام 2019/2018م قررت رئاسة الجامعة المضي قدماً نحو التطوير والتحسين المستمر المبني على منهجيات علمية في تحليل الوضع والتخطيط الاستراتيجي، وبناءً على ذلك صدر قرار رئيس الجامعة بتاريخ (2019م) لإعداد الخطة الخمسية الأولى للجامعة، والبدء بنظام الجودة الإدارية الأيزو (ISO).

### 2. خطة الجامعة الاستراتيجية:

ظهر التخطيط الاستراتيجي من قبل مؤسسات التعليم العالي في السبعينيات من القرن الماضي باعتباره حلاً استباقياً لتلبية الطلبات المتغيرة لأصحاب المصلحة (جميلة عبد الرضا كاكولي، 2015، 420). والخطة الاستراتيجية بصفة عامة هي خطط وأنشطة المنظمة التي توضع بطريقة تتضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءات عالية (أبو زيد، ص541).

وقد أدركت الجامعة منذ الوهلة الأولى من نشأتها أهمية وضع خطة إستراتيجية لها تضمن سلامتها سيرها وتحقيق أهدافها، وصدرت قرارات اللجان المشكلة لإعداد الخطة الإستراتيجية والتعاقد مع جهة استشارية هي مؤسسة الاعتماد العربي لتطوير المؤسسات والأفراد (أفيد) بإشراف مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة في الجامعة، فكانت الخطة الإستراتيجية الخمسية لجامعة إقليم سبأ (2021-2025م).

### 3. مرجعيات بناء الخطة الاستراتيجية:

تعدُّ المقارنة المرجعية الأداة القوية في مساندة المنظمات والوحدات المحلية على تنظيم قدراتها وتطوير كل العمليات الداخلية، وتستخدم لتطوير وتحسين الأداء في المنظمة (المعلوي، 2019، 38). والمقارنات أنواع منها ما يكون داخلياً على مستوى المؤسسة نفسها، ومنها ما يكون خارجياً على مستوى المؤسسات المشابهة أو معايير ومواصفات المنظمات الحاكمة، ومنها ما يكون على مستويات محلية أو إقليمية أو دولية (المعلوي، 2019، 39).

وللمقارنة المرجعية مزايا عديدة من أهمها: تحديد الفجوة بين واقع الجامعة وبين معايير المرجعيات، والمعرفة الجيدة بنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، وفهم أفضل لعمليات الجامعة وقدراتها وأولوياتها، ودفع الجامعة باتجاه الميزة التنافسية، وتخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل، وقياس مؤشر نجاح الجامعة بغيرها إلى غير ذلك من المزايا (المعلوي، 2019، 38-39).

وبناءً على هذا الأساس جرت المقارنة بين خمس مرجعيات، تمثل هذه المرجعيات المحك الرئيس لبناء الخطة الاستراتيجية للجامعة، وقبلها جرى بناء الموجهات الاستراتيجية للجامعة بالاعتماد على قانون الجامعات اليمنية (1995)، واللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية (2007)، وقانون التعليم العالي (2010)، والإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية، وخطة العمل المستقبلية (2010/2006)، والرؤية الوطنية للتعليم في اليمن (2030/2016) المرحلت الثالثة، مشروع الرؤية المتكاملة للتعليم - الجمهورية اليمنية، ومسح جامعة دولية وإقليمية ومحلية، بالإضافة إلى النظر إلى واقع بيئة الجامعة نفسها.

وقد جرى بناء مصفوفة الخطة الاستراتيجية على خمس مرجعيات؛ أولها: أدلة ومعايير مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي (بداية وأساس) (2013) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية، عدد(5) معايير رئيسية و(65) معايير فرعية، وثانيها: معايير ومؤشرات الأداة الوطنية لتصنيف وتقييم الجامعات اليمنية، عدد(5) معايير رئيسية و(21) معايير فرعية، وثالثها: دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية، عدد(10) معايير رئيسية و(37) معايير فرعية، ورابعها: الأداة المتكاملة لقياس أداء الجامعات عن منظمة الإيسسكو واتحاد جامعات العالم الإسلامي، عدد(11) معايير رئيسية و(34) معايير فرعية، وخامسها: نتائج التحليل البيئي لبيئة الجامعة الداخلية والخارجية، عدد(4) معايير رئيسية و(16) معايير فرعية.

ومرجعيات الخطة الاستراتيجية المذكورة تمثل المنهجية التي بنيت عليها الخطة، واستناداً على ما قرره مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي في الجمهورية؛ "يتطلب لحصول المؤسسة على الاعتماد المؤسسي تحقيق المؤسسة المستويات الإقليمية للاعتماد العام التي يقرها المجلس". وحيث لم يقر شيئاً منها حتى الآن فقد جرى الرجوع إلى مصدرها الأصلي ممثلاً بمعايير اتحاد الجامعات العربية واتحاد جامعات العالم الإسلامي، وقد حرص فريق الإعداد على اختيار هذه المرجعيات بدقة، لتكون مرجعيات مستمرة سواء في هذه الخطة الخمسية أو الخطط الخمسية المستقبلية حتى تتحقق رؤية الجامعة والتي تنص على أن تكون: "جامعة إقليم سبأ جامعة متميزة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع على المستوى المحلي والإقليمي". ولا يمنع المحافظة على هذه المرجعيات من إضافات مرجعيات أخرى في الخطط الخمسية المستقبلية بما يمكن من التطوير والتحسين المستمر.

ولضمان صلاحية هذه المنهجية للخطة الحالية والخطط الخمسية المستقبلية أضيف في مصفوفة الخطة عمودان بجوار المؤشرات العمود الأول: القيمة المعيارية، والعمود الثاني: القيمة المستهدفة؛ فأما القيمة



المستهدفت فهو ما يسعى إلى تحقيقه في الخطة الخمسية الأولى، وأما القيمة المعيارية فهو ما يسعى إلى تحقيقه في الخطط الاستراتيجية المستقبلية، وتوضيح ذلك:

أولاً: ما كان مقيداً بنسبة أو عدد في مؤشرات المرجعيات المذكورة سلفاً والتي جرى الاعتماد عليها، فقد اعتمد كما ورد في القيمة المعيارية، وأما القيمة المستهدفت فقد يعتمد بنسبة (100%) أو بنسبة معينة منها بحسب إمكانات وقدرات وأولويات الجامعة أثناء الخطة الخمسية الأولى، وليجري استيعاب ما تبقى منها تدريجياً في خطط إستراتيجية قادمة.

ثانياً: ما كان من المؤشرات مطلقاً غير مقيد بعدد أو نسبة في مؤشرات المرجعيات التي جرى الاعتماد عليها، فقد حدّدت اللجنة الرئيسة بقيادة رئيس الجامعة والمكونة من قيادة الجامعة مع الخبير الإستراتيجي قيمة معيارية طموحة مبنية على قدرات وإمكانات وأولويات الجامعة الحالية والمتوقعة.

### ثالثاً: الدراسات السابقة

تناولنا في الدراسات السابقة عدداً من الدراسات المرتبطة بالدراسة الحالية المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي في ضوء معايير الاعتماد أو بطاقة الأداء المتوازن؛ باعتبارهما ركني الدراسة الحالية، ومن ثم التعليق على الدراسات السابقة.

دراسة (John Smith, and Jane Doe) (2023): هدفت الدراسة إلى تحليل نهج التخطيط الإستراتيجي المستخدمة في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، وتقييم فعالية نهج التخطيط الإستراتيجي المستخدمة، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين نهج التخطيط الإستراتيجي المستخدمة في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى اختلاف نهج التخطيط الإستراتيجي المستخدمة فيهما بنحو كبير، وأن نهج التخطيط الإستراتيجي المستخدم في الولايات المتحدة أكثر تركيزاً على المشاركة، بينما نهج التخطيط الإستراتيجي المستخدم في المملكة المتحدة أكثر تركيزاً على الأداء، وكلا النهجين لهما مزايا وعيوب. (John Smith, and Jane Doe, 4-7)

دراسة (Michael Brown and Susan Green) (2022): هدفت الدراسة إلى تقييم دور معايير الاعتماد الأكاديمي في تحسين جودة التعليم العالي، وتحديد أفضل الممارسات لمعايير الاعتماد الأكاديمي، وتقديم توصيات لتحسين معايير الاعتماد الأكاديمي. وتوصلت الدراسة إلى أن معايير الاعتماد الأكاديمي تؤدي دوراً مهماً في تحسين جودة التعليم العالي، وأن هناك مجموعة متنوعة من أفضل الممارسات لمعايير الاعتماد الأكاديمي، كما أن هناك حاجة إلى المزيد من البحث لتحديد أفضل الممارسات لمعايير الاعتماد الأكاديمي في سياقات مختلفة. (Michael Brown and Susan Green, 2022, 3-6).

دراسة محمد أحمد، وأحمد محمد (2022): هدفت الدراسة إلى تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات العربية، وتحديد التحديات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في الجامعات العربية، وتقديم توصيات لتحسين التخطيط الإستراتيجي في الجامعات العربية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك فجوة بين الممارسات الفعلية للتخطيط الإستراتيجي في الجامعات العربية وأفضل الممارسات العالمية، وأن الجامعات العربية تواجه العديد من التحديات في تطبيق التخطيط الإستراتيجي، مثل نقص الموارد البشرية والمالية، وضعف الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي، وأن هناك حاجة إلى بذل المزيد من الجهود لتحسين التخطيط الإستراتيجي في الجامعات العربية (محمد أحمد، وأحمد محمد، 2022، 4-6).

دراسة (Sarah Jones and David Walker) (2021): هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية بطاقة الأداء الأكاديمية كأداة لقياس وتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد أفضل الممارسات لاستخدام بطاقة الأداء الأكاديمية، وتقديم توصيات لتحسين استخدام بطاقة الأداء الأكاديمية. وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء الأكاديمية أداة فعالة لقياس وتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي، وأن هناك مجموعة متنوعة من الممارسات لاستخدام بطاقة الأداء الأكاديمية، إلا أن هناك حاجة أيضاً إلى المزيد من البحث لتحديد أفضل الممارسات لاستخدام بطاقة الأداء الأكاديمية في سياقات مختلفة (David Walker, 2021, 2-5). (Sarah Jones and 5).

دراسة خديجة محمد، وريم أحمد (2021): هدفت الدراسة إلى تقييم دور معايير الاعتماد الأكاديمي في ضمان جودة التعليم العالي في الدول العربية، وتحديد أفضل الممارسات لمعايير الاعتماد الأكاديمي في الدول العربية، وتقديم توصيات لتحسين معايير الاعتماد الأكاديمي في الدول العربية. وتوصلت الدراسة إلى أن لمعايير الاعتماد الأكاديمي دوراً مهماً في ضمان جودة التعليم العالي في الدول العربية، وإلى وجود حاجة لتكييف معايير الاعتماد الأكاديمي مع السياق العربي، والقيام بالمزيد من البحث لتحديد الممارسات الأفضل لمعايير الاعتماد الأكاديمي في الدول العربية (خديجة محمد، وريم أحمد، 32021، 3-6).

دراسة حسن علي، وحسين محمد (2020): هدفت الدراسة إلى تقييم إمكانيات استخدام بطاقة الأداء الأكاديمية كأداة لتطوير الأداء في الجامعات العربية، وتحديد استخدام بطاقة الأداء الأكاديمية في الجامعات العربية، وتقديم توصيات لتحسين استخدام بطاقة الأداء الأكاديمية في الجامعات العربية. وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء الأكاديمية تعد أداة فعالة لتطوير الأداء في الجامعات العربية، وأن هناك حاجة إلى مراعاة الخصائص الثقافية والاجتماعية للمنطقة العربية عند استخدام بطاقة الأداء الأكاديمية، وتقديم مزيد من الدراسات لاستخدام بطاقة الأداء الأكاديمية في الجامعات العربية (حسن علي، وحسين محمد، 2020، 2-5).

دراسة أحمد القطامين (2020): ركزت هذه الدراسة على تقديم نموذج لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام وتقديم نموذج تطبيقي تفصيلي لكيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بما ينسجم مع الدور المتميز الذي تضطلع به هذه المؤسسات. وتقديم آليات محددة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي تضمن التعرف على ما الذي يجب عمله قبل وأثناء وبعد صياغة الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى آليات الربط بين البيئة الداخلية والخارجية.

دراسة عصام الدين محمد أبو العنين خليفه (2019): هدفت الدراسة إلى تطوير أداء العمل في الجامعة عبر نطاق عمل واضح ومنهجية مثالية، وكشفت نتائج الدراسة عن أن تطبيق أدوات قياس الجودة الشاملة هي أهم عوامل نجاح تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، وأن تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبجديات وعناصر التخطيط الاستراتيجي للجودة يعد من أهم أساسيات تحقيق مفهوم الجودة الشاملة، وأن عدم تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يعيق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

دراسة رشاد سعيد مجلي (2018): هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي، ودراسة معوقات التخطيط الاستراتيجي، وبناء تصور مقترح لمساعدة القادة الأكاديميين على إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات الحكومية اليمنية. وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب الجامعات اليمنية الحكومية ليس لديها خطط إستراتيجية ولا تقليدية كذلك، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لإعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات الحكومية اليمنية اشتمل على ستة مجالات (التهيئة، وإعداد الخطة الاستراتيجية، والتحليل البيئي، والتحليل

الإستراتيجي، واعداد الخطط التشغيلية أو التنفيذية، وتحديد معايير ومؤشرات ومقاييس الأداء ومتطلبات التنفيذ).

دراسة هالته أحمد عبد العال، محمد حافظ حجازي، محمد عبد الرازق أبوزيد (2018): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي داخل المنظمات ومدى استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة عمل المنظمات وتقديم تصور مقترح لإعداد خطة إستراتيجية في ضوء معايير بطاقة الأداء المتوازن. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستفادة من المراجع العلمية ونتائج الدراسات السابقة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التحول من التركيز على المؤشرات المالية إلى الاهتمام بجوانب أخرى، مثل الزبائن والأنظمة وديناميكية النمو في المنظمة.

دراسة نبيلة الهادي حسن (2016): هدف البحث إلى مدى معرفة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل الشركات الصناعية، ومدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحسين الأداء لدعم المركز التنافسي.

دراسة تسينيدو (2015): هدفت الدراسة إلى تقويم العوامل المؤثرة في تحديد مستويات جودة مؤسسات التعليم العالي باليونان، وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن وجود سبعة عوامل رئيسية تؤثر في مستويات جودة مؤسسات التعليم العالي باليونان تندرج تحتها العديد من المعايير الفرعية التي أوصت الدراسة بأخذها في الاعتبار مستقبلاً عند تناول قضايا جودة مؤسسات التعليم العالي بالبلاد.

دراسة روس (Ros) (2015): هدفت الدراسة إلى الوقوف على التصورات السائدة، والممارسات العملية، والتحديات التي تقف في طريق تطبيق نظم ضمان الجودة بالجامعة الملكية بمدينة "بنور بنه" عاصمة كمبوديا. وزودتنا الدراسة بإطار عمل مقترح لضمان جودة الجامعة الملكية بكمبوديا بهدف التغلب على المعوقات يتألف من المراحل الثلاث الرئيسية الآتية، وهي: محاولة تعديل وتكييف النظم الدولية لضمان الجودة بما يتناسب مع الواقع المحلي، واختيار النظم الأكثر مناسبة للتطبيق في ضمان الجودة المطبقة في ضمان الجودة، والتعامل مع التحديات الحالية، ودعم الإجراءات.

دراسة المعيقيل عبد الله بن عبد العزيز (2015): هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ومتطلبات الاعتماد وضمان الجودة في كلية العلوم الاجتماعية واقتراح أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها، وتوصلت الدراسة إلى توفر المتطلبات بنسب متفاوتة وكذا الصعوبات، والتوصل إلى ثمانية معايير كمتطلبات ينبغي توافرها لتطبيق الاعتماد وضمان الجودة في الكلية.

دراسة جميلة عبد الرضا كاكولي (2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الخبرات الدولية الرائدة في مجال ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي على المستوى العالمي، وعمل إطار مقترح لضمان الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي العربية من منظور التخطيط الإستراتيجي. وتوصلت الدراسة إلى خارطة طريق عمليات تطبيق ضمان الجودة على المستوى المؤسسي من منظور التخطيط الإستراتيجي عبر مرورها بأربعة مراحل متتابعة على النحو الآتي: مرحلة الوعي، مرحلة التجريب، مرحلة التعميم، مرحلة الاستدامة.

دراسة سيلان جبران العبيدي (2013): هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية الإدارة الجامعية، والإجراءات المطلوب الأخذ بها في تحقيق الأهداف النوعية، والمعوقات المعرقلتها. واستعرضت الدراسة نتائج المؤتمرات الدولية في تحديد المؤشرات التي تحدد كفاءة الجامعات النوعية، واعتماد مقاييس نوعية لقياس أداء كل فئة من

تلك الفئات مثال نظام الأيزو، وتوصلت الدراسة إلى (90%) من الجامعات اليمينية غير فاعلة، كم توصلت إلى أن الأسباب الكامنة وراء عدم فاعلية الجامعات الحكومية في تحقيق الأهداف النوعية ترجع إلى مجموعة من الأسباب تتمثل بالآتي: (التخطيط الاستراتيجي، ونظام الموازنة، والمقاييس النوعية، والكفايات الإدارية والتدريسية، واستخدام التكنولوجيا، والتعاون الجامعي وخدمة المجتمع).

التعليق على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية: يتضح من عرض الدراسات السابقة التفاوت في المنهجيات المتبعة لإعداد الخطط الاستراتيجية؛ منها التخطيط الاستراتيجي عموماً، ومنها ما كان بالاعتماد على المعايير الأكاديمية، أو بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، أو بالاعتماد على التحليل البيئي، أو بالجمع بين بعض من هذه المنهجيات، وتميزت الدراسة الحالية بمنهجية الجمع بينها جميعاً، حيث بنيت على خمس مرجعيات كما سبق بيانه، ولذلك كان عنوان هذه الدراسة منهجية بناء الخطة الاستراتيجية استناداً إلى معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وفق بطاقة الأداء المتوازن، وهو ما يميز البحث الحالي، ويؤكد أهمية الاستفادة من تعدد المنهجيات لتحقيق قدر أوسع من المميزات لكل منهجية ومعالجة القصور فيها من جانب آخر. لاسيما في الواقع الذي تعيشه الجامعات العربية في ظل التنافس الحميم بين الجامعات على المستوى الدولي والإقليمي.

كما أن الباحث استفاد من أهداف ونتائج وتوصيات الدراسات السابقة في بلورة مشكلته دراسته وصياغته فروضها وتساولاتها، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة وأدوات جمع البيانات، كما استفاد منها في تكوين الإطار النظري للدراسة، وصياغته وتصميم استبانة الدراسة.

#### رابعاً: تجارب بعض الجامعات في إعداد خطتها الاستراتيجية

يتناول الجدول (1) الغايات والأهداف الاستراتيجية للخطط الاستراتيجية لعدد من الجامعات العربية والإقليمية والدولية؛ إذ تقوم خططها بناءً على التوجهات الاستراتيجية، تتناولها معتمدين تنظيم ذلك على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما يأتي:

جدول (1) الغايات والأهداف الاستراتيجية للخطط الاستراتيجية لعدد من الجامعات العربية والإقليمية والدولية (المصدر: الباحث بالرجوع إلى المواقع الإلكترونية للجامعات)

الرقم	الجامعة	التعلم والنمو	العمليات	المستفيدون (طلاب-مجتمع- بيئتي)	المالي
1	هارفارد	تطوير وتقييم مجموعتنا	تشجيع التدريس القائم على الأشياء (الخبرة والتجربة الميدانية)	الحفاظ على برنامج معارض نابض بالحياة (أدوار حياتية للمتعلمين). تعزيز البحث العلمي الأكاديمي القائم على الأدوات والمجموعات وخدمة المجتمع.	تعزيز مواردنا المالية.
2	إكسفورد	الموظفون	التعليم	الشراكة - أبحاث	الموارد
3	الملايا	طاقم الجامعة	الأكاديمي، التخطيط والتطوير للبنية التحتية	الحياة الطلابية، العالمية - البحوث	موارد مالية مستدامة.
4	إسطنبول	التعلم مدى الحياة	البنية التحتية والتكنولوجيا، التعليم	الطلاب واعدادهم معرفياً ومهنياً - تعاون مع الأوساط	-

المالي	المستفيدون (طلاب-مجتمع- بيئته)	العمليات	التعلم والنمو	البعث الجامعة	رقم
	الأكاديمية وعالم الأعمال	والتدريب والبحوث، بيئته تنافسية عالمياً ومتنوعة			
مستقبل مالي مستدام.	الكيف وليس الكم (في قبول الطلاب) - تعزيز قدرات الخريجين- المرونة والمساءلة (بين الجامعة والحكومة)، بناء جسور التواصل (محلياً وعالمياً).	الإجادة في التدريس والبحث، بيئته تعليمية داعمة، بناء هيكل إداري داعم.	أعضاء هيئة تدريس متميزون	الملك سعود	5
	تميز الخريجين، التميز في البحث العلمي، التميز في المشاركة المجتمعية.	التأثير على تحول التعليم في قطر (إطار المؤهلات)، التميز في التعليم والتعلم، التميز المؤسسي.		قطر	6
	زيادة القدرة التنافسية لطلاب جامعة القاهرة. تطوير البحث العلمي ودعمه واستثماره في تنمية الاقتصاد القومي وتوجيه الأبحاث نحو تعزيز الخدمات العامة والحكومية. تدعيم علاقات الشراكة وبرامجها مع مؤسسات المجتمع المدني وتنمية البيئة.	رفع كفاءة الأداء المؤسسي لتحسين الوضع التنافسي للجامعة. الالتزام بتطبيق معايير الجودة وتقييم القدرة المؤسسية والفاعلة التعليمية دورياً.	تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومهاراتهم وتحسين الخدمات المقدمة لهم.	القاهرة	7
	هيئة أكاديمية وطلبة بمستويات عالمية المستوى أبحاث علمية رصينة ومؤثرة منتجة للمعرفة منبر ثقافي تنويري وتنميتي مجتمعية فاعلة شراكات إستراتيجية مؤثرة مع ذوي العلاقة محلياً وإقليمياً وعالمياً.	برامج جاذبة وتعلم وتعليم متطور وفعال بيئته جامعية ذكية متطورة مستقرة مالياً وذات كفاءة مؤسسية عالمية.	هيئة أكاديمية وطلبة بمستويات عالمية المستوى.	الأردنية	8
	إعداد طلبته ليكونوا متميزين في مجالات تخصصهم، قياديين ومنتجين في مجتمعاتهم. تطوير قدرات البحث العلمي والابتكار في المجالات ذات الأهمية الوطنية والدولية. تعزيز دور الجامعة في إنتاج	توسيع نطاق الاعتماد الدولي للجامعة ولبرامجها الأكاديمية وتعزيز سمعتها دولياً. ترسيخ ثقافة الابتكار في بيئة العمل المؤسسي.	ضمان تقديم الخدمات الإدارية كافئة وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية.	الإماراتية	9

المالي	المستفيدون (طلاب-مجتمع-بيئة)	العمليات	التعلم والنمو	البُعد الجامعي	رقم
	ونقل المعارف والمهارات لخدمة المجتمع.				
	والبحوث العلمي، والإبداع والابتكار، والتفاعل مع المجتمع.	التعليم والتعلم في مرحلة الدراسات الجامعية الأولى، والتعليم والتعلم في مرحلة الدراسات العليا.		قابوس	10
جودة التقارير المالية- فاعلية وكفاءة العمليات الداخلية- العائد على الاستثمار	خدمات متميزة - رضا المستفيدين - حصص سوقية.	بيئة محفزة - تطوير العمليات الداخلية- جودة العملية التعليمية.	تنمية وتطوير مهارات العاملين- رضا الموظفين- تطوير الأداء البحثي	العلوم والتكنولوجيا	13
تنمية موارد الجامعة وإدارتها بما يحقق الاستفادة المثلى لها وترشيد النفقات.	تحسين مستوى رضا الطلاب والشركاء والمستفيدين من برامج ومخرجات الجامعة.	توفير وتطوير البنية التحتية والتعليمية والتنظيمية للجامعة وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.	توفير وتنمية وتطوير القدرات البشرية والفكرية والتنظيمية للجامعة لتحقيق درجات عالية من الجودة والتميز.	إقليم سبأ	14

#### التعليق على تجارب الجامعات:

من الجدول (1) يتضح أن التوجه العام للجامعات قائم على استيعاب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بنحو كامل أو ثلاثة أبعاد وعلى ذلك أكثر الجامعات، بينما قصرت بعض الجامعات على استيعاب بضعين فقط، وهي قليلة، مع ملاحظة غياب شبه تام للبعد الخامس لبطاقة الأداء البعد البيئي والمجتمعي الذي يركز كما سبق على مجالات: مثل قياس تأثير الجامعات على البيئة، وقياس تأثيرها على المجتمع، وقياس التزامها بالحوكمة الرشيدة، مثل الشفافية والمساءلة.

ومما لا يفضل هنا، التفاوت الواضح في مجالات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من جامعة لأخرى، ونوصي هنا بمزيد من الدراسات المقارنة بين الجامعات في أكثر من مستوى حتى تظهر النتائج بدقة، ومنها المقارنة: على مستوى الأبعاد ومجالاتها كما هو الحال هنا، وعلى مستوى المعايير الرئيسية، وعلى مستوى المعايير الفرعية، وعلى مستوى المؤشرات أو المحركات، وعلى مستوى المبادرات أو المشاريع، وهذا كله يتطلب دراسات مستقبلية مفضلة. ولا يختلف شأن الخطة الاستراتيجية لجامعة إقليم سبأ عن هذه الجامعات المسوحتة، مع الإشارة إلى استيعاب خطتها لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأبعاد الأربعة.

#### الدراسة التحليلية ومناقشة نتائجها

أولاً: مشكلة وتساؤلات وفرضيات الدراسة وأهدافها

#### مشكلة الدراسة

- لأهمية إعداد الخطط الإستراتيجية في واقع الجامعات، ولأهمية كفاءة المنهجية المتبعة في إعداد تلك الخطط، تتجلى مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:
- ما المنهجية المناسبة لبناء الخطط الإستراتيجية للتعليم الجامعي؟
  - ما مدى كفاءة الخطط الإستراتيجية للتعليم الجامعي المبنيّة على منهجية معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وفق بطاقة الأداء المتوازن؟
  - ما مدى كفاءة الخطط الإستراتيجية لجامعة إقليم سبأ المبنيّة على منهجية معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وفق بطاقة الأداء المتوازن؟

### فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة، فإن فرضيات الدراسة تتمثل في ثلاث فرضيات، هي:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة مبادرات الخطة وبين تكرارها في مرجعيات الخطة الإستراتيجية لجامعة إقليم سبأ.

الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين كفاءة مبادرات الخطة الإستراتيجية لجامعة إقليم سبأ ومدى استيعابها لمعايير المرجعيات.

الفرضية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين منهجيات الخطط الإستراتيجية للتعليم الجامعي المبنيّة على معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي والتحليل البيئي وفق بطاقة الأداء المتوازن وبين المنهجيات المقتصرة على بعضها.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

1. الوقوف على أهم المنهجيات في إعداد الخطط الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية.
2. استعراض المنهجية المتبعة في إعداد الخطة الإستراتيجية لجامعة إقليم سبأ.
3. دراسة ونقد النتائج النهائية للمنهجية المتبعة لبناء الخطة الإستراتيجية لجامعة إقليم سبأ.

### ثانياً: الإجراءات المنهجية:

#### منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج المقارن، وذلك بمقارنة مدى توافق خطة الجامعة الإستراتيجية في استيعاب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع الخطط الإستراتيجية في الجامعات الممسوحة.

كما اعتمد على منهج تحليل المضمون، وذلك بتحليل تكرار معايير ومبادرات الخطة الإستراتيجية للجامعة في معايير المرجعيات الممسوحة.

#### مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على مبادرات الخطة الإستراتيجية والمعايير الرئيسة والفرعية للمرجعيات الخمس محل الدراسة.

حيث قام الباحث بتحديد المعايير التي تنتمي إليها كل مبادرة من مبادرات الخطة الإستراتيجية للجامعة، وبالتالي مدى تكرارها لمعرفة أولويات تلك المبادرات.

ومن ناحية أخرى معرفة القصور في الخطة الإستراتيجية باستيعاب المرجعيات على مستوى المعايير الرئيسة والفرعية والمبادرات.

## أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية:

تصميم أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على أداتين:

1. الأداة الأولى: استمارة مقارنة خصّصت لمقارنة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تضمنتها الخطط الإستراتيجية لعدد (13) جامعة بين جامعات دولية وإقليمية ومحلية.

2. الأداة الثانية: استمارة تحليل مضمون شملت أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومعايير ومبادرات ومبادرات الخطة الإستراتيجية بوصفها متغيرات أصيلة مع معايير مرجعيات الخطة الإستراتيجية بوصفها متغيرات مستقلة، هي: معايير أدلت مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، ومعايير ومؤشرات الأداة الوطنية لتصنيف وتقييم الجامعات اليمينية، ومعايير دليل اتحاد الجامعات العربية، ومعايير الأداة المتكاملة للقياس لاتحاد جامعات العالم الإسلامي، ونتائج تحليل سوات.

## الأساليب الإحصائية:

### 1. التوزيع التكراري:

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي بحسب الجدول الآتي:

جدول (2) مقياس الدراسة (الباحث)

مرجعيتان	مرجعيتان	ثلاث مرجعيات	أربع مرجعيات	خمس مرجعيات	البديل
نادرا الأهمية	قليل الأهمية	متوسط الأهمية	مهم	مهم جداً	المقياس
1	2	3	4	5	

### 2. المتوسطات

بناءً على المقاييس السابقة فقد جرى حساب المتوسطات، كما في الجدول الآتي:

جدول (3) حساب المتوسطات (الباحث)

الأهمية	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي
مهم جداً	أكبر من أو يساوي (84%)	أكبر من أو يساوي (4.2)
مهم	أكبر من (68%) وأقل من (84%)	أكبر من 3.4 وأقل من (4.2)
متوسط الأهمية	أكبر من (52%) وأقل من (68%)	أكبر من 2.6 وأقل من (3.4)
قليل الأهمية	أكبر من (36%) وأقل من (52%)	أكبر من 1.8 وأقل (2.6)
نادرا الأهمية	أقل من أو يساوي (36%)	أقل من أو يساوي (1.8)

ثالثاً: عرض ومناقشة الدراسة:

### 1. البيانات العامة للدراسة

#### 1.1. معايير المرجعيات الرئيسة والفرعية

جدول (4) معايير المرجعيات الرئيسة والفرعية (الباحث)

الإجمالي	المرجعيات				البُعد
أبعاد تحليل	معايير الأداة	معايير	معايير الأداة	معايير مجلس	
(سوات) من	المتكاملة	دليل اتحاد	الوطنية	الاعتماد	



المعايير الأكاديمية وإضمان جودة التعليم العالي	لتصنيف الجامعات اليمنية	الجامعات العربية	للقياس اتحاد الجامعات الإسلامية	معايير المرجعيات	42
المعايير الرئيسية	5	10	11	4	42
النسبة	%12	%24	%26	%10	%100
المعايير الفرعية	21	37	34	16	173
النسبة	%12	%21	%20	%9	%100

## 2.1. توزيع معايير المرجعيات الرئيسية على الأبعاد

جدول (5) توزيع معايير المرجعيات الرئيسية على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (الباحث)

البعد	المعايير الرئيسية	المرجعيات				النسبة
		معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي	معايير الأداة الوطنية لتصنيف الجامعات اليمنية	معايير دليل اتحاد الجامعات العربية	معايير الأداة المتكاملة للقياس اتحاد الجامعات الإسلامية	
التعلم والنمو	8	1	1	3	2	%19
العمليات	19	9	1	3	5	%45
المستفيدون	11	1	3	4	2	%26
المالي	4	1	0	1	1	%10
الإجمالي	42	12	5	11	10	100%

ملحوظة: صنفت المعايير على الأبعاد باعتبار التوجه العام للمعيار بحسب مدى ارتباط المعايير الفرعية بالمعايير الرئيسية من وجهة نظر الباحث.

من الجدول (5) يتضح أن معايير المرجعيات الرئيسية توزعت على الأبعاد بنسب متفاوتة، حيث أخذ بُعد العمليات أكبر نسبة من المعايير بلغت (43%)، وتفسير ذلك أن بُعد العمليات هو البعد الذي يتطلب مساحة أكبر؛ إذ يتناول جميع العمليات التعليمية والإدارية في الجامعة، تلاه بُعد المستفيدين بنسبة (27%) والذي يستوعب في إطاره كل ما يتعلق بالطلبة والمجتمع والبيئة، ويمثل الطلاب العامل الرئيس الذي تعمل لأجله بقية الأبعاد. ثم جاء في المرتبة الثالثة بُعد التعلم والنمو بنسبة (22%) وهو يتعلق بالموظفين من أكاديميين وإداريين وما يرتبط بهم من التوظيف والتأهيل، حيث إن العنصر البشري هو أساس النجاح في الجامعة كما هو الحال في سائر المؤسسات. وجاء في المرتبة الأخيرة البعد المالي بنسبة (8%) وهي نسبة متدنية، وذلك أمر طبيعي في المؤسسات التعليمية خلافاً للمؤسسات الربحية، إذ أن البعد التنموي هو الغاية والمقصد الرئيس للمؤسسات التعليمية.

ومما سبق، يظهر مقدار الاهتمام بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في معايير المرجعيات الرئيسية، ترتبت أولوياتها ابتداءً ببعد العمليات أكاديمية وإدارية أو بنى مادية وتحتية وفنية وتقنية، ثم بُعد المستفيدين من الطلاب

والشركاء والمجتمع، ثم بُعد التعلم والنمو من منتسبي الجامعة من أكاديميين وإداريين، وأخيراً البُعد المالي من موارد ونفقات.

### 3.1. توزيع معايير المرجعيات الفرعية على الأبعاد

جدول (6) توزيع معايير المرجعيات الفرعية على مبادرات الخطة الاستراتيجية (الباحث)

النسبة	أبعاد تحليل (سوات)	المرجعيات				المعايير الفرعية	البُعد
		معايير الأداة المتكاملة للقياس لاتحاد الجامعات الإسلامية	معايير دليل اتحاد الجامعات العربية	معايير الأداة الوطنية لتصنيف الجامعات اليمنية	معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي في اليمن		
%16	2	5	4	8	5	24	التعلم والنمو
%53	9	8	24	4	37	78	العمليات
%27	5	19	8	7	5	40	المستفيدون
%3	1	2	1	2	3	5	المالي
%100	17	34	37	21	50	142	الإجمالي
	%11	%24	%26	%15	%35	%100	النسبة

ملحوظة: صنفت المعايير على الأبعاد باعتبار التوجه العام للمعيار بحسب ما تشير إليه المعايير الفرعية للمعايير الرئيسية من وجهة نظر الباحث.

يظهر من الجدول (6) توزيع معايير المرجعيات الفرعية على مبادرات الخطة الاستراتيجية بحسب الأبعاد، حيث استوعب مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي أعلى عدد من المعايير الفرعية (50) معياراً فرعياً بنسبة (35%)، تلاها معايير دليل اتحاد الجامعات العربية بعدد (37) معياراً فرعياً بنسبة (26%)، تلاها معايير الأداة المتكاملة للقياس لاتحاد الجامعات الإسلامية بعدد (34) معياراً فرعياً بنسبة (24%)، تلاها معايير الأداة الوطنية لتصنيف الجامعات اليمنية بعدد (21) معياراً فرعياً بنسبة (15%)، وأخيراً نتائج تحليل (سوات).

مع الإشارة إلى أن (31) معياراً فرعياً في المرجعيات لم تستوعب في مبادرات الخطة الاستراتيجية لجامعة إقليم سبأ، وسيأتي تفصيلها لاحقاً.

كما يظهر من الجدول توزيع المعايير الفرعية على الأبعاد، حيث أخذ بُعد العمليات أعلى عدد (73) معياراً فرعياً بنسبة (41%)، يليه بُعد المستفيدين بعدد (39) معياراً فرعياً بنسبة (26%)، يليه بُعد التعلم والنمو بعدد (22) معياراً فرعياً بنسبة (20%)، وأخيراً البُعد المالي بعدد (8) معايير فرعية بنسبة (13%).

ومما سبق، يظهر اتساق الاهتمام بين المعايير الرئيسية والمعايير الفرعية للمرجعيات في الأبعاد الأربعة لبطاقت الأداء، حيث ترتبت أولوياتها في المعايير الفرعية بحسب ترتيبها في المعايير الرئيسية وينسب متقاربة أيضاً.

## 2. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة مبادرات الخطة وبين تكرارها في مرجعيات الخطة الإستراتيجية لجامعة إقليم سبأ.

- كفاءة مبادرات الخطة الإستراتيجية بناءً على تكرارها على مستوى المعايير الرئيسة في المرجعيات

جدول (7) كفاءة مبادرات الخطة الإستراتيجية على مستوى المعايير الرئيسة في المرجعيات (الباحث)

ملاحظات	التكرار					عدد المبادرات	عدد المعايير الرئيسة	البعد
	نادر الأهمية	قليل الأهمية	متوسط الأهمية	مهم	مهم جداً			
التعلم والنمو	0	1	1	4	5	11	8	
العمليات	0	4	5	12	2	23	19	
المستفيدون	1	1	2	6	1	11	11	
المالي	0	0	4	1	1	6	4	
الإجمالي	1	6	12	23	9	51	42	
%100 النسبة	%2	%12	%24	%44	%18			
الترتيب	5	4	2	1	3			

يظهر من الجدول (7) أعلاه أن مبادرات الخطة الإستراتيجية ترتبت من حيث الأهمية بنحو طبيعي على الأبعاد بحسب ارتباط تلك الأبعاد بالمؤسسات التعليمية، حيث جاء بعد العمليات في المرتبة الأولى بعدد (23) مبادرة، وجاء بعد التعلم والنمو في مرتبة واحدة بعدد (11) مبادرة لكل منهما، ثم كان البعد المالي في المرتبة الأخيرة بعدد (6) مبادرات.

ومن ناحية أخرى يشير الجدول إلى مدى كفاءة المبادرات في معانيها الإجمالية من حيث تكرار هذه المبادرات في المرجعيات؛ إذ أنه كلما تكرر ورود المبادرة في المرجعيات دلّ على أهمية المبادرة.

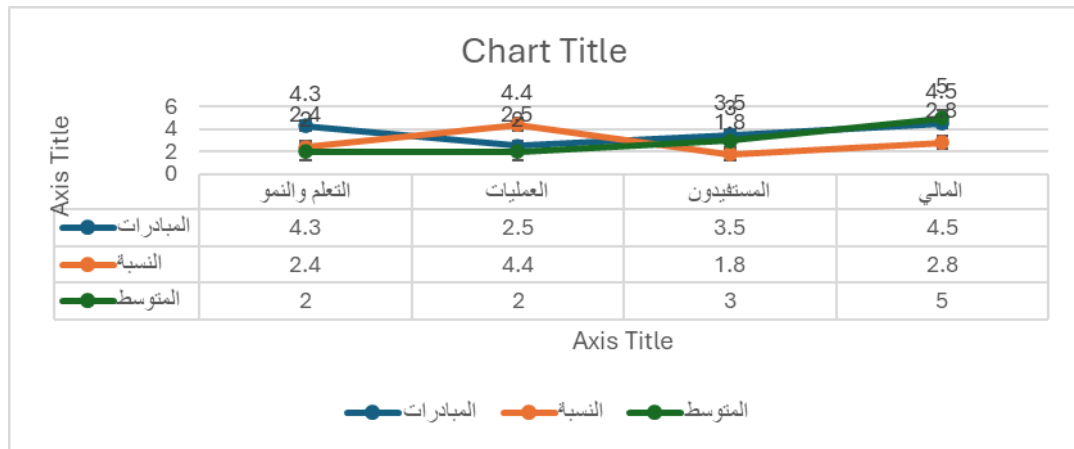
ويظهر إجمالاً أن مبادرات الخطة الإستراتيجية تكررت في المرجعيات الرئيسة بنحو متكرر، مما يدل على كفاءة مبادرات الخطة بنحو إجمالي، حيث تكررت (9) مبادرات في خمس مرجعيات بنسبة (18%)، وتكررت (23) مبادرة في أربع مرجعيات بنسبة (44%)، وتكررت (12) مبادرة في ثلاث مرجعيات بنسبة (24%)، وتكررت (6) مبادرات في مرجعتين بنسبة (12%)، وأخيراً وردت مبادرة واحدة فقط في مرجعية واحدة بنسبة (2%).

• كفاءة مبادرات الخطة الإستراتيجية بناءً على تكرارها في المعايير الفرعية في المرجعيات على مستوى الأبعاد الأربعة للبطاقة.

1- كفاءة مبادرات الخطة الإستراتيجية بناءً على تكرارها في المعايير الفرعية في المرجعيات.

جدول (8) كفاءة مبادرات الخطة الإستراتيجية بناءً على تكرارها في المعايير الفرعية في المرجعيات (الباحث)

الترتيب	الأهمية	المتوسط	النسبة	عدد المرجعيات	المبادرات	الأهداف الفرعية	الأهداف الإستراتيجية	البعد
1	مهم جداً	4.2	%84	5	11	5	1	التعلم والنمو
3	مهم	3.5	%70	5	23	5	1	العمليات
2	مهم	3.7	%69	5	11	5	1	المستفيدون
3	مهم	3.5	%70	5	6	2	1	المالي
	مهم	3.7	%73	5	51	17	4	الإجمالي



شكل (1) كفاءة مبادرات الخطة الإستراتيجية بناءً على تكرارها في المعايير الفرعية في المرجعيات (الباحث)

يظهر في الجدول (8) والشكل (1) أن النسبة الإجمالية لتكرار مبادرات الخطة الإستراتيجية على المعايير الفرعية للمرجعيات بحسب الأبعاد الأربعة بلغت (73%) بمتوسط (3.7) ودرجة تقديرية (مهم)، وهي نسبة تشير إلى كفاءة المبادرات الواردة في الخطة الإستراتيجية لجامعة إقليم سبأ من حيث اعتمادها على المرجعيات الخمس.

2- كفاءة مبادرات الخطة الإستراتيجية على المعايير الفرعية على مستوى كل بُعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء

1-2 كفاءة مبادرات الخطة الإستراتيجية بناءً على تكرارها في المعايير الفرعية في المرجعيات على مستوى بعد التعلم والنمو

جدول (9) كفاءة مبادرات الخطة الاستراتيجية بناءً على تكرارها في المعايير الفرعية في المرجعيات على مستوى بُعد التعلم والنمو (الباحث)

الترتيب	الأهمية	النسبة	عدد المرجعيات	المبادرات	الأهداف الفرعية	الهدف الإستراتيجي	البُعد
5	مهم جداً	100%	5	مبادرة التأهيل	تطوير المهارات والقدرات	توفير وتنمية وتطوير القدرات البشرية والفكرية والتنظيمية للجامعة لتحقيق درجات عالية من الجودة والتميز.	التعلم والنمو
2	قليل الأهمية	40%	2	مبادرة الترقيات	الأكاديمية والإدارية للعاملين بالجامعة		
4	مهم	80%	4	مبادرة الحوافز والمكافآت والعلاوات			
5	مهم جداً	100%	5	مبادرة التدريب المهني والمتخصص	تحسين مستوى الرضا الوظيفي		
4	مهم	80%	4	مبادرة الرضا الوظيفي			
4	مهم	80%	4	مبادرة التأمين الصحي والخدمي			
5	مهم جداً	100%	5	مبادرة الثقافة المؤسسية والجودة	تعزيز الثقافة المؤسسية وثقافة الجودة		
5	مهم جداً	100%	5	مبادرة التقييم والتحفيز الوظيفي			
5	مهم جداً	100%	5	مبادرة التوظيف والاستقطاب والتعاقد	استقطاب الخبرات والكفاءات العلمية والإدارية		
3	متوسط الأهمية	60%	3	مبادرة التعاون وتبادل الخبرات			
4	مهم	80%	4	مبادرة البحوث والفعاليات العلمية	تطوير الأداء البحثي		
مهم جداً		84%	5	11	5	الإجمالي	

يظهر من الجدول (9) والمعبر عن بُعد التعلم والنمو والذي يحتوي على (11) مبادرة، منها (5) مبادرات تكررت في المرجعيات الخمس بنسبة (46%) ثم (4) مبادرات تكررت في أربع مرجعيات بنسبة (36%) ثم مبادرة واحدة بنسبة (0.9%) تكررت في ثلاث مرجعيات ومبادرة أخرى بنسبة (0.9%) تكررت في مرجعيتين.

ومما سبق، يظهر أن جميع المبادرات على مستوى بُعد التعلم والنمو تكرر ورودها في المرجعيات بمعدل عام (84%) ومتوسط عام (4.2) في درجة مهم جداً؛ أكثرها خمس مرجعيات وأقلها مرجعيتان، مما يعكس كفاءة المبادرات في الخطة الاستراتيجية لجامعة إقليم سبأ باعتبارها تحقق المعايير في أكثر من مرجعية من المرجعيات التي استندت عليها الخطة الاستراتيجية.

## 2-2 كفاءة مبادرات الخطة الاستراتيجية بناءً على تكرارها في المعايير الفرعية في المرجعيات على مستوى بُعد العمليات

جدول (10) كفاءة مبادرات الخطة الاستراتيجية بناءً على تكرارها في المعايير الفرعية في المرجعيات على مستوى بُعد العمليات (الباحث)

الترتيب	الأهمية	النسبة	عدد المرجعيات	المبادرات	الأهداف الفرعية	الهدف الإستراتيجي	البُعد
4	مهم	80%	4	مبادرة السلطات والصلاحيات	تطوير البنية التحتية والإدارية والمؤسسية للجامعة.	توفير وتطوير البنية التحتية والتعليمية والتنظيمية للجامعة وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.	العمليات
4	مهم	80%	4	مبادرة التخطيط والمتابعة والتقييم			
4	مهم	80%	4	مبادرة البناء المؤسسي للجامعة			
3	متوسط الأهمية	60%	3	مبادرة التميز الإداري والأكاديمي			
2	قليل الأهمية	40%	2	مبادرة الأتمتة والموقع الإلكتروني			
2	قليل الأهمية	40%	2	مبادرة ضبط الجودة			
5	مهم جداً	100%	5	مبادرة الاعتماد الأكاديمي			
4	مهم	80%	4	مبادرة التعليم الموازي والنقطة الخاصة			
4	مهم	80%	4	مبادرة التعليم عن بُعد			
2	قليل الأهمية	40%	2	مبادرة إنشاء الكليات			
4	مهم	80%	4	مبادرة المواقع والمطاعم والملاعب والمساحات			

الخضراء					
4	مهم	%80	4	مبادرة شبكت المياه والصرف الصحي	
4	مهم	%80	4	مبادرة المحطة الكهربائية	
4	مهم	%80	4	مبادرة القاعات والمدرجات	
5	مهم جداً	%100	5	مبادرة المختبرات والمعامل	تطوير البنية التحتية في مبنى الجامعة القديم وكلية الجوف بما يتوافق مع معايير الجودة
4	مهم	%80	4	مبادرة المكاتب وقاعات الاجتماعات	
4	مهم	%80	4	مبادرة المصليات ودورات المياه	
3	متوسط الأهمية	%60	3	مبادرة المراكز	
3	متوسط الأهمية	%60	3	مبادرة المساكن	
3	متوسط الأهمية	%60	3	مبادرة مبنى رئاسة الجامعة والأمانة العامة	تحسين البنية التحتية للمباني والمعدات والأثاث في المبنى القديم
4	مهم	%80	4	مبادرة المحطة والبنر	
3	متوسط الأهمية	%60	3	مبادرة المكتبة	
2	قليل الأهمية	%40	2	مبادرة الصيانة والترميم	
مهم		%70	5	23	الإجمالي

يظهر من الجدول (10) والمعبر عن بُعد العمليات والذي يحتوي على (23) مبادرة، منها مبادرتان فقط تكررت في المرجعيات الخمس بنسبة (9%)، ثم (12) مبادرة، تكررت في أربع مرجعيات بنسبة (52%)، ثم (5) مبادرات، بنسبة (22%) تكررت في ثلاث مرجعيات، ثم (4) مبادرات، بنسبة (17%) تكررت في مرجعيتين.

ومما سبق، يظهر أن جميع المبادرات على مستوى بُعد العمليات، تكرر ورودها في المرجعيات بمعدل عام (70%) ومتوسط عام (3.5) بدرجة متوسط الأهمية؛ أكثرها أربع مرجعيات وأقلها مرجعيتان، مما يعكس كفاءة هذه المبادرات في الخطة الإستراتيجية باعتبارها تحقق المعايير في أكثر من مرجعية من المرجعيات التي استندت عليها الخطة الإستراتيجية.

## 3-2 كفاءة مبادرات الخطة الإستراتيجية بناءً على تكرارها في المعايير الفرعية في المرجعيات على مستوى بُعد المستفيدين

جدول (11) كفاءة مبادرات الخطة الإستراتيجية بناءً على تكرارها في المعايير الفرعية في المرجعيات على مستوى بُعد المستفيدين (الباحث)

الترتيب	الأهمية	النسبة	عدد المرجعيات	المبادرات	الأهداف الفرعية (17)	الأهداف الإستراتيجية	البُعد	
4	مهم	%80	4	مبادرة القبول والتسجيل	تحسين مستوى رضا الطلاب وأولياء الأمور عن الخدمات التعليمية والمساندة	تحسين مستوى رضا الطلاب والشركاء والمستفيدين من برامج ومخرجات الجامعة.	المستفيدين	
4	مهم	%80	4	مبادرة الخريجين				
4	مهم	%80	4	مبادرة الخدمات الطلابية				
5	مهم جداً	%100	5	مبادرة الأنشطة الطلابية				
4	مهم	%80	4	مبادرة الخدمات الصحية والإرشاد النفسي والطلابي				
4	مهم	%80	4	مبادرة الشراكة				توسيع الشراكة والتواصل للجامعة محلياً وإقليمياً ودولياً
4	مهم	%80	4	مبادرة التنمية المؤسسية وخدمات المجتمع				تحسين مستوى الرضا لدى المجتمع والمؤسسات
3	متوسط الأهمية	%60	3	مبادرة تحسين السمعة والصورة الذهنية للجامعة				تحسين مستوى الرضا لدى المجتمع والمؤسسات
5	قليل الأهمية	%40	2	مبادرة الهوية البصرية				تحسين الصورة



1	نادر الأهمية	20%	1	مبادرة تسويق مبادرات الخطّة الإستراتيجية	الذهنيّة بما يعزز مفاهيم العدالت والحياد ويشكل رأياً داعماً للجامعة لدى (20%) من المجتمع المحيط بالجامعة سنوياً.	
3	متوسط الأهمية	60%	3	مبادرة البحوث المجتمعيّة	زيادة البحوث المجتمعيّة والفعااليات العلميّة.	
مهم		69%	5	11	5	الإجمالي

يظهر من الجدول (11) والمعبر عن بُعد المستفيدين والذي يحتوي على (11) مبادرة، وردت مبادرة واحدة منها في المرجعيات الخمس بنسبة (9%)، وأكثر المبادرات بعدد (6) مبادرات تكررت في أربع مرجعيات بنسبة (55%)، ثم تكررت مبادرتان في ثلاث مرجعيات بنسبة (18%)، ثم تكررت مبادرة واحدة بنسبة (9%) في مرجعيتين، وأخيراً وردت مبادرة واحدة فقط بنسبة (9%) في مرجعية واحدة.

ومما سبق، يظهر أنّ جلّ المبادرات على مستوى بُعد المستفيدين تكرر ورودها في المرجعيات بمعدل عام (69%) ومتوسط عام (3.7) بدرجة مهم؛ وأكثر المبادرات وردت في أربع مرجعيات عدا مبادرة واحدة هي مبادرة تسويق مبادرات الخطّة الإستراتيجية وردت في مرجعية واحدة، مما يعكس كفاءة هذه المبادرات في الخطّة الإستراتيجية لجامعة إقليم سبأ، باعتبارها تحقق المعايير في أكثر من مرجعية من المرجعيات التي استندت عليها الخطّة الإستراتيجية.

#### 4-2 كفاءة مبادرات الخطّة الإستراتيجية بناءً على تكرارها في المعايير الفرعية في المرجعيات على مستوى البعد المالي

جدول (12) كفاءة مبادرات الخطّة الإستراتيجية بناءً على تكرارها في المعايير الفرعية في المرجعيات على مستوى البعد المالي (الباحث)

الترتيب	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة	عدد المرجعيات	المبادرات	الأهداف الفرعية	الهدف الإستراتيجي	البُعد
3	متوسط الأهمية			60%	3	مبادرة تحصيل إيرادات الطلاب	تنمية الإيرادات	تنمية موارد الجامعة وإدارتها بما يحقق الاستفادة المثلى لها وترشيد النفقات.	المالي
5	مهم جداً			100%	5	مبادرة تنمية واستدامة الاستثمارات والأوقاف	وتنوع مصادر التمويل بما يسهم في توفير		
4	مهم			80%	4	مبادرة إعداد وضبط الموازنة العامة للجامعة	موازنة الجامعة التشغيلية.		
3	متوسط الأهمية			60%	3	مبادرة الرقابة والتقارير المالية	تحسين مستوى كفاءة		
3	متوسط الأهمية			60%	3	مبادرة جودة المشتريات والمخازن	إدارة الموارد المالية للجامعة		
3	متوسط الأهمية			60%	3	مبادرة الحفاظ على الأصول	بنسبة لا تقل عن (90%).		
3.5	مهم			70	5	6	2		

يظهر من الجدول (12) والمعبر عن البُعد المالي والذي يحتوي على (6) مبادرات، ورد منها مبادرة فقط في المرجعيات الخمس بنسبة (17%)، ثم وردت مبادرة واحدة أيضاً في أربع مرجعيات بنسبة (17%)، وأكثر المبادرات تكررت في ثلاث مرجعيات بعدد (4) مبادرات بنسبة (66%).

ومما سبق، يظهر أن جُل المبادرات على مستوى البُعد المالي تكرر ورودها في المرجعيات بمعدل عام (70%) ومتوسط عام (3.5) بدرجة مهم؛ وأكثر المبادرات تكررت في ثلاث مرجعيات، عدا مبادرة واحدة وردت في خمس مرجعيات، ومبادرة أخرى وردت في أربع مرجعيات، مما يعكس كفاءة هذه المبادرات في الخطّة

الإستراتيجية لجامعة إقليم سبأ، باعتبارها تحقق المعايير في أكثر من مرجعية من المرجعيات التي استندت عليها الخطة الإستراتيجية.

الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين كفاءة مبادرات الخطة الإستراتيجية لجامعة إقليم سبأ ومدى استيعابها لمعايير المرجعيات.

### 1- قصور استيعاب مبادرات الخطة الإستراتيجية للمعايير الفرعية على مستوى المرجعيات كافة

جدول (13) قصور استيعاب مبادرات الخطة الإستراتيجية للمعايير الفرعية على مستوى المرجعيات كافة (الباحث)

المعايير الفرعية غير المستوعبة					
البعد	معايير	معايير	معايير	معايير	معايير
	مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمن جودة التعليم العالي	الوطنية لتصنيف الجامعات اليمينية	معايير دليل اتحاد الجامعات العربية	الأداة	معايير
عدد المعايير الفرعية	65	21	37	34	51
المعايير المستوعبة	50	9	24	21	17
المعايير غير المستوعبة	15	12	13	13	34
نسبة القصور	19%	57%	35%	38%	70%
نسبة القصور الإجمالية	37%				
نسبة استيعاب المعايير	63%				



شكل (2) قصور استيعاب مبادرات الخطة الإستراتيجية للمعايير الفرعية على مستوى المرجعيات كافة (الباحث)

يظهر من الجدول (13) والشكل (2) أن النسبة الإجمالية لاستيعاب مبادرات الخطة الإستراتيجية للمعايير الفرعية للمرجعيات بحسب الأبعاد الأربعة جاءت بنسبة قصور (37%)، وهي نسبة تقلل من كفاءة استيعاب الخطة الإستراتيجية للمبادرات المطلوبة لاستيفاء معايير المرجعيات، حيث استوعبت الخطة نسبة (63%) وهو معدل متوسط، عند متوسط (2.4) بإجمالي (51 مبادرة / 173 معياراً).

## 2- تفاصيل قصور استيعاب مبادرات الخطة الإستراتيجية للمعايير الفرعية للمرجعيات

### 1-2 قصور استيعاب مبادرات الخطة الإستراتيجية للمعايير الفرعية لمعايير مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي

جدول (14) قصور استيعاب مبادرات الخطة الإستراتيجية للمعايير الفرعية عن معايير مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي (الباحث)

المعايير الفرعية	العدد	المعايير الرئيسيّة	البُعد
العدد القصور النسبتي			
7 3 43%	2	المعيار الخامس: جودة أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم + المعيار الأول: قيادة ضمان الجودة	التعلم والنمو
35 12 34%	8	المعيار الأول: رسالت المؤسسة التعليمية وأهدافها ومخرجات تعلم البرامج الأكاديمية + المعيار الثاني: بنية البرامج الأكاديمية + المعيار الثالث: البنية التنظيمية والإدارية + المعيار الرابع: البنية المادية للمؤسسات التعليمية (المنشآت والمرافق التعليمية) + المعيار الثاني: خطة تحسين الجودة + المعيار الثالث: جودة البرامج الأكاديمية + المعيار السادس: جودة مصادر التعلم ودعم تعلم الطلبة + المعيار السابع: جودة نظام المعلومات.	العمليات
4 0 0%	1	المعيار الرابع: جودة تقييم مخرجات التعلم	المستفيدون
4 0 0%	1	المعيار الخامس: الموارد المالية للبرامج الأكاديمية وإدارتها	المالي
50 15 19%	12 12		الإجمالي

يظهر من الجدول (14) مدى القصور في مبادرات الخطة الإستراتيجية اعتماداً على مستوى المعايير الفرعية لمجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، ويتبين عدم وجود قصور في استيعاب كل من بُعد المستفيدين والبُعد المالي، وأنه قد جرى استيعاب معاييرها الفرعية بنسبة (100%). تلا ذلك بُعد العمليات، حيث جرى استيعاب (66%) من المعايير الفرعية بنسبة قصور (34%) بعدد 3 من 7 معايير. وأخيراً بُعد التعلم والنمو حيث جرى استيعاب (57%) بنسبة القصور (43%) بعدد (12) من (34) معياراً.

وإجمالاً، فقد جرى استيعاب مبادرات الخطة الإستراتيجية لجامعة إقليم سبأ للمعايير الفرعية لمجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي اليمني نسبة (81%) ونسبة القصور (19%) بعدد (15) من (50) معياراً.

### 2-2 مدى قصور استيعاب مبادرات الخطة الإستراتيجية للمعايير الفرعية في معايير الأداة الوطنية لتصنيف وتقييم الجامعات اليمنية

جدول (15) مدى قصور استيعاب مبادرات الخطة الإستراتيجية للمعايير الفرعية في معايير الأداة الوطنية لتصنيف وتقييم الجامعات اليمنية (الباحث)

المعايير الفرعية	العدد	المعايير الرئيسيّة	البُعد
العدد القصور النسبتي			
7 5 71%	1	المعيار الثاني: البحث العلمي والنشر	التعلم والنمو
7 3 43%	1	المعيار الأول: جودة عملية التعليم والتعلم	العمليات

المستفيدون	3	المعيار الثالث؛ العالمية- المعيار الرابع؛ الخريجون- المعيار الرابع؛ الخريجون.	7	4	57%
المالي	0	لا يوجد	0	0	0%
الإجمالي	5		21	12	57%

يظهر من الجدول (15) مدى القصور في مبادرات الخطة الإستراتيجية اعتماداً على مستوى المعايير الفرعية للمرجعيات، وقد ترتبت أبعاد الخطة الإستراتيجية في قصورها في استيعاب المعايير الرئيسية.

ويتبين عدم وجود قصور في استيعاب كل من بُعد المستفيدين والبُعد المالي، وأنه قد جرى استيفاء معاييرها الفرعية بنسبة (100%). تلا ذلك بُعد العمليات، حيث جرى استيعاب (66%) من المعايير الفرعية بنسبة قصور (34%) بعدد 3 من 7 معايير. وأخيراً بُعد التعلم والنمو، حيث جرى استيعاب (57%) بنسبة القصور (43%) بعدد (12) من (34) معياراً. وبصفة إجمالية، فقد بلغ استيعاب مبادرات الخطة الإستراتيجية للمعايير الفرعية في معايير الأداة الوطنية لتصنيف وتقييم الجامعات اليمنية بنسبة (43%) ونسبة قصور (57%) بعدد (12) من (21) معياراً.

جدول (16) مدى قصور استيعاب مبادرات الخطة الإستراتيجية للمعايير الفرعية في معايير دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية اليمنية (الباحث)

البُعد	العدد	المعايير الرئيسية	المعايير الفرعية	العدد	القصور النسبية
التعلم والنمو	3	المحور الثاني: القيادة والتنظيم الإداري. المحور الرابع: أعضاء هيئة التدريس. المحور الحادي عشر: الأخلاقيات الجامعية	7	2	29%
العمليات	4	المحور الأول: رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة. المحور السابع: البرامج. المحور الثامن: البحث العلمي. المحور العاشر: التقويم.	13	5	38%
المستفيدون	3	المحور الخامس: شؤون الطلبة. المحور السادس: الخدمات الطلابية. المحور التاسع: خدمة المجتمع	13	4	31%
المالي	1	المحور الثالث: الموارد	4	2	50%
الإجمالي	11		37	13	35%

يظهر من الجدول (16) مدى القصور في مبادرات الخطة الإستراتيجية اعتماداً على مستوى المعايير الفرعية للمرجعيات، وقد ترتبت أبعاد الخطة الإستراتيجية في قصورها في استيعاب المعايير الرئيسية. ويتبين عدم وجود قصور في استيعاب كل من بُعد المستفيدين والبُعد المالي، وأنه قد جرى استيفاء معاييرها الفرعية بنسبة (100%). تلا ذلك بُعد العمليات، حيث جرى استيعاب (66%) من المعايير الفرعية بنسبة قصور (34%) بعدد 3 من 7 معايير. وأخيراً بُعد التعلم والنمو، حيث جرى استيعاب (57%) بنسبة القصور (43%) بعدد (12) من (34) معياراً. وبصفة إجمالية، فقد بلغ استيعاب مبادرات الخطة الإستراتيجية للمعايير الفرعية في معايير دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية بنسبة (65%) ونسبة قصور (35%) بعدد (13) من (37) معياراً.

4-2 مدى قصور استيعاب مبادرات الخطة الإستراتيجية للمعايير الفرعية في معايير الأداة المتكاملة لقياس أداء الجامعات في اتحاد جامعات العالم الإسلامي

جدول (17) مدى قصور استيعاب مبادرات الخطة الإستراتيجية للمعايير الفرعية في معايير الأداة المتكاملة لقياس أداء الجامعات في اتحاد جامعات العالم الإسلامي (الباحث)

البُعد	العدد	المعايير الرئيسية	المعايير الفرعية	النسبة
التعلم والنمو	3	المعيار الرابع: الموظفون. المعيار السابع: التقييم المؤسسي. المعيار التاسع: القيم والأخلاق والثقافة.	8	50%
العمليات	3	المعيار الأول: التدريس والتعلم. المعيار الثاني: الأبحاث والنشر. المعيار السادس: المصادر التعليمية والتسهيلات.	9	22%
المستفيدون	3	المعيار الثالث: الطلبة. المعيار الخامس: العالمية. المعيار العاشر: أثر الجامعة في التنمية المجتمعية.	15	47%
المالي	1	المعيار الثامن: الإدارة المالية للجامعة	2	0%
الإجمالي	10		34	38%

يظهر من الجدول (17) مدى القصور في مبادرات الخطة الاستراتيجية اعتماداً على مستوى المعايير الفرعية للمرجعيات، وقد ترتبت أبعاد الخطة الاستراتيجية في قصورها في استيعاب المعايير الرئيسية.

ويتبين عدم وجود قصور في استيعاب كل من بُعد المستفيدين والبُعد المالي، وأنه قد جرى استيفاء معاييرها الفرعية بنسبة (100%). تلا ذلك بُعد العمليات، حيث جرى استيعاب (66%) من المعايير الفرعية بنسبة قصور (34%) بعدد 3 من 7 معايير. وأخيراً بُعد التعلم والنمو، حيث جرى استيعاب (57%) بنسبة القصور (43%) بعدد (12) من (34) معياراً.

وبصفة إجمالية، فقد بلغ استيعاب مبادرات الخطة الاستراتيجية للمعايير الفرعية في معايير الأداة المتكاملة لقياس أداء الجامعات في اتحاد جامعات العالم الإسلامي بنسبة (62%) ونسبة قصور (38%) بعدد (13) من (34) معياراً.

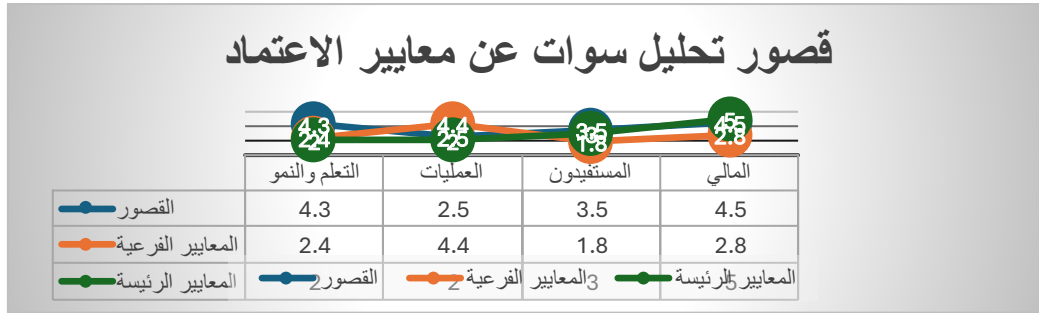
ومما تجدر الإشارة إليه في قصور استيعاب مبادرات الخطة الاستراتيجية للمعايير الفرعية للمرجعيات لكل ما سبق لا يعني عدم استيعابها في الخطة الاستراتيجية من حيث الجملة؛ إذ استوعبت بنسبة أفضل على مستوى المعايير الفرعية بلغت (63%)، وإنما المقصود بالقصور هنا هو الاستيعاب على مستوى المبادرات والمشاريع والتي تختلف من مؤسسة لأخرى، لكنها تظل مؤشرات ضعف ما لم تفرد بمبادرات خاصة بها.

الفرضية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين منهجيات الخطط الاستراتيجية للتعليم الجامعي المبنية على معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي والتحليل البيئي وفق بطاقة الأداء المتوازن وبين المنهجيات المقتصرة على بعضها.

جدول (18) مدى قصور استيعاب مبادرات الخطة الاستراتيجية المبنية فقط على التحليل البيئي (الباحث)

النسبة	القصور	قصور سوات عن مبادرات الخطة الاستراتيجية		المعايير الفرعية	المعايير الرئيسية	البُعد
		أبعاد تحليل سوات	مبادرات الخطة الاستراتيجية			
%82	9	2	11	29	8	التعلم والنمو
%61	14	9	23	96	19	العمليات

المستفيدون	11	49	11	5	6	55%
المالي	4	13	6	1	5	83%
الإجمالي	42	187	51	17	34	70%



شكل (3) مدى قصور استيعاب مبادرات الخطة الاستراتيجية المبنية فقط على التحليل البيئي (الباحث)

يظهر من الجدول (18) والشكل (3) نسبة قصور نتائج تحليل سوات عن معايير الاعتماد في بناء مبادرات الخطة الاستراتيجية، كما يبرز الشكل متوسط هذا القصور بناءً على مقاييس المتوسطات المعتمدة في منهجية الدراسة، حيث كانت أعلى نسبة قصور في البعد المالي بنسبة قصور (83%) ويمتوسط (4.5) وهو قصور متوسط مرتفع جداً، يشير إلى الضعف الشديد في استحضار البعد المالي في المؤسسات التعليمية الحكومية اعتماداً على الموازنات المقدمة من قبل الدول. ثم جاء في المرتبة الثانية من القصور بعد التعلم والنمو بنسبة قصور (82%) ويمتوسط (4.3) وهو قصور متوسط مرتفع جداً، يشير إلى ضعف الاهتمام بالكادر البشري وتنمية قدراته في المؤسسات التعليمية. ثم جاء في المرتبة الثالثة من القصور بعد المستفيدين بنسبة قصور (61%) ومتوسط (3.5) وهو قصور مرتفع إلى حد ما قريب من القصور المتوسط، يشير إلى اهتمام إلى حد ما بالمستفيدين الممثل بالطلبة والمجتمع. ثم جاء في المرتبة الأخيرة من القصور بعد العمليات بنسبة (55%) ومتوسط (2.5) وهو قصور أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى، يشير إلى اهتمام مجتمع الدراسة بالعمليات التي تجري في الجامعة من عمليات تعليمية وإدارية وتحتية.

وبنحو عام، فيظهر القصور الناتج من الاعتماد على منهجية التحليل البيئي لمفرده بعيداً عن معايير الجودة والاعتماد لهيئات الاعتماد الأكاديمي في إعداد الخطط الاستراتيجية في الجامعات، حيث بلغت عدد (17) مبادرة من (51) مبادرة، وهي التي تمثل إجمالي مبادرات الخطة الاستراتيجية، بقصور (34) مبادرة، تمثل نسبة (70%) من مبادرات الخطة الاستراتيجية، وهي تعني من وجه آخر أن ما بني من مبادرات الخطة الاستراتيجية على تحليل سوات هو نسبة (30%) فقط، وجلها قد استوعبت في المعايير، وهو ما يعني قصور الخطط الاستراتيجية التي تقتصر في بنائها على تحليل سوات في ظل وجود معايير الاعتماد الأكاديمي لهيئات الاعتماد المحلية والدولية. علماً بأن نسبة القصور تتفاوت من جامعة إلى أخرى بحسب واقع تلك الجامعات.

تجدر الإشارة هنا، إلى أننا اعتمدنا في تحديد القصور على حصة المتوسط على مستوى الفقرات ومستوى الأبعاد، حيث احتسبت كل فقرة ومبادرة أخذت قيمة تساوي المتوسط والمقدرة بـ (3.2) على مستوى الفقرة و(3.5) على مستوى المبادرة، وكل قيمة أكبر من المتوسط.

ومبرر ذلك، أن ما ورد من فقرات ومبادرات بقيمة أقل من المتوسط فإن أهميتها المبنية على تكرارها لا يرقى إلى مستوى معيار فرعي.

علماً بأنه قد وردت مبادرات قصرت عنها معايير المرجعيات في تحليل سوات وعددها (8) مبادرات، بنسبة (16%) وهي المبادرات التي تعكس واقع بيئة الجامعة الداخلية والخارجية.

وهذا يؤكد على كفاءة منهجية بناء الخطط الإستراتيجية على معايير الاعتماد الأكاديمي لهيئات الاعتماد الأكاديمي المحلية والدولية، بالإضافة إلى التحليل البيئي الداخلي والخارجي للجامعة.

### 3. النتائج والتوصيات

#### نتائج الدراسة:

- 1- ترتبت أولويات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في معايير المرجعيات الرئيسية والفرعية ابتداءً ببعْد العمليات الأكاديمية والإدارية والمادية والتحتية والفضية والتقنية، ثم بَعْد المستفيدين من الطلاب والشركاء والمجتمع، ثم بَعْد التعلم والنمو من منتسبي الجامعة من أكاديميين وإداريين، وأخيراً البَعْد المالي من موارد ونفقات.
- 2- توافقت المعايير الرئيسية والمعايير الفرعية في المرجعيات بالاهتمام بأبعاد بطاقة الأداء، حيث ترتبت أولوياتها في المعايير الفرعية بحسب ترتيبها في المعايير الرئيسية وينسب مقاربية أيضاً.
- 3- تكررت مبادرات الخطة الإستراتيجية في المرجعيات الرئيسية بنحو كبير، مما يدل على كفاءة المبادرات التي احتوتها الخطة، حيث تكررت (9) مبادرات في خمس مرجعيات بنسبة (18%)، وتكررت (23) مبادرة بنسبة (44%) في أربع مرجعيات، وتكررت (12) مبادرة في ثلاث مرجعيات بنسبة (24%)، وتكررت (6) مبادرات في مرجعتين بنسبة (12%)، وورد مبادرة واحدة فقط في مرجعية واحدة بنسبة (2%).
- 4- تكررت مبادرات الخطة الإستراتيجية في المعايير الفرعية للمرجعيات بحسب الأبعاد الأربعة بنسبة (73%) ومتوسط (3.7) بمستوى مهم، والتي تشير إلى كفاءة المبادرات الواردة في الخطة الإستراتيجية من حيث اعتمادها على المرجعيات.
- 5- تكرر ورود جميع المبادرات على مستوى بَعْد التعلم والنمو في المرجعيات بمعدل عام (84%) ومتوسط عام (4.2) في درجة مهم جداً، بما يعكس كفاءة هذه المبادرات في الخطة الإستراتيجية.
- 6- تكرر ورود جل المبادرات على مستوى بَعْد العمليات في المرجعيات بمعدل عام (70%) ومتوسط عام (3.5) بدرجة مهم، بما يعكس كفاءة هذه المبادرات في الخطة الإستراتيجية.
- 7- تكرر ورود جل المبادرات على مستوى بَعْد المستفيدين في المرجعيات بمعدل عام (69%) ومتوسط عام (3.7) بدرجة مهم، بما يعكس كفاءة هذه المبادرات في الخطة الإستراتيجية.
- 8- تكرر ورود جل المبادرات على مستوى البَعْد المالي في المرجعيات بمعدل عام (70%) ومتوسط عام (3.5) بدرجة مهم، بما يعكس كفاءة هذه المبادرات في الخطة الإستراتيجية.
- 9- بلغ استيعاب مبادرات الخطة الإستراتيجية للمعايير الفرعية في المرجعيات بحسب الأبعاد الأربعة جاءت بنسبة قصور (37%). وهي نسبة تقلل من كفاءة استيعاب الخطة الإستراتيجية للمبادرات المطلوبة لاستيعاب معايير المرجعيات، بمعنى أن الخطة استوعبت نسبة (63%) من معايير المرجعيات بمعدل متوسط.
- 10- بلغ استيعاب مبادرات الخطة الإستراتيجية للمعايير الفرعية لمجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية بنسبة (81%) ونسبة القصور (19%) بعدد (35) من (50) معياراً.



- 11- بلغ استيعاب مبادرات الخطة الاستراتيجية للمعايير الفرعية في معايير الأداة الوطنية لتصنيف وتقييم الجامعات اليمنية بنسبة (43%) ونسبة قصور (57%) بعدد (12) من (21) معياراً.
- 12- بلغ استيعاب مبادرات الخطة الاستراتيجية للمعايير الفرعية في معايير دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية بنسبة (65%) ونسبة قصور (35%) بعدد (22) من (37) معياراً.
- 13- بلغ إجمالي استيعاب مبادرات الخطة الاستراتيجية للمعايير الفرعية في معايير الأداة المتكاملة لقياس أداء الجامعات في اتحاد جامعات العالم الإسلامي بنسبة (62%) ونسبة قصور (38%) بعدد (21) من (34) معياراً.
- 14- في الخطة الاستراتيجية لجامعة إقليم سبأ فيما لو افترضنا اقتصارها على منهجية التحليل البيئي لمضرده بعيداً عن معايير الجودة والاعتماد، حينها سيبلغ القصور نسبة (30%)، بعدد (17) مبادرة مستوعبة من (51) مبادرة.
- 15- تؤكد قصور الخطط الاستراتيجية التي تقتصر في بنائها على تحليل سوات في ظل وجود معايير الاعتماد الأكاديمي لهيئات الاعتماد المحلية والدولية، وتتفاوت نسبة القصور من جامعة إلى أخرى بحسب واقع تلك الجامعات.
- 16- تتحقق كفاءة منهجية بناء الخطط الاستراتيجية المعتمدة على معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي لهيئات الاعتماد المحلية والدولية مع التحليل البيئي الداخلي والخارجي للجامعة وفق بطاقة الأداء المتوازن كلما عنت بما ذكر مجتمعة.

#### توصيات الدراسة:

- 1- بذل مزيد من الجهد في إعداد الدراسات المتخصصة في مناهج إعداد الخطط الاستراتيجية باعتماد معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي لهيئات الاعتماد المحلية والدولية مع التحليل البيئي الداخلي والخارجي للجامعة وفق بطاقة الأداء المتوازن لما يترتب عليها من أثر في كفاءة الخطط الاستراتيجية للتعليم الجامعي.
- 2- التركيز في إعداد الدراسات المتخصصة الأكثر عمقاً على مستوى المؤشرات والمبادرات دون الاقتصار على المعايير الرئيسية والفرعية لهيئات الاعتماد الأكاديمي.
- 3- إضافة عنصري القيمة المعيارية والقيمة المستهدفة في الخطط الاستراتيجية والمحددة لمرحلة زمنية معينة، بحيث تشمل القيمة المعيارية جميع معايير ومؤشرات هيئات الاعتماد الممسوحة وتختص القيمة المستهدفة باستيعاب نسب متفاوتة من تلك المعايير بحسب إمكانات وقدرات الجامعة، وبالتالي ضمان توفر مستوى متقدم ينمذ على مستوى عدد من الاستراتيجيات ومستوى واقعي في الخطة الاستراتيجية ينمذ في الاستراتيجية الحالية.
- 4- إعطاء خصوصية أكثر لمعايير ومؤشرات الجودة والاعتماد المحلي عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية على واقع التعليم الجامعي والتدرج في معايير ومؤشرات الجودة والاعتماد الإقليمي والدولي.
- 5- منهجية بناء الخطط الاستراتيجية على معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي لهيئات الاعتماد، بالإضافة إلى التحليل البيئي وفق بطاقة الأداء المتوازن هو المنهج الأفضل للتعليم الجامعي.
- 6- تطوير الخطط الاستراتيجية للجامعات التي بنيت على التحليل البيئي فقط بمراجعتها بناءً على معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وفق بطاقة الأداء المتوازن.
- 7- يتوجب اهتمام التعليم الجامعي بالمبادرات التي تحظى بتكرار أكثر في المرجعيات، كون ذلك مؤشراً وعلامة على أهمية تلك المبادرات في المرجعيات.

- 8- تناسب بطاقة الأداء المتوازن لبناء الخطط الإستراتيجية للتعليم الجامعي بوصفه إطاراً جامعاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي ونتائج التحليل البيئي.
- 9- التدرج في تطبيق القيمة المعيارية لمؤشرات معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي لهيئات الاعتماد المحلية والإقليمية والدولية بحسب إمكانيات وقدرات مؤسسات التعليم الجامعي.
- 10- يوصي الباحث القائمين على جامعة إقليم سبأ باستيعاب المعايير التي لم تستوعب في الخطّة الإستراتيجية الحالية في إطار تطوير الخطط الإستراتيجية المستقبلية.

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

القظامين ، أحمد. (2020). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام، دراسة تحليلية تطبيقية. قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 8(2).

المعقل، عبد الله بن عبد العزيز. (2015). متطلبات تطبيق الاعتماد وضمان الجودة بكلية العلوم بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء بعض التجارب العالمية المعاصرة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. مجلة العلوم الاجتماعية، العدد (1437هـ).

تسينيدو. (2015). جودة مؤسسات التعليم العالي باليونان. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2(162).

شاويون، تي، و الشهري ، منصور. (2019). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. مكتبة العبيكان، الطبعة (1).

كاكولي، جميلة عبد الرضا. (2015). التخطيط الاستراتيجي للجودة في التعليم العالي بالكويت مدخل للتطوير الأكاديمي. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2(162).

حسن، علي. جامعة الإمارات العربية المتحدة، وحسين، محمد، جامعة البحرين. (2020). بطاقة الأداء الأكاديمية: أداة لتطوير الأداء في الجامعات العربية. مجلة جامعة الإمارات العربية المتحدة للبحوث والدراسات، الإمارات، 43(2).

محمد، خديجة، وأحمد، ريم. (2021). دور معايير الاعتماد الأكاديمي في ضمان جودة التعليم العالي في الدول العربية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، الرياض، 47(3).

مجلي، رشاد سعيد. (2018). تصور مقترح لإعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات الحكومية في الجمهورية اليمنية. كلية التربية، جامعة تعز، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 4(24).

روس. (2015). مد جسور التواصل مع مؤسسات الصناعة، والمال والأعمال واتفاقات شراكة وتوأمة مع الجامعات والمعاهد الأخرى. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2(162).

بردي، سعد عبد الله. (2002). التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، مكتة المكرومته. مركز البحوث التربوية والنفسية بجامعة أم القرى، الزهراني، مكتة (1416هـ).

المعلوي، سعيد جندب، و.أ.المعلوي، صالح جندب. (2019). التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديث مفاهيم أساسية للمخططين الاستراتيجيين. الرياض، العبيكان، الطبعة الأولى، (1440هـ).

العبيدي، سيلان جبران. (2013). تفعيل دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية. المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، المركز الوطني للمعلومات، صنعاء، اليمن.

- خليفة، عصام الدين محمد أبو العنين. (2019). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. رسالتة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة، دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود.
- محمد، عماد الدين حسن مصطفى. (2008). الدليل الشامل للممارسة التخطيطية وفق منهج التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الرشود، عوني. (2015). التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة. المعهد العربي للتخطيط، الكويت (142).
- فيديريكور وآخرون. (2017). التخطيط الاستراتيجي الجامعي: عملية التغيير في برنامج الإعداد الرئسي. مراجعة هذه المخطوطة وقبولها واعتمادها من قبل المجلس الوطني لأساتذة الجامعة، مجلة NCPEA الدولية لإعداد القيادة التربوية، المجلس الوطني لأساتذة الإدارة التربوية، جامعة تكساس، 12(1).
- لقمان، معروف فضل محمد. (2015). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية، دراسة ميدانية: مؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- محمد، أحمد، جامعة القاهرة، وأحمد محمد، جامعة عين شمس. (2022). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات العربية: الواقع والتحديات. مجلة التربية العربية، القاهرة.
- الهادي حسن، نبيلة. (2016). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي (دراسة حالة). دراسة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عبد العال، هالة أحمد، وحجازي، محمد حافظ، وأبو زيد، محمد عبد الرزاق. (2018). استخدام بطاقة الأداء المتوازن لأداء التنظيم في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المنظمة، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة الإسكندرية - كلية التجارة، القاهرة.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2006). الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية (2006-2010م)، مشروع تطوير التعليم العالي، صنعاء.

#### ثانياً المراجع الأجنبية:

- Walker, D., University of Melbourne, & Jones, S., University of Toronto. (2021). The Academic Performance Card: A Tool for Measuring and Improving Performance in Higher Education Institutions, *International Journal of Educational Management*, <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2021-0024>.
- Smith, J., University of Oxford and Doe, J., Harvard University. (2023). *Strategic Planning in Higher Education: A Comparative Analysis of Approaches Used in the United States and the United Kingdom*, Higher Education Quarterly.
- Kaplan and Norton. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management, Part:2, *Accounting Horizons, USA*, 15.

Brown, M., University of Cambridge, and Green, S., University of California, Berkeley .  
(2022) *The Role of Academic Accreditation Standards in Improving the Quality of Higher Education*, Studies in Higher Education.

Robert S. Kaplan and David P. Norton.(2019) . *The Balanced Scorecard: Measuring What Matters in the New Economy*, Harvard Business Review Press, USA, 6.

Robert S. Kaplan and David P. Norton.(2024) . *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Review Press, USA, 1.