

Evaluation Strategic Performance in Yemen's Public Universities from the Point of View of Experts

S. N. Al-Abidi^{1,*}, A. M. Al-Sharjabi² and A. A. Ameen²

¹Department of Administration and Education Planning, Faculty of Education and Science, Albaydha University, Albayda, Republic of Yemen

²Department of Administration and Education Planning, Faculty of Education, Sana 'a University, Sana 'a, Republic of Yemen

Received: 20 Oct. 2022, Revised: 24 Dec. 2022, Accepted: 23 Jan. 2023

Published online: 1 Apr. 2023.

Abstract: The aim of the research is to evaluate the strategic performance in Yemeni government universities from the point of view of experts, by identifying the level of practice of administrative performance and academic performance in its various fields, according to the opinions of experts. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used through a closed questionnaire designed, according to the modified Delphi method, distributed among an intentional sample of (31) experts. (Administrative performance-Academic performance) came at a low score, with an average of (2.21) for the tool as a whole. As for the axes, they were respectively, (2.21, 2.22). The study also found that there are no statistically significant differences between the experts' estimates due to the variables (scientific degree, current job, years' experience). Accordingly, the study recommends expanding the dissemination of a clear vision among university employees, beneficiaries and stakeholders about the concept of strategic performance evaluation. In addition, the use of information and technology technologies in strategic performance evaluation processes.

Keywords: evaluation - strategic performance - administrative performance - academic performance - public universities.

*Corresponding author e-mail: safaanasser@baydaauniv.net

تقييم الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية اليمنية من وجهة نظر الخبراء

صفاء ناصر العبيدي¹، عبدالرحمن محمد الشرجي²، عبد الجبار الطيب أمين².

¹ قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية والعلوم - جامعة البيضاء - البيضاء - الجمهورية اليمنية.

² قسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة صنعاء صنعاء - الجمهورية اليمنية.

ملخص الدراسة: يهدف البحث إلى تقييم الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية اليمنية من وجهة نظر الخبراء، من خلال التعرف على مستوى ممارسة الأداء الإداري والأداء الأكاديمي في مجالاته المختلفة، حسب آراء الخبراء. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان مغلق مصمم وفق طريقة دلفي المعدلة موزعة على عينة مقصودة قوامها (31) خبيراً. جاء (الأداء الإداري -الأداء الأكاديمي) بدرجة منخفضة، بمتوسط (2.21) للأداة ككل. أما المحاور فكانت على التوالي (2.21، 2.22). كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات الخبراء تعزى لمتغيرات (الدرجة العلمية، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة). وعليه، أوصت الدراسة بالتوسع في نشر رؤية واضحة بين موظفي الجامعة والمستفيدين والجهات المعنية حول مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي. بالإضافة إلى استخدام تقنيات المعلومات والتكنولوجيا في عمليات تقييم الأداء الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التقييم -الأداء الاستراتيجي -الأداء الإداري -الأداء الأكاديمي -الجامعات الحكومية.

1 مقدمة

في عصر يتسم بالتحويلات، والتطورات المتسارعة، والمستمرة بمختلف المجالات العلمية والمعرفية، والتكنولوجية، والتقنية، والمؤثرة بمختلف مجالات حياة المجتمع، وكون مؤسسات التعليم العالي، وبالأخص الجامعات لا تعيش بمعزل عن تلك التطورات، لذا فهي تفرض عليها ضرورة صياغة استراتيجياتها وخططها، وأساليبها بما يمكنها من التحول، والانفتاح، والمواكبة، وتحريك الفكر، وصنع حضارتها ورسم مستقبلها باعتبارها قمة المنظومة التعليمية التي يقع على عاتقها الدور الأكبر لمواجهة التغيرات بما تمتلكه من موارد فكرية وتقنية. وكونها مفتاح تقدم وتأخر المجتمعات، فإنه يتطلب منها إعادة النظر في الأدوار والمهام المنوط بها أداؤها، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تغيير استراتيجياتها وممارستها، وإعادة التفكير في جميع أهدافها وخططها ووظائفها بما يتلاءم مع رؤية العصر ومتطلباته، ومن هنا يعتبر تقييم الأداء الاستراتيجي من أهم العمليات التي تعتمد عليها الجامعات في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، حيث يساعد على الكشف عن سلامة الأداء لمختلف الخدمات والوظائف الجامعية، ويحدد مدى نجاح الإدارة في حشد الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق أهدافها، وبالتالي معرفة نقاط الضعف ومكان الخلل في الأداء لاتخاذ القرارات، والإجراءات الملائمة لتجاوزها، وتلافي آثارها السلبية، ومحاولة تطوير الأداء الاستراتيجي الكلي للجامعة.

وبالنظر إلى الجامعات اليمنية يجد المنتبِع أن اليمن كغيره من الدول النامية يؤثر ويتأثر بالمتغيرات السريعة التي تحدث في عالم اليوم، مما يعني أنه بحاجة إلى نظام للتعليم الجامعي يتصف بالديناميكية والجودة والكفاءة العالية، ويعمل على تطوير مواردها البشرية لزيادة مخزونها من المعارف، والمهارات، والخبرات، والقدرات، التقنية، ليتمكن من تحقيق أهدافها، وبناء قدراتها التنافسية، وهذا يتطلب من الجامعات تحسين وتطوير برامجها، وتجويد مخرجاتها، وفتح أقسام وكليات نوعية جديدة تواكب التطورات المتسارعة للإسهام في تنمية المجتمع (وزارة التعليم العالي، 2006) [13]. لذا فهي بحاجة إلى تقييم أدائها الاستراتيجي بمختلف مجالاته للوقوف على نقاط الضعف والعمل على معالجتها، وعلى نقاط القوة والعمل على تعزيزها للوصول بالأداء الاستراتيجي للجامعات إلى المستوى المأمول منه تجاه المستفيدين وأصحاب المصالح.

2 الإطار العام للبحث

1.2 مشكلة الدراسة:

أكدت الرؤية الاستراتيجية لليمن 2025م على ضرورة التحول الجذري في أنظمة التعليم الجامعي ليكون قادراً على مواكبة التطورات العلمية، والتقنية، والتكنولوجية، وملياً لاحتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل (الرؤية الاستراتيجية لليمن، 2001) [10] ومنها انبثقت الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي (2006) [13] مركزة على أهمية تطوير البرامج التعليمية والإدارية والمالية والبحثية والمجتمعية، وجاءت الرؤية الوطنية لبناء الدولة الحديثة (2020) داعية إلى تطوير السياسات والخطط وتهيئة عناصر البنية التحتية والتطبيقات وتأهيل الكوادر البشرية في الجامعات لمواجهة التحديات [12]..

ويعود ذلك إلى أن الجامعات الحكومية -في عصر يتميز بالتقدم العلمي والتكنولوجي- تعاني من تدني الأداء الأمر الذي ينعكس سلباً على حاضر المجتمع ومستقبله وعلى قدراته على مواجهة الصعاب (الأبرط، 2019) [1]، نتيجة للفجوة بين التطلعات المأمولة منها والواقع الفعلي للجامعة والتي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية (العبيدي، 2020) [17].

وبناء على ذلك فإن الجامعات الحكومية بحاجة ماسة إلى تقييم أدائها الاستراتيجي بصفة مستمرة، في ظل توفر المتطلبات اللازمة لإتاحة الفرصة أمام الجامعة لتطوير نظام التقييم، بما يفيد في تحسين أدائها الاستراتيجي، ومن هنا تكمن مشكلة البحث في السؤال الآتي: ما تقييم الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبراء؟ وللإجابة عليه لابد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما تقييم ممارسة الأداء الإداري بمجالاته (القيادة، والتخطيط، والعمليات والتنفيذ، والموارد المالية والمادية، والموارد البشرية، والتقييم) بحسب آراء الخبراء؟
2. ما تقييم ممارسة الأداء الأكاديمي بمجالاته (أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والمناهج وطرق التدريس، والبحث العلمي، والمكتبات، وخدمة المجتمع) بحسب آراء الخبراء؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبراء تعزى للمتغيرات (الدرجة العلمية، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)؟

2.2 أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تقييم واقع الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية. وذلك من خلال
1. تقييم ممارسة الأداء الإداري بمجالاته (القيادة، والتخطيط، والعمليات، والتنفيذ، والموارد المالية والمادية، والموارد البشرية، والتقييم) بحسب آراء الخبراء.
 2. تقييم ممارسة الأداء الأكاديمي بمجالاته (أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والمناهج وطرق التدريس، والبحث العلمي، والمكتبات، وخدمة المجتمع) بحسب آراء الخبراء.
 3. الكشف عن دلالة الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقييم الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبراء تعزى للمتغيرات (الدرجة العلمية، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

3.2 أهمية الدراسة:

جاء هذا البحث كاستجابة للرؤية الوطنية لبناء الدولة الحديثة 2020، ومنها انبثقت رؤيا مركز الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية والتي تنص على "نحو الاعتماد الأكاديمي"، ناهيك عما تسعى إليه الجامعات في الوقت الحالي من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لإدائها، وترجمة ذلك في مخرجاتها وخدماتها من خلال أدائها الاستراتيجي والمقدمة إلى سوق العمل والمجتمع؛ وبما يسهم في تحقيق مجتمع متكامل ذا سمات ريادية، لذا فد تقييد النتائج في الخروج برؤية معرفية واقعية لتقييم الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية، مما يساعد القائمين على الجامعات اليمنية في تحليل الفجوة بين ما هو مخطط له وما هو الكائن، ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لردمها.

4.2 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: وتتمثل في تقييم الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية

الحدود البشرية: تمثل في الخبراء الممارسين للأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية

الحدود المكانية: تتمثل في الجامعات اليمنية الحكومية

الحدود الزمنية: تتمثل في العام الجامعي 2021-2022م

5.2 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

التقييم:

"عملية منظمة تهتم بجمع المعلومات وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات بشأنها، ومعالجة جوانب الضعف، وتوافر النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة، وتحديد درجة استغلال الموارد المتاحة، وتحديد عوامل القوة والضعف في التخطيط والتنفيذ للتعرف على مدى معدل التطور الفعلي في الأداء" (حافظ وعباس، 2015) [9].

ويُعرف إجرائيًا بأنه: مجموعة من الأنشطة والعمليات الإدارية لقياس مدى تحقق أهداف الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية وفقًا لتقديرات الخبراء.

الأداء:

يُعرف بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها" (أدريس والغالب، 2006) [8].

1- ويمكن تعريفه من المنطلق الإداري بأنه: "انعكاس لقدرة المنظمة، وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد والمتمثلة في البقاء، والتكيف، والنمو، وهو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفعالة، وانعكاس لكيفية استخدام المنظمة الموارد المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (عباس وحافظ، 2015) [9].

2- أما من المنطلق الأكاديمي فهو: "مجموعة الأنشطة والممارسات الإدارية والأكاديمية الشاملة، والتي يمارسها المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة التعليمية لجميع عناصرها ومجالاتها المختلفة، تحقيقًا لغاياتها وأهدافها، وتلبية احتياجات المجتمع، وتحقيقًا لرغبات الطلبة وحاجاتهم (العباب، 2016) [20].

ويُعرف إجرائيًا بأنه: قدرة الجامعات اليمنية الحكومية على تجسيد استراتيجياتها في أدائها الاستراتيجي بشقيه الإداري والأكاديمي لتحقيق رضا المستفيدين، وأصحاب المصالح على حد سواء، وبما يواكب التغيرات الحالية والمستقبلية.

الأداء الاستراتيجي:

يُعرف بأنه: "مجموعة من العمليات والإجراءات التي تقوم بها الجامعات لتحويل مدخلاتها المتاحة إلى مخرجات محددة يطلبها سوق العمل، والمجتمع، في ضوء رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية" (تهامي، 2021) [2].

التعريف الإجرائي: هي خطوات استراتيجية تمارسها الجامعات اليمنية الحكومية لتنفيذ أدائها الاستراتيجي (الإداري والأكاديمي) لتمكينها من تحقيق سمات التميز لأدائها الاستراتيجي.

الجامعة:

عرفتها منظمة اليونسكو بأنها: "مؤسسة للتعليم العالي يلتحق بها من أتم دراسة المرحلة الثانوية، لأنها تقدم برامج تعليمية وتدريبية في شتى التخصصات النظرية والعلمية، وذلك لمدة غالبًا ما تكون أربع سنوات، وأحيانًا تستمر إلى ست سنوات" (Victor, 1974) [25].

1. إداري: تُعرف المادة (58) للقانون رقم (45) لسنة 1992م الجامعات الحكومية بأنها: "مؤسسة علمية تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي مستقلة في أداء وظائفها العلمية والتربوية وتلحق بموازنتها بموازنة التعليم العالي والبحث العلمي وللجامعة استقلال مالي وإداري في تنفيذها لموازنتها". [14].

2. أكاديمي، تعرفها مادة (2) بأنها: "كل مؤسسة أكاديمية تعنى بالتعليم العالي والبحث العلمي حكومية، أو أهلية، أو خاصة تكون من كليتين على الأقل، شريطة ألا تقل مدة الدراسة فيها لمنح الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس/ الليسانس) أربع سنوات" (قانون التعليم العالي رقم (13)، 2010م) [16].

وتُعرف إجرائياً بأنها: كل منشأة حكومية تضم مجموعة من الكليات، التي تقدم البرامج الأكاديمية المتنوعة في شتى المجالات العلمية، وتمنح الشهادة الجامعية وفقاً لنظم محددة.

6.2. الدراسات السابقة:

دراسة (العبيدي، الطيب والشرجبي، 2021) [7] هدفت إلى تقييم واقع الأداء الاستراتيجي لجامعة البيضاء، باستخدام بطاقة الأداء بأبعاده الأربعة (المالي – المستفيدين- العمليات الداخلية – التعلم والنمو). ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثون المنهج الوصفي لجمع البيانات مستخدمين استبانة تم تطبيقها على (17) خبيراً. وخلص البحث إلى أن: تقييم واقع الأداء الاستراتيجي لجامعة البيضاء حصل مع متوسط كلي (1.54) أي بدرجة ضعيفة، وجاء ترتيب الأبعاد على النحو التالي: العملاء، العمليات الداخلية، البعد المالي، التعلم والنمو وجميعها جاءت بدرجة ضعيفة.

دراسة (Alharafsheh, Harahsheh & AlrawashedhNahed, 2021) [21] هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص قادة زيادة الأعمال على الأداء الاستراتيجي، مفاضة بواسطة بطاقة الأداء المتوازن مع وجود التخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الأردنية الخاصة. تم كدراسة تجريبية تمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الأردنية الخاصة في المنطقة الشمالية، وعددها (5) جامعات، وتتكون عينة البحث من عمداء الجامعات ونوابهم، وأظهرت النتائج أن خصائص رواد الأعمال تؤثر على الأداء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، كما أن لها تأثيراً مهماً على مستوى التخطيط الاستراتيجي، وهذا يعكس على تحسين أداء الجامعات الأردنية الخاصة. كما أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي وسطي في العلاقة بين خصائص رواد الأعمال والأداء الاستراتيجي.

دراسة (الشمرى، 2020) [5] هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتقديم مقترحات التحسين، واستخدام المنهج الوصفي لتحقيق الأهداف، وتطوير استبانة مكونة من (47) فقرة موزعة على (4) مجالات، طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (632) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن: واقع الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء جاء بدرجة متوسطة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة، باستثناء متغير الكلية.

دراسة (Soewarno & Tjahjadi, 2020) [24] هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للاستراتيجية على إدارة الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية وأصحاب المصلحة. ولتحقيق ذلك تم استخدام معايير الجودة، كما تم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من (450) مديراً من مؤسسات التعليم العالي في أندونيسيا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى أن ضغط الميزة التنافسية وأصحاب المصلحة لهما تأثير إيجابي على إدارة الأداء الاستراتيجي. كما تتوسط الاستراتيجية العلاقة بين الميزة التنافسية وأصحاب المصلحة، وتتوسط الاستراتيجية العلاقة بين معايير الأداء وبين الضغط التنافسي.

دراسة (الشبل، 2019) [4] هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء إدارة المعرفة، ومعرفة محددات الأداء الاستراتيجي، ومن ثم تقديم خطة استراتيجية لتطويره في ضوء إدارة المعرفة. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي المسحي، وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة المكونة من مجالين و(35) فقرة، والمطبقة على عينة مكونة من (92) عميداً ورئيس قسم. وخلصت الدراسة إلى أن واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة الإمام محمد بن سعود يتم بدرجة متوسطة في الإدارة الاستراتيجية، وبدرجة ضعيفة في مجال التخطيط الاستراتيجي، كما أن محددات الأداء الاستراتيجي هي: محددات تنظيمية، ومحددات بشرية، ومحددات مادية. وبناءً على ذلك قدمت الدراسة خطة استراتيجية لتطوير الأداء الاستراتيجي.

دراسة (الشايح والهادي، 2018) [3] هدفت إلى تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وهذا بدوره ساهم في التعرف على أساليب الأداء الاستراتيجي المطبق، وآليات تطويره بما يحقق الأهداف والاستراتيجيات التي ترغب الجامعة الوصول إليها. ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، أما أداة جمع البيانات فكانت الاستبانة المطبقة على القيادات الأكاديمية المسئولة عن الأداء الاستراتيجي بالجامعة، والبالغ عددهم (61) قائداً. ومن أهم النتائج: درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والتي تحققت بدرجة متوسطة، وأعلى بُعد هو المالي وأقل بُعد هو المستفيدين.

دراسة (السعدون، 2017) [19] هدفت إلى تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمنظورها الستة على جامعة القادسية لغرض التعرف على نقاط القوة والضعف في الجامعة. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي – المسحي، واعتمدت على بيانات الجامعة للعامين الجامعيين (2013—2015)، والاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من عدد من الموظفين وطلبة الجامعة. وخلصت الدراسة إلى أن الجامعة تفتقر لأساليب تقويم إمكاناتها بسبب التطور السريع في بيئة الأعمال المنافسة، لذلك فهي بحاجة إلى استعمال مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء المالي وغير المالي. إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أداها.

دراسة (عبد العال، 2017) [6]. هدفت إلى قياس الأداء الاستراتيجي في جامعة سوهاج المتوازن وذلك من خلال تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة، والتعرف بشكل مفصل على المرتكزات الأساسية لمفهوم الأداء الاستراتيجي، وبطاقة الأداء المتوازن، لتوضيح أهم أبعادهما في المؤسسات الجامعية وفي هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فيما تكونت عينة الدراسة من (85) عضو هيئة تدريس، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات. وأظهرت النتائج أن هناك إدراك متدني في مجمل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ما يميز الدراسة الحالية:

تتفق الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في التركيز على دراسة الأداء الاستراتيجي، إلا أنها تتميز عنه في دراستها للأداء الاستراتيجي بمحوريه الإداري والأكاديمي ومجالتهما المختلفة، حيث لم يتم تناوله بإبعاده المقترحة من قبل، كما يتميز على حد علم الباحثة كأول دراسة تتناول الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبر.

7.2. منهجية الدراسة والإجراءات:

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع البيانات عن تقييم الأداء الاستراتيجي بشقية الإداري والأكاديمي في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الخبراء؛ وفقاً لأسلوب دلفي المعدل، لأنه يُعد من الأساليب شيوياً في الدراسات والأبحاث التربوية، وكونه وسيلة فعالة في الحصول على آراء الخبراء وتصوراتهم، كما يساعد المخططين وصناع القرار التربوي.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون من مجموعة من الخبراء الأكاديميين في (11) جامعة حكومية، والبالغ عددهم (31) خبير، تم اختيارهم بطريقة قصدية، وفقاً للمعايير الآتية: أن يكون من حملة الدكتوراه. وممارس للأداء في إحدى الجامعات الحكومية، وتتمثل خصائصهم في الآتي:

الجدول 1: خصائص الخبراء الأكاديميين

المتغير	العدد	النسبة	
الدرجة العلمية	أستاذ دكتور	14	45.2
	أستاذ مشارك	7	22.6
	أستاذ مساعد	10	32.3
المجموع	31	100%	
الوظيفة الحالية	قيادي	8	25.8
	عضو هيئة تدريس	23	74.2
	المجموع	31	100%
سنوات الخبرة	أقل من 10	8	25.8
	من 10-19 سنة	11	35.5
	20 فأكثر	12	38.7
	المجموع	31	100%

يتضح من الجدول السابق الآتي: أن عدد الخبراء من حيث الدرجة العلمية قد توزع بين (14) خبير بنسبة (45.2%) بدرجة أستاذ، و(7) خبير بنسبة (23.6%) بدرجة أستاذ مشارك، و(10) خبير بنسبة (32.3%) بدرجة أستاذ مساعد. أما ما يُمثل الوظيفة الحالية فكان أغلبية الخبراء ممن هم في الموقع الأكاديمي، وعددهم (23) خبير بنسبة (38%)، أما منهم بدرجة قائد جامعي، فبلغ عددهم (8) خبيراً وبنسبة (26%). بينما متغير سنوات الخبرة فكان معظم الخبراء من فئة 20 فأكثر حيث بلغ عددهم (12) خبيراً وبنسبة (38.7%)، وبدرجة الثانية منهم من 10-19 سنة وبلغ عددهم (11) خبيراً وبنسبة (35.5%)، وأخيراً منهم أقل من 10 سنوات فكان عددهم (8) خبيراً وبنسبة (25.8%). ولعل ذلك التفاوت يرجع إلى نسبة عدد الخبراء بالجامعات اليمنية الحكومية، والمشهود لهم بالخبرة الواسعة في مجال الأداء الاستراتيجي، وتميزهم بتعدد مدارسهم الفكرية وتنوع تخصصاتهم العلمية.

ثالثاً: أسلوب جمع البيانات:

تم الاعتماد على أسلوب دلفي المعدل كونه الأنسب لمشكلة البحث وأهدافه، فهو يتشابه مع أسلوب دلفي التقليدي في الأهداف والممارسات والإجراءات، غير أنه يختلف عنه في آلية تنفيذ الاستمارة، إذ يتطلب من الوهله الأولى أسئلة مغلقة، تحت إشراف مجموعة من الخبراء (لجنة التسيير)، لتقويمها وتطويرها، ومن ثم إنزالها وتوزيعها على الخبراء (عقلان، 2009). أما أداة جمع البيانات فهي الاستبانة المغلقة، لمساعدة الخبراء في تحديد القضايا التي قد ينسوها (Habibi., Sarafrazi, & Izadyar, 2014). وفيما يخص عدد الخبراء فلا توجد معايير دقيقة لتحديد عدد الخبراء، إذ يختلف وفق للإمكانيات المتاحة، أما أسلوب دلفي المعدل فيعتمد على الأساليب الإحصائية الدقيقة، كما أن جولات دلفي لا تعتمد على عدد محدد من الجولات كونها تعتمد على نسبة الاتفاق بين الخبراء، فقد يكتفي الباحث بجولة واحدة إذا كانت نسبة الاتفاق وصلت إلى (68%)، عد ذلك قد تتكرر عدد الجولات حتى تصل إلى نسبة الاتفاق المطلوبة (Davidson, 2013).

رابعاً: طرق جمع المعلومات وإجراءاتها:

أ- وسائل جمع البيانات الثانوية: تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الباحثين للأدبيات من استراتيجيات التعليم العالي والرؤية الوطنية لبناء الدولة الحديثة، ودراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

ب- وسائل جمع البيانات الأولية اقتضت طبيعة البحث، الاعتماد على الاستبانة المغلقة لجمع البيانات والمعلومات لتقييم الأداء الاستراتيجي، وقد تم إعدادها، ومن ثم عرضها على لجنة التسيير لإبداء ملاحظاتهم من حيث التعديل، والحذف، والإضافة، وكانت الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (88) فقر، وبعد إجراء التعديلات، وتم تعديل الاستبانة في ضوء ذلك لتخرج في صورتها النهائية مكونة من (81) فقرة.

ج- ثبات الأداة

لإيجاد معامل الثبات لفقرات الاستبانة تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ معامل الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الأداة، ولكل محور بشكل عام كما في الجدول (9).

الجدول 2: قيم الثبات لمعامل الاتساق الداخلي من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور	المجال	العدد	الفا كرونباخ	المصدقية
الأداء الإداري	الفقرات ككل	36	0.961	0.980
	القيادة	6	0.947	0.973
	التخطيط	5	0.916	0.957
	العمليات والتنفيذ	7	0.957	0.978
	الموارد المادية	8	0.958	0.979
	الموارد البشرية	5	0.937	0.968

المحور	المجال	العدد	الفاكرونباخ	المصدافية
	التقييم	5	0.944	0.972
	على مستوى المحور	6	0.917	0.958
	الفقرات ككل	45	0.984	0.992
الأداء الأكاديمي	أعضاء هيئة التدريس	6	0.899	0.948
	الطلبة	7	0.928	0.963
	المناهج وطرق التدريس	7	0.914	0.956
	البحث العلمي	8	0.931	0.965
	المكتبات	8	0.955	0.977
	خدمة المجتمع	9	0.967	0.984
	على مستوى المحور	6	0.960	0.980
	على مستوى الأداة ككل	81	0.991	0.996

يتضح من الجدول السابق أن معامل الاتساق الداخلي الكلي لممارسة الأداء للأداة ككل يساوي (0.991)، وبدرجة مصداقية (0.996). فيما كان على مستوى "محور الأداء الإداري" يساوي (917%) وبدرجة مصداقية (0.958)، أما على المستوى الكلي لفقرات المحور فهي تساوي (0.961)، وبدرجة صدق (0.980). أما على مستوى ممارسة "محور الأداء الأكاديمي" فهي تساوي (0.960) وبدرجة مصداقية (0.980)، أما على المستوى الكلي لفقرات المحور فهي تساوي (0.984) وبدرجة مصداقية (0.992)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة كبيرة من الثبات والمصدافية.

د- اختبار التوزيع الطبيعي:

لتحديد معنوية البيانات تم احتساب لتوزيع الطبيعي عبر اختبار Kolmogorov-Smirnov^a، كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول 3: يوضح اختبار Kolmogorov-Smirnov^a لاختبار التوزيع الطبيعي للأداة

المجال	الإحصاءات	العدد	Sig.
القيادة	0.177	31	0.01
التخطيط	0.174	31	0.02
العمليات والتنفيذ	0.223	31	0.00
الموارد المالية والمادية	0.193	31	0.00
الموارد البشرية	0.136	31	0.15
التقييم	0.182	31	0.01
الأداء الإداري	0.173	31	0.02
أعضاء هيئة التدريس	0.098	31	.200*
الطلبة	0.183	31	0.01
المناهج وطرق التدريس	0.205	31	0.00
البحث العلمي	0.171	31	0.02
المكتبات	0.125	31	.200*
خدمة المجتمع	0.142	31	0.12
الأداء الأكاديمي	0.145	31	0.09

من الجدول السابق يتضح أن مستوى المعنوية لكل للمحورين كانت على التوالي (0.02، 0.09)، كما أن معظم مجالات الأداء الاستراتيجي كانت أقل من (0.05)، عد مجال الموارد البشرية كانت أعلى من مستوى المعنوية حيث بلغت (0.15)، وكونها لا تتبع التوزيع الطبيعي لذا اعتمدت الدراسة على الاختبارات اللاعلمية.

خامساً: متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات المستقلة: الدرجة العلمية – الوظيفة الحالية-سنوات الخبرة.

2. المتغير التابع: وجهات نظر الخبراء نحو تقييم الأداء الاستراتيجي بشقيه (الإداري، الأكاديمي).

سادساً: إجراءات تطبيق الجولة الأولى

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وتحكيمها والتأكد من صدق الأداة وثباتها وإخراجها بصورتها النهائية، تم تطبيق الجولة الأولى لأداة البحث بحسب الإجراءات الآتية:

1. تم وضع بدائل الاستجابة للأداة حول درجة الممارسة والأهمية للفقرات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً – عالية-متوسطة-منخفضة-منعدمة).
2. تم استشارة أعضاء لجنة التسيير حول الخبراء الذين سيتم أخذهم أفراداً لعينة البحث.
3. تم الاعتماد على عدد من قنوات الاتصال مع الخبراء، من خلال زيارتهم في أماكن أعمالهم في (صنعا – عدن – إب- الحديدة – تعز – حضرموت-ذمار – البيضاء-حجة-عمران)، أو عبر الاتصال بالهاتف والإرسال عبر البريد الإلكتروني، أو وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة.
4. تم توزيع الاستبانة على (38) خبيراً، وشرح الهدف من البحث لمعرفة آرائهم حول كل فقرة من فقرات المحاور للأداة.
5. ومن ثم، طلب من الخبراء وضع علامة (√) أمام إحدى الاستجابات التي تعبر عن درجة الممارسة.

6. طرح العديد منهم تساؤلاتهم عن أسلوب البحث ومحاور الاستبانة، وتمت الإجابة على تلك التساؤلات من خلال اللقاء المباشر، أو عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي.
7. تم توزيع الاستبانة على الخبراء في أبريل/ 2022، تم الاسترجاع في بداية شهر مايو/ 2022. إذ تم استرجاع (31) استبانة من أصل (38).
8. تم تجميع الاستبيانات وتفرغها وتحليلها، ثم الإحصاءات المستخدمة لمتوسط استجابة الخبراء حول كل فقرة من الفقرات، ومن ثم حول كل مجال، ثم حول الإجمالي الكلي للمجالات.

سابعاً: المعالجات الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات، وتم استخدام الاختبارات اللامعلمية والتمثلة في Kruskal-Wallis Test لاختبار دلالة الفروق لمتغيرات الدرجة العلمية وسنوات الخبرة، و Mann-Whitney Test لدلالة الفروق لمتغير الوظيفة الحالية، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، واختبار Kolmogorov-Smirnov لقياس التوزيع الطبيعي للبيانات.

- تم إعطاء كل بديل من بدائل سلم الإجابة قيمة رقمية، وذلك للتعرف على معيار الحكم من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مستويات، وفقاً للجدول الآتي:

الجدول 4: القيم الرقمية لبدائل الإجابة عن فقرات الاستبانة ومعيار الحكم للفقرات

م	البدائل	القيمة الرقمية	حدود المتوسطات %
1	عالية جداً	5	4.21-5
2	عالية	4	4.20-3.41
3	متوسطة	3	3.40-2.61
4	منخفضة	2	2.60-1.81
5	منخفضة جداً	1	1.80-1

3. نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول أدناه توضح ذلك:

1. توضيح واقع ممارسة الأداء الاستراتيجي (الإداري والأكاديمي) في الجامعات اليمنية الحكومية للأداة ككل.
- الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الخبراء لمحوري الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية**

المحور	الرتبة	الممارسة	
		المتوسط	الانحراف المعياري
الأداء الإداري	2	2.21	0.65
الأداء الأكاديمي	1	2.22	0.68
الأداة ككل		2.22	0.66

من الجدول السابق يتضح أن متوسط آراء الخبراء حول درجة ممارسة فقرات الأداة للممارسة ككل جاء بدرجة منخفضة وبمتوسط بلغ (2.22)، وعلى مستوى المحور الأول "الأداء الإداري" جاء بدرجة ممارسة "منخفضة" وبمتوسط بلغ (2.21) وبالمثل نجد أن مستوى المحور الثاني "الأداء الأكاديمي الاستراتيجي" جاء أيضاً بدرجة ممارسة منخفضة، وبمتوسط (2.22) بحسب آراء الخبراء. ويشير اتفاق الخبراء إلى إدراكهم للفجوة بين الأداء الاستراتيجي الفعلي للجامعات الحكومية وبين الأداء الاستراتيجي المطلوب. وتتفق النتائج مع دراسة (Soewarno & Tjahjadi, 2020) والتي أوضحت نتائجها أن الجامعات لاتزال بحاجة إلى استيعاب معايير الجودة، والاتجاهات الديناميكية في البيئة التنافسية، ومصالح أصحاب المصلحة عند تطوير استراتيجيات الأداء وتنفيذها.

2. مستوى ممارسة الأداء الإداري بمجالاته (القيادة، والتخطيط، والعمليات والتنفيذ، والموارد المالية والمادية، والموارد البشرية، والتقييم).

الجدول 6: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسة والأهمية لمجالات محور الأداء الإداري

المحور	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
القيادة	1	2.44	0.73	منخفضة
التخطيط	3	2.32	0.66	منخفضة
العمليات والتنفيذ	2	2.37	0.76	منخفضة
الموارد المالية والمادية	4	2.11	0.71	منخفضة
الموارد البشرية	6	1.98	0.69	منخفضة
التقييم	5	2.01	0.80	منخفضة
الأداء الإداري الاستراتيجي		2.21	0.65	منخفضة

من الجدول السابق يتبين أن متوسط آراء الخبراء حول محور " إدارة الأداء " كانت منخفضة الممارسة على مستوى المحور، وعلى مستوى المجالات ككل، وبمتوسط بلغ (2.21)، أما المجالات فإن أعلى مجال هو "القيادة" والحاصل على متوسط بلغ (2.44)، فيما حصل "مجال الموارد البشرية" على أدنى درجة بمتوسط بلغ (1.98). أما على مستوى باقي المجالات، فقد جاءت على النحو التالي: "مجال العمليات والتنفيذ"

بمتوسط (2.37) يليه "مجال التخطيط" بمتوسط (2.32)، ثم "مجال الموارد المالية والمادية" بمتوسط (2.11)، وبعد ذلك "مجال التقييم" بمتوسط (2.01).

وقد يُعزى ذلك إلى أن الأداء الإداري لأغلب الجامعات الحكومية لا يزال في طور النشأة رغم المحاولات المتكررة لتحسينه وتطويره وفق لاستراتيجيات، إلا أنها غير واضحة أو محددة الخطط والبرامج، وقد يعود ذلك أيضاً لعدم توفر الكوادر الإدارية الناجحة من قبل، والتي ربما تكون الباعث الحقيقي للنهوض بالأداء الاستراتيجي، ولضعف المهارات والقدرات لدى منتسبي الجامعات، كما أن ما تمر به الجمهورية اليمنية من أزمت سياسية، واقتصادية، واجتماعية متتالية تعكس أثرها بشكل مباشر على أداء الجامعات الحكومية، مما يحد من النهوض بها، لذا فليس الأمر بالهين، بل يتطلب الكثير من الإمكانيات والجهود والعمل على مختلف الاتجاهات، وتهيئة الظروف اللازمة لنجاحها، ولبناء أداء استراتيجي متكامل الأركان قادر على مواكبة التغيرات والمستجدات، والتفاعل معها. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عبدالعال، 2017) والتي أظهرت أن ممارسة الأداء الإداري كانت متوسطة في مجالي المستفيدين، والمالية، ومدنية في مجالي العمليات الداخلية، والتعلم والنمو. وللوقوف على أهم الفقرات المؤثرة لكل مجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الممارسة، ودرجة الأهمية بحسب آراء الخبراء كما هو موضح في الآتي:

2.1 القيادة

الجدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الخبراء لمجال القيادة

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تجسيد سلوك القدوة في التعامل مع العاملين.	1	2.68	0.94	متوسطة
2	تقديم خدمات (أكاديمية، وبحثية، واجتماعية) ذات قيمة مضافة عالية.	2	2.52	0.89	منخفضة
3	التعامل مع المستفيدين على اعتبار أنهم شركاء في تحقيق الأداء الاستراتيجي.	6	2.32	0.87	منخفضة
4	تحفيز العاملين على تحمل المسؤولية في تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية.	3	2.45	0.77	منخفضة
5	استثمار الأخطاء وتحويلها إلى فرص لتطوير الأداء الاستراتيجي.	5	2.32	0.75	منخفضة
6	امتلاك رؤية واضحة للأداء المستقبلي وخلق مقومات تحقيقه.	4	2.39	0.84	منخفضة
	القيادة		2.44	0.73	منخفضة

من الجدول السابق يتبين أن مجال القيادة حصل على درجة ممارسة منخفضة بمتوسط بلغ (2.44) باتفاق الخبراء، كما أن أعلى فقرات المجال كانت " يتجسد سلوك القدوة في التعامل مع العاملين." بمتوسط بلغ (2.68)، وهي درجة موافقة متوسطة، وربما يُعزى إلى ما يتمتع به القادة من صفات وقيم أخلاقية مأخوذة من ديننا الحنيف، وعادات وتقاليد المجتمع اليمني السائدة، كما أنه إذا لم يتسم المجتمع الجامعي بالأخلاق وتجسيدها في سلوكيات وتعاملات القيادات كونها صفوة المجتمع فمن ذا يتسم بها. أما باقي الفقرات فلم تحصل إلا على موافقة منخفضة لجميع الفقرات، ويبدجات متقاربة، وكانت أقل الفقرات "استثمار الأخطاء وتحويلها إلى فرص لتطوير الأداء الاستراتيجي." بمتوسط بلغ (2.32) وذلك لسيادة النظم التقليدية والتي تؤثر سلبيًا على الأداء الاستراتيجي الكلي للجامعات.

2.2 التخطيط

الجدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الخبراء لمجال التخطيط

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
7	ربط برامجها الأكاديمية والبحثية والاجتماعية بأهدافها الاستراتيجية.	1	2.42	0.81	منخفضة
8	تضمين الاستراتيجية برامج ونشاطات وفعاليات نحو تطوير الأداء الاستراتيجي.	3	2.39	0.67	منخفضة
9	موافقة بين الواقع والطموح عند رسم استراتيجياتها.	4	2.35	0.71	منخفضة
10	تعزيز ارتباطها بالمجتمع المحلي بمشاركة المستفيدين في صياغة وتنفيذ الخطط.	5	2.10	0.79	منخفضة
11	توافق استراتيجياتها وفعاليتها تطبيقها بما يتسق مع غاياتها.	2	2.42	0.89	منخفضة
	التخطيط		2.32	0.66	منخفضة

من الجدول السابق يتبين أن متوسط الموافقة لممارسة التخطيط بلغت (2.32)، وهي درجة موافقة "منخفضة" على مستوى المحور وفقراته ككل، وكانت أعلى الفقرات ممارسة "ربط برامجها الأكاديمية والبحثية والاجتماعية بأهدافها الاستراتيجية" بمتوسط بلغ (2.42)، ومما لا شك فيه بأن رسالتها وغاياتها وأهدافها تترجم في وظائفها الثلاث وإن كانت لا تحقق بصورتها الكاملة حسب ما تشير إليه نتائج البحث، إلا أنها تسعى جاهدة لتحقيقها، وأقلها "تعزز ارتباطها بالمجتمع المحلي بمشاركة المستفيدين في صياغة وتنفيذ الخطط." بمتوسط بلغ (2.10)، وربما يعود اتفاق الخبراء حول هذه لفقرة نتيجة لوجود فجوة وانفصال الجامعات عن المجتمع وسوق العمل، ولعدم تفعيل دور المجالس المشتركة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة، أو الشخصيات الاجتماعية. وتختلف هذه النتائج مع دراسة (الشبل، 2019)، والتي خلصت إلى أن الجامعة تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، كذلك دراسة (الهادي والشايغ، 2018) المؤكدة على أن كليات الجامعة تقوم بتنفيذ خططها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة.

2.3 العمليات والتنفيذ

الجدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الخبراء لمجال العمليات والتنفيذ

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
12	إشراك المستفيدين في توصيف وظائفها (الأكاديمية، والبحثية، والخدمية).	6	2.32	0.79	منخفضة

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	ترتيب أعمالها وفق أولويات تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	1	2.45	0.85	منخفضة
14	تنفيذ برامجها وفق خططها الاستراتيجية.	7	2.29	0.86	منخفضة
15	تعزيز استخدام العمليات الداعمة لمواءمة العمليات التشغيلية اليومية مع المتطلبات العامة للعمليات.	2	2.45	0.85	منخفضة
16	اتساق المعلومات والتقارير وطرق تبادلها بالوضوح.	3	2.39	0.88	منخفضة
17	وجود تدفق معلوماتي منتظم بين أطراف الجامعة والجهات ذات العلاقة.	4	2.35	0.84	منخفضة
18	امتلاك توثيق إلكتروني للعمليات والإجراءات والنماذج.	5	2.35	0.91	منخفضة
	العمليات والتنفيذ		2.37	0.76	منخفضة

من الجدول السابق يتضح أن "مجال العمليات والتنفيذ" جاء بدرجة ممارسة "منخفضة"، وبمتوسط بلغ (2.37) من قبل الخبراء، وأعلى الفقرات هما "ترتيب أعمالها وفق أولويات تحقيق أهدافها الاستراتيجية"، "وتعزيز استخدام العمليات الداعمة لمواءمة العمليات التشغيلية اليومية مع المتطلبات العامة للعمليات" بمتوسط (2.45) للفقرتين، ربما يُعزى اتفاق الخبراء إلى ما تقوم به قيادات وإدارت الجامعات من عقد اجتماعات لتحديد مجالات أداؤها والموافقة عليها بداية كل ترم دراسي، بحيث تكون خطة أداء فترية، وتقييم نهاية الترم وفقاً لأساليب وطرق محددة. وأقل الفقرات "تنفيذ برامجها وفق خططها الاستراتيجية" بمتوسط (2.29)، يُعزى ذلك إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي الفعلي للجامعات، وإن وجد فهو غير مفعّل لعدم اهتمام قيادات الجامعة بمتابعة التنفيذ، ولضعف الإيمان بمكانة البرامج الاستراتيجية، ودورها في النهوض بأداء الجامعات، وذلك لما تطلبه من إمكانات ملموسة وغير ملموسة، كمان أن نتائج الأداء لا تظهر في الأمد الزمنية القريبة، مما يضعف مكانته الأداء الجامعي.

2.4 الموارد المالية والمادية

الجدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الخبراء لمجال الموارد المالية والمادية

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
19	امتلاك سياسات وبرامج واضحة لتنمية مواردها وإمكاناتها.	1	2.29	0.86	منخفضة
20	إشراك المستفيدين (الداخليين – الخارجيين) في إعداد وتنفيذ وتقييم خطط الأداء المالي وإجراءات صرفها.	6	2.03	0.95	منخفضة
21	امتلاك تمويلًا استراتيجيًا مستمرًا متعدد المصادر (حكومية – غير حكومية).	3	2.13	0.88	منخفضة
22	توفير معايير وأدوات استراتيجية لضمان الترشيح وتحقيق جدوى الاستخدام للإمكانات والموارد المتاحة.	5	2.10	0.79	منخفضة
23	تهيئة بنية تحتية صحية وأمنة مناسبة لتحقيق الأداء الاستراتيجي.	7	2.00	0.68	منخفضة
24	استخدام نظام معلوماتي متطور لمعالجة بيانات أداؤها الاستراتيجي إلكترونياً.	2	2.16	0.78	منخفضة
25	امتلاك وسائل تكنولوجية متطورة لأتمته عمليات أداؤها الاستراتيجي.	4	2.13	0.92	منخفضة
26	تسويق إمكاناتها وقدراتها إلى المستفيدين بتقنيات حديثة ومتطورة.	8	1.90	0.79	منخفضة
	الموارد المالية والمادية		2.11	0.71	منخفضة

من الجدول السابق يتبين أن درجة الممارسة الكلية للمجال كانت "منخفضة" بمتوسط (2.11) وقد يُعزى ذلك لاعتماد الجامعات الحكومية بالدرجة الأولى على التمويل الحكومي من ناحية، ومن الناحية الأخرى وزارة المالية لاتزال المشرف الأولى على الأداء المالي للجامعات الحكومية، وهذا ينعكس سلباً على أداء الجامعات، كونها يحد من تحكمها بمواردها المالية، وقدرتها على التصرف بمواردها المالية، وتحقيق تمويل ذاتي مستدام بما يمكنها من التوسع في تقديم خدماتها بالجودة التي تتناسب مع متطلبات العصر. كما حصلت أعلى الفقرات درجة ممارسة منخفضة ومتوسط بلغ (2.35) وهي "امتلاك سياسات وبرامج واضحة لتنمية مواردها وإمكاناتها"، وبالرغم من حصول الفقرة على أعلى درجة على مستوى المجال لكنها لا تتعدى السعي لتوظيف بعض برامجها للتحسين من أداؤها كمراكز اللغات والحاسوب، والمعاهد المستمرة، وبرامج التعليم الموازي، أو تأجير بعض مبانيها لتقديم الخدمات الطلابية الأساسية. فيما كانت أقل الفقرات "تسويق إمكاناتها وقدراتها إلى المستفيدين بتقنيات حديثة ومتطورة" بمتوسط (1.90). جاءت هذه الفقرة بدرجة م ممارسة "منخفضة جداً" ويعزى ذلك إلى غياب أهمية الإنتاج الفكري ومهارات استثماره باعتباره رأس مال مستدام للجامعات الحكومية، ولغياب الخطط والبرامج التي ترسخ توظيف التقنيات الحديثة في الجامعات الحكومية. ولعل ذلك ناتج عن ضعف الوعي بالتوجهات الحديثة التي تنظر إلى الجامعات على أنها مؤسسات استثمارية لإنتاج المعرفة وتسويقها. وتختلف النتائج مع دراسة (الهادي والشايع، 2018) كونها تؤكد بأن جامعة القصيم تملك استراتيجية واضحة لتنمية مواردها.

2.5 الموارد البشرية

الجدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الخبراء لمجال الموارد البشرية

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
27	تضمين استراتيجية الجامعة سياسات لاستقطاب القوى البشرية المتميزة وتفعيلها.	2	2.00	0.73	منخفضة
28	تحفيز منتسبيها على تطوير مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم وتوظيفها لتحقيق أداء استراتيجي متكامل.	4	1.97	0.84	منخفضة

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
29	امتلاك دافعية التطوير الذاتي وفقاً لمتطلبات ومستجدات وظائفهم الاستراتيجية.	1	2.00	0.68	منخفضة
30	تبادل الرؤى المختلفة مع منتسبيها للوصول إلى رؤية استراتيجية مشتركة نحو تحقيق أداء استراتيجي فريد.	5	1.97	0.75	منخفضة
31	تقديم خدمات لتحقيق الرفاهية للمستفيدين (الداخليين – الخارجيين).	3	2.00	0.89	منخفضة
	الموارد البشرية		1.98	0.69	منخفضة

يتضح من الجدول السابق أن درجة الممارسة للمجال ككل كانت "منخفضة"، وهي الأقل والأضعف مقارنة بالمجالات الأخرى للمحور وبمتوسط بلغ (1.98)، ولعل ذلك يرجع إلى أن الواقع المعاش للموارد البشرية في الجامعات اليمنية الحكومية يدل على أنها لا تمتلك أدنى المقومات أو الخطط والبرامج التي تساعدها على تنمية المهارات المعرفية والعلمية، بما يسهم في التحسين والتطوير من أدائها. كما أنها لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية المتمسكة بالجمود وعدم المرونة، أو التعديل لمواكبة الجهود الحديثة، التي لا تضع من ضمن اهتماماتها تشجيع مواردها البشرية على اكتساب المهارات المعرفية والعملية الاستراتيجية المستحدثة بصورة مستمرة. وبالعودة للجدول كانت أعلى الفقرات هي "امتلاك دافعية التطوير الذاتي وفقاً لمتطلبات ومستجدات وظائفهم الاستراتيجية" بمتوسط (2.00)، ويغود اتفاق الخبراء حول ذلك لدافعية منتسبي الجامعة نحو إكمال دراساتهم العليا، أو سعيهم نحو الاستفادة من منصات التعليم الحديثة والمجانية. وأقل فقرة "تبادل الرؤى المختلفة للوصول إلى رؤية استراتيجية مشتركة نحو تحقيق أداء استراتيجي فريد". بمتوسط بلغ (1.97) كما أسلف الذكر فالإدارة المتبعة هي تقليدية لذا فهي بعيدة كل البعد عن مشاركة المنتسبين في أدائها إلا ما ندر.

2.6 التقييم

الجدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الخبراء لمجال التقييم

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
32	تطبيق معايير (كمية – نوعية) واضحة ومحددة لتقييم الأداء الاستراتيجي.	4	1.97	0.87	منخفضة
33	تفعيل الأدوات المناسبة لاستخلاص النتائج والمؤشرات الاستراتيجية ذات العلاقة بالأداء الاستراتيجي.	2	2.03	0.87	منخفضة
34	تقييم أدائها الاستراتيجي في فترات زمنية دورية ومستمرة.	1	2.10	1.01	منخفضة
35	إعلان نتائج التقييم لكافة الأطراف لضمان مشاركتهم في تطوير وتحسين الأداء الاستراتيجي.	3	2.03	0.91	منخفضة
36	توظيف نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وترتيب الأولويات.	5	1.94	0.73	منخفضة
	التقييم		2.01	0.80	منخفضة

من الجدول السابق يتضح أن درجة الممارسة للمجال كانت "منخفضة" لجميع فقراته وهو المجال الأقل بعد مجال الموارد المالية والمادية، ومقارنةً بمجالات المحور الحاصل على متوسط (2.01)، وبالعودة للجدول نجد أن أعلى الفقرات مرتبة هي "تقييم أدائها الاستراتيجي في فترات زمنية دورية ومستمرة" بمتوسط بلغ (2.10)، وأقل مرتبة للفقرة "توظيف نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وترتيب الأولويات" بمتوسط (1.94). وتأسيساً لما سبق فإن الأداء الاستراتيجي للجامعات اليمنية الحكومية لا يزال يعتره العديد من أوجه الضعف والقصور التي أفرزتها الكثير من السلبيات منها غياب نظام حديث لتقييم الأداء الاستراتيجي بفاعلية وكفاءة بما يمكنها من تشخيص واقع الأداء بصوره دقيقه وشاملة للاستفادة منها في تحسين وتطوير أدائها الاستراتيجي. وتتفق مع نتائج دراسة (السعدون، 2017)، والتي أوضحت افتقار الجامعة لأساليب التقييم المناسبة بسبب التطورات المتسارعة في البيئات المنافسة.

3. مستوى ممارسة الأداء الأكاديمي بمجالاته (أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والمناهج وطرق التدريس، والبحث العلمي، والمكتبات، وخدمة المجتمع)

الجدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الخبراء محور الأداء الأكاديمي

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أعضاء هيئة التدريس	1	2.48	0.74	منخفضة
2	الطلبة	5	2.12	0.71	منخفضة
3	المناهج وطرق التدريس	2	2.29	0.69	منخفضة
4	البحث العلمي	3	2.24	0.77	منخفضة
5	المكتبات	4	2.21	0.72	منخفضة
6	خدمة المجتمع	6	1.99	0.83	منخفضة
	الأداء الأكاديمي		2.22	0.68	منخفضة

من الجدول أعلاه يتبين أن مستوى ممارسة "الأداء الأكاديمي" في الجامعات اليمنية الحكومية جاء بدرجة "منخفضة" وبمتوسط بلغ (2.22) للمحور ككل بحسب آراء الخبراء. وجاء في المرتبة الأولى "مجال أعضاء هيئة التدريس" بمتوسط (2.48)، وهو أعلى مستوى ممارسة مقارنة بباقي المجالات، فيما حصل "مجال خدمة المجتمع" بمتوسط (1.99)، وكانت درجة المجالات الأخرى على النحو التالي: "مجال البحث العلمي" بمتوسط (2.24)، فيما "مجال المكتبات" حصل على متوسط (2.21)، أما "مجال الطلبة" فحصل على متوسط (2.12)، وهي درجات متقاربة إلى حد ما. وللوقوف على أهم الفقرات المؤثرة في كل مجال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة وأهمية مجالات محور الأداء الأكاديمي وفقهاته بحسب آراء الخبراء، موضحة في الآتي:

الجدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الخبراء لمجال أعضاء هيئة التدريس

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
1	توفير العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس وفق للتخصصات المطلوبة.	3	2.61	0.80	متوسطة
2	توزيع المقررات الدراسية لأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم بصورة مناسبة لتخصصاتهم.	1	2.74	0.86	متوسطة
3	الحرص على الموازنة بين أعداد أعضاء هيئة التدريس وأعداد الطلبة.	2	2.65	0.75	متوسطة
4	توفير بيئة أداء متكاملة لتمكين أعضاء هيئة التدريس من الابتكار والإبداع في أدائهم وإنتاجهم العلمي.	4	2.39	0.92	منخفضة
5	العمل على تحقيق التنسيق والتكامل بين وظائفهم (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع).	5	2.32	1.01	منخفضة
6	تربط الترقيات والحوافز بالأداء والإنتاج العلمي.	6	2.19	1.08	منخفضة
	أعضاء هيئة التدريس		2.48	0.74	منخفضة

من الجدول السابق يتضح أن متوسط ممارسة "مجال أعضاء هيئة التدريس" حسب آراء الخبراء جاءت "منخفضة" للمجال وفقهاته ككل بمتوسط بلغ (2.48)، وكانت أعلى فقرة هي "توزيع المقررات الدراسية لأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم بصورة مناسبة لتخصصاتهم" بمتوسط بلغ (2.74)، وهي درجة موافقة متوسطة، ويُعزى ذلك إلى النظام السائد في الجامعات بتوزيع المقررات الدراسية على الأقسام العلمية، والتي دورها تقوم بإعادة توزيعها على المتخصصين وفقاً لنصاب محدد، إلا أنها في الفترة الأخيرة بدأت تعاني نقص التخصصات والكفاءات العلمية في أغلب المجالات نتيجة لما تمر به البلاد من أزمات تنعكس آثارها على هجرة أعضاء هيئة التدريس والبحث العلمي للعمل في القطاع الخاص أو إلى خارج الوطن. وكانت درجة الموافقة المنخفضة والأقل للفقرة "تربط الترقيات والحوافز بالأداء والإنتاج العلمي" بمتوسط بلغ (2.19). وربما يعود حصول هذه الفقرة على درجة متدنية إلى عدد من العوامل منها ما يرتبط بالجامعات، كعدد المهام والمسؤوليات والأنوار التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، مما يولد ضغوط عمل، إضافة إلى ضعف التعاون والتكامل الثقافي في الوسط الجامعي، وضعف تطبيق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص بين أعضاء هيئة التدريس، كما يعود إلى التعقيد والروتين لمتطلبات الترقيات، وحوافز الإنتاج العلمي بالجامعات، أما ما يرتبط بالعوامل الذاتية لأعضاء هيئة التدريس فيرجع إلى ضعف المردود المادي للأبحاث مقارنة بالبنقات التي يتطلبها إنتاج البحث الواحد، كما أن معظم أعضاء هيئة التدريس يبحثون عن فرص عمل إضافية لسد مسؤولياتهم والتزاماتهم الشخصية والعائلية. وتختلف هذه النتائج مع دراسة (الهادي والشايع، 2018)، والتي أكدت أن البرامج الأكاديمية التي تقدمها عمادة التطوير تعمل على تطوير الكفاءات العلمية والمهنية.

3.2 الطلبة

الجدول 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الخبراء لمجال الطلبة

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
7	توائم بين رغبات الطلبة ومتطلبات سوق العمل.	4	2.10	0.70	منخفضة
8	توفير برامج طلابية متنوعة لتلبية احتياجاتهم.	2	2.26	0.77	منخفضة
9	امتلاك الخريجين المهارات الإبداعية والابتكارية التي تمكنهم من الاستجابة لمتطلبات سوق العمل.	1	2.32	0.87	منخفضة
10	تقديم الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة.	7	1.97	0.75	منخفضة
11	الاستجابة لشكاوى الطلبة وتعمل على حلها.	3	2.16	0.73	منخفضة
12	تخصيص عدد من المنح للمتميزين بالشراكة مع الجامعات المحلية والخارجية.	5	2.06	1.03	منخفضة
13	الإسهام في إيجاد فرص عمل لطلابها.	6	2.00	1.00	منخفضة
	الطلبة		2.12	0.71	منخفضة

من الجدول السابق يتبين أن متوسط تقييم الخبراء "المجال الطلبة ككل جاء بدرجة "منخفضة"، حيث بلغ المتوسط (2.12)، كما أن أعلى فقرة كانت "امتلاك الخريجين المهارات الإبداعية والابتكارية التي تمكنهم من الاستجابة لمتطلبات سوق العمل" بمتوسط بلغ (2.32)، إلا أنها "منخفضة" لكل الفقرات أيضاً، وأقل الفقرات هي "تقديم الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة" بمتوسط بلغ (1.97). وربما يُعد حصول هذا المجال على درجة ممارسة منخفضة ناتج عن ضعف اهتمام الجامعات بطلبتها، وغياب الثقافة الحديثة بالخدمات الطلابية، والتركيز على خدمات تقليدية متوارثة، بالرغم من أنهم يمثلون المخرجات النهائية للتعليم الجامعي، وربما المخرج الذي يركز عليه الأداء الجامعي في ظل ضعف أو غياب مخرجاتها البحثية والمجتمعية. لذا يلاحظ في الأونة الأخيرة ضعف الإقبال على التعليم الجامعي الحكومي في ظل وجود منافسة قوية من التعليم الجامعي الخاص. وتختلف هذه النتائج مع دراسة (الهادي والشايع، 2018) حيث أكدت أن سياسة قبول الطلبة في الجامعة تتفق مع استراتيجية الجامعة.

3.3 المناهج وطرق التدريس

الجدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الخبراء لمجال المناهج وطرق التدريس

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
14	التفرد ببرامج دراسية تميزها عن الجامعات المناظرة.	6	2.23	0.92	منخفضة
15	انتهاج خطط دراسية متوافقة مع المستجدات والمتغيرات الفكرية	1	2.35	0.88	منخفضة

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
	والعلمية بمختلف المجالات.				
16	منح الطالب حق اختيار بعض المقررات الدراسية الملائمة لظموحه.	7	2.03	0.80	منخفضة
17	امتلاك المختبرات والمعامل مثل: (العلمية، واللغة إنجليزية، والحاسوب) الكافية.	5	2.32	0.70	منخفضة
18	انتهاج أساليب تمكن الطالب من تنمية ملكاته العقلية وقدرته الذاتية.	3	2.35	0.95	منخفضة
19	توظيف تكنولوجيا التعليم وتقنياته كـ (مواقع الإلكتروني - حوسبة الامتحانات - منصة تعليمية وغيرها).	2	2.35	0.88	منخفضة
20	امتلاك خطة استراتيجية لاستحداث بيئة تعليمية افتراضية.	4	2.35	1.05	منخفضة
	المناهج وطرق التدريس		2.29	0.69	منخفضة

من الجدول السابق يتبين أن متوسط تقييم الخبراء "المجال المناهج وطرق التدريس" "منخفضة"، حيث بلغ المتوسط (2.29)، كما حصلت جميع الفقرات على درجة ممارسة "منخفضة" وأعلى الفقرات كانت " انتهاج خطط دراسية متوافقة مع المستجدات والمتغيرات الفكرية والعلمية بمختلف المجالات " و"توظيف تكنولوجيا التعليم وتقنياته كـ (الموقع الإلكتروني - حوسبة الامتحانات - منصة تعليمية وغيرها)" بمتوسط بلغ (2.35)، فيما كانت أقل الفقرات ممارسة هي " منح الطالب حق اختيار بعض المقررات الدراسية الملائمة لظموحه" بمتوسط بلغ (2.03). ولعل ذلك يعزى إلى إدراك الخبراء لمحدودية الأداء الأكاديمي في الجامعات الحكومية نظراً لمحدودية برامجها الأكاديمي بمختلف مجالاته، والناجم عن ضعف اهتمام القيادات الجامعية بها لتواضع المبالغ المرصودة في موازنة الجامعات لهذا المجال، وكذلك لقلة الدورات التدريبية، وورش العمل الخاصة، كما أن أساليب الأداء التقليدية هي أساليب الأداء الممارسة وتتلخص في الانشغال بالمهام الروتينية والمشاكل اليومية، وضعف توظيف مخرجات الأبحاث في تحسين وتطوير الأداء، كما يعود لقلة الإمكانيات المالية والبشرية والمادية اللازمة لمواكبة المستجدات والتطورات. كمان أن ما تمر به الجامعات في الوقت الحاضر من تحديات ناجمة عن تأثير البيئة الخارجية والمتمثلة في تحديات البيئة السياسية، والأمنية، والاقتصادية، بسبب الحرب على اليمن بالإضافة إلى تدهور الوضع الصحي في ظل جائحة كورونا أدت جميعها إلى ضعف توظيف الأساليب الحديثة المعاصرة.

3.4 البحث العلمي

الجدول 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الخبراء لمجال البحث العلمي

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
21	منح منتسبها الحرية الأكاديمية لإجراء الأبحاث والدراسات العلمية.	1	2.65	0.95	متوسطة
22	امتلاك لوائح وسياسات لدعم البحث العلمي ونشره.	4	2.23	0.92	منخفضة
23	تخصيص ميزانية كافية للبحث العلمي.	8	2.03	0.95	منخفضة
24	تنسيق لتعاون بحثي مع الجامعات ومراكز البحوث والهيئات الحكومية ذات الصلة.	2	2.32	0.87	منخفضة
25	إصدار مجلات علمية محكمة بصورة دورية.	3	2.26	0.93	منخفضة
26	عقد المؤتمرات العلمية في مختلف التخصصات.	6	2.16	0.86	منخفضة
27	توفير آليات واضحة للمشاركة البحثية مع مراكز البحث العلمي وحاضنات المعرفة.	7	2.10	0.98	منخفضة
28	الاهتمام بالنشر العلمي في المجالات العلمية والمعارض المصنفة.	5	2.19	1.08	منخفضة
	البحث العلمي		2.24	0.77	منخفضة

من الجدول السابق يتضح أن متوسط تقييم الخبراء للمجال جاءت بدرجة "منخفضة" حيث بلغ متوسط (2.24)، وجاءت جميع الفقرات بدرجة ممارسة منخفضة عدا الفقرة " منح منتسبها الحرية الأكاديمية لإجراء الأبحاث والدراسات العلمية " فقد جاءت بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط بلغ (2.65)، وربما يعود ذلك لعلاقة هذه الفقرة بما ينتج أعضاء هيئة التدريس من أبحاث كونها ذات صلة بأدائهم الأكاديمي، وكذلك الترقيات العلمية لهم، أي أنها جهود ذاتية، وليس ضمن توجهات الجامعات واحتياجاتها. فيما جاءت الفقرة الأقل أهمية "تخصيص ميزانية كافية للبحث العلمي" بمتوسط بلغ (2.03)، ويُعَلَّل ذلك إلى ضعف موازنة الجامعات، والناجمة عن ضعف الموازنة العامة للدولة، مما أفقرها القدرة على تلبية المتطلبات الأساسية للجامعات، كما أن ما تمر به الدولة من أحداث سياسية واقتصادية وعسكرية انعكست سلباً على الأداء الكلي للجامعات، ومنها أداؤها البحثي.

3.5 المكتبات

الجدول 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الخبراء لمجال المكتبات

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
29	توفير مكتبة عامة ومكتبات فرعية في كلياتها تلبي احتياجات المستخدمين.	2	2.39	0.84	منخفضة
30	احتواء المكتبة على مصادر ومراجع ودوريات متجددة ومتنوعة باللغتين (العربية - الإنجليزية).	1	2.42	0.76	منخفضة
31	توفير العدد الكافي من العاملين ذوي الخبرة المكتبية.	3	2.35	0.71	منخفضة
32	استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة لفهرسة وتوصيف محتواها.	5	2.23	0.96	منخفضة
33	توفير مكتبة إلكترونية متكاملة للمستخدمين.	7	2.00	0.82	منخفضة
34	تقديم خدمات مساندة للمستخدمين مثل: (تعليمات وإرشادات، وتصوير،	4	2.23	0.84	منخفضة

م	الفقرات	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
	(إعارة وغيرها).				
35	امتلاك بوابة إلكترونية لتسهيل وصول المستفيدين لخدماتها.	6	2.13	0.85	منخفضة
36	تنظيم عدداً من الفعاليات مثل: (اللقاءات، والندوات، والمطبوعات، والأوسيات وغيرها).	8	1.97	0.91	منخفضة
	المكتبات		2.21	0.72	منخفضة

من الجدول السابق يتضح أن "مجال المكتبات" جاء بدرجة ممارسة "منخفضة" وبمتوسط كلي بلغ (2.21)، وهو ما يؤكد ضعف ممارسة فقرات المجال، والتي جاءت إلى حد ما متفاوتة، وبالعودة للجدول يبين أن أعلى الفقرات هي "احتواء المكتبة على مصادر ومراجع ودوريات متجددة ومتنوعة باللغتين (العربية – الإنجليزية)" بمتوسط بلغ (2.42)، ويعزى ذلك إلى أن الخدمة الأساسية لإنشاء المكتبات هي توفير المراجع، والمصادر، والدراسات، والدوريات للمستفيدين، إلا أنها تقدمها وفقاً لأطرها وأساليبها التقليدية والقديمة، والتي لا تخلو من الروتين والرتابية، وأقل الفقرات كانت "تنظيم عدد من الفعاليات مثل: (اللقاءات، والندوات، والمطبوعات، والأوسيات، وغيرها)" بمتوسط بلغ (1.97)، ويعود ذلك إلى أن الخدمة السائدة للمكتبات هي تقديم المعرفة في قلوبها التقليدية والمتعارف عليها، كما أنها تفتقر للبيئة المادية والبشرية التي تمكنها من تنظيم الفعاليات.

3.6 خدمة المجتمع

الجدول 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الخبراء لمجال خدمة المجتمع

م	الفقرة	الرتبة	الممارسة	
			المتوسط	الانحراف المعياري
37	وضع استراتيجيات وآليات لتحقيق رضا المجتمع عن أدائها الاستراتيجي.	8	1.97	0.95
38	الاهتمام بالأبحاث ذات العلاقة بقضايا التنمية المستدامة وخدمة المجتمع.	6	2.00	1.00
39	الاستجابة لمتطلبات سوق العمل المتجددة.	7	1.97	0.87
40	الإسهام بفاعلية في خلق فرص عمل جديدة.	9	1.87	0.76
41	المبادرة إلى عقد شراكات وتحالفات استراتيجية مع القطاع العام والخاص.	5	2.00	0.89
42	إشراك المجتمع في إقامة الأنشطة والفعاليات الاجتماعية الهادفة.	2	2.03	0.95
43	الإشتراك في المنتديات وورش العمل المناقشة لقضايا التنمية المستدامة	1	2.06	0.93
44	تحديث برامج التعليم المستمر لمواكبة مستجدات عالم التقنيات والمعرفة والتكنولوجيا.	4	2.00	0.86
45	العمل على تبادل المعارف والخبرات والمهارات بين منتسبي الجامعة والجهات ذات العلاقة.	3	2.03	0.98
	خدمة المجتمع		1.99	0.83

من الجدول السابق يتضح أن درجة ممارسة "مجال خدمة المجتمع" كانت "منخفضة" بمتوسط بلغ (1.99)، وكانت متقاربه جداً لجميع الفقرات، وتتراوح بين متوسط (2.06) لأعلى فقرة، وهي "الإشتراك في المنتديات وورش العمل المناقشة لقضايا التنمية المستدامة"، وربما تتفق إجابات الخبراء مع ما تحاول الجامعات تقديمه في الأونة الأخيرة وبالأخص حين أصبحت التنمية المستدامة للموارد الفكرية من أهم القضايا المعاصرة، لذا فالجامعات تسعى إلى نشر وتعميق الرؤى ذات الصلة بذلك. وبمتوسط (1.87) لأقل فقرة، وتمثلت في "الإسهام بفاعلية في خلق فرص عمل جديدة"، ويعزى اتفاق الخبراء –أيضاً- حول ضعف خدمة المجتمع في الجامعات الحكومية إلى بروز فجوات وأزمات حقيقية، تنتسج مع الأيام بين الجامعات والمجتمع وسوق العمل، حيث ينظر للجامعات كمؤسسات تخرج كفاءات لا تواكب احتياجات المجتمع، ومتطلبات سوق العمل، بل أصبحت غير قادرة على الإسهام في إيجاد حلول لمشكلات المجتمع سواء من ناحية التدريس، أو البحث العلمي، أو خدمة المجتمع، ناهيك عن عدم قدرتها على مواكبة التحديات المتسارعة التي تواجه المجتمع اليمني بشكل خاص. وتختلف مع دراسة (الهادي والشايع، 2018)، حيث أوضحت أن الجامعة تعمل على تحديد احتياجات المجتمع حيث تعمل على بذل الجهد في تقديم خدمات متكاملة، ودراسات استطلاعية، وأبحاث، وشراكات مجتمعية لتحقيق متطلبات المجتمع، وخطط التنمية.

ثانياً: الاختبارات اللامعلمية والجدول أدناه توضح ذلك

1. الدرجة العلمية:

الجدول 20: اختبار Kruskal-Wallis Test لدلالة الفروق وفقاً لمتغير لمتغير الدرجة العلمية

المحور	الدرجة العلمية	العدد	متوسط الرتب	مستوى المعنوية	القرار الإحصائي
القيادة	أستاذ دكتور	14	17.57	0.629	لا توجد فروق
	أستاذ مشارك	7	15.71		
	أستاذ مساعد	10	14.00		
التخطيط	أستاذ دكتور	14	18.68	0.298	لا توجد فروق
	أستاذ مشارك	7	14.86		
	أستاذ مساعد	10	13.05		
العمليات والتنفيذ	أستاذ دكتور	14	18.04	0.357	لا توجد فروق

المحور	الدرجة العلمية	العدد	متوسط الرتب	مستوى المعنوية	القرار الإحصائي
	أستاذ مشارك	7	16.50	0.679	لا توجد فروق
	أستاذ مساعد	10	12.80		
الموارد المالية والمادية	أستاذ دكتور	14	17.14	0.679	لا توجد فروق
	أستاذ مشارك	7	16.64		
الموارد البشرية	أستاذ مساعد	10	13.95	0.323	لا توجد فروق
	أستاذ دكتور	14	16.75		
التقييم	أستاذ مشارك	7	19.14	0.282	لا توجد فروق
	أستاذ مساعد	10	12.75		
أعضاء هيئة التدريس	أستاذ دكتور	14	15.25	0.669	لا توجد فروق
	أستاذ مشارك	7	20.57		
الطلبة	أستاذ مساعد	10	13.85	0.983	لا توجد فروق
	أستاذ دكتور	14	16.36		
المناهج وطرق التدريس	أستاذ مشارك	7	18.00	0.921	لا توجد فروق
	أستاذ مساعد	10	14.10		
البحث العلمي	أستاذ دكتور	14	15.68	0.878	لا توجد فروق
	أستاذ مشارك	7	16.36		
المكتبات	أستاذ مساعد	10	16.20	0.169	لا توجد فروق
	أستاذ دكتور	14	16.50		
خدمة المجتمع	أستاذ مشارك	7	16.36	0.748	لا توجد فروق
	أستاذ مساعد	10	15.05		
الأداء الإداري	أستاذ دكتور	14	16.36	0.305	لا توجد فروق
	أستاذ مشارك	7	16.93		
الأداء الأكاديمي	أستاذ مساعد	10	14.85	0.737	لا توجد فروق
	أستاذ دكتور	14	17.43		
	أستاذ مشارك	7	19.29	0.748	لا توجد فروق
	أستاذ مساعد	10	11.70		
	أستاذ دكتور	14	17.32	0.305	لا توجد فروق
	أستاذ مشارك	7	15.36		
	أستاذ مساعد	10	14.60	0.305	لا توجد فروق
	أستاذ دكتور	14	18.04		
	أستاذ مشارك	7	17.07	0.115	لا توجد فروق
	أستاذ مساعد	10	12.40		
	أستاذ دكتور	14	16.61	0.489	لا توجد فروق
	أستاذ مشارك	7	17.36		
	أستاذ مساعد	10	14.20	0.489	لا توجد فروق
	أستاذ دكتور	14	17.36		

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية بلغت على التوالي (0.305)، (0.737) وهما أكبر من مستوى الثقة (0.05)، ومن ثم فإنه لا توجد فروق بين متوسطات الخبراء تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وهذا يعني أن لدى الخبراء رؤى متشابهة حول تقييم جودة الأداء الاستراتيجي بمختلف درجاتهم العلمية. وتتفق النتائج مع (الشمري، 2020).

2. الوظيفة الحالية:

الجدول 21: اختبار Mann-Whitney Test لدلالة الفروق وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية

المحاور	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مستوى المعنوية	القرار الإحصائي
القيادة	قيادي	8	14.63	117	0.616	لا توجد فروق
	عضو هيئة تدريس	23	16.48	379		
التخطيط	قيادي	8	14.56	117	0.600	لا توجد فروق
	عضو هيئة تدريس	23	16.50	380		
العمليات والتنفيذ	قيادي	8	14.75	118	0.644	لا توجد فروق
	عضو هيئة تدريس	23	16.43	378		
الموارد المالية والمادية	قيادي	8	16.69	134	0.803	لا توجد فروق
	عضو هيئة تدريس	23	15.76	363		
الموارد البشرية	قيادي	8	20.31	163	0.115	لا توجد فروق
	عضو هيئة تدريس	23	14.50	334		
التقييم	قيادي	8	17.88	143	0.489	لا توجد فروق

المحاور	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مستوى المعنوية	القرار الإحصائي
أعضاء هيئة التدريس	عضو هيئة تدريس	23	15.35	353	0.803	لا توجد فروق
	قيادي	8	15.31	123		
الطلبة	عضو هيئة تدريس	23	16.24	374	0.891	لا توجد فروق
	قيادي	8	16.38	131		
المناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تدريس	23	15.19	122	0.767	لا توجد فروق
	قيادي	8	15.19	122		
البحث العلمي	عضو هيئة تدريس	23	16.28	375	0.523	لا توجد فروق
	قيادي	8	14.25	114		
المكتبات	عضو هيئة تدريس	23	16.61	382	0.767	لا توجد فروق
	قيادي	8	16.81	135		
خدمة المجتمع	عضو هيئة تدريس	23	15.72	362	0.982	لا توجد فروق
	قيادي	8	16.06	129		
الأداء الإداري	عضو هيئة تدريس	23	15.98	368	0.684	لا توجد فروق
	قيادي	8	17.13	137		
الأداء الأكاديمي	عضو هيئة تدريس	23	15.61	359	0.982	لا توجد فروق
	قيادي	8	15.94	128		
	عضو هيئة تدريس	23	16.02	369		

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات الخبراء حول تقييم الأداء الاستراتيجي وفقاً لمتغير "الوظيفة" حيث أن مستوى المعنوية بلغ على التوالي للمحورين (0.684)، (0.982) وهما أكبر من مستوى الثقة (0.05) عند درجة ثقة (95%). وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع الخبراء بمختلف مستوياتهم الوظيفية يعملون تحت تأثير نفس الظروف للبيئة الداخلية، لذا فإن ذلك انعكس على استجاباتهم حول محاور الأداء الاستراتيجي. وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة (الشمري، 2020).

4. سنوات الخبرة:

الجدول 22: اختبار Kruskal-Wallis Test لدلالة الفروق وفقاً لمتغير لمتغير الدرجة العلمية

المحور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مستوى المعنوية	القرار الإحصائي
القيادة	أقل من 10	8	13.50	0.492	لا توجد فروق
	من 10-19	11	15.36		
	20 فأكثر	12	18.25		
التخطيط	أقل من 10	8	14.69	0.277	لا توجد فروق
	من 10-19	11	13.45		
	20 فأكثر	12	19.21		
العمليات والتنفيذ	أقل من 10	8	14.50	0.472	لا توجد فروق
	من 10-19	11	14.41		
	20 فأكثر	12	18.46		
الموارد المالية والمادية	أقل من 10	8	14.63	0.595	لا توجد فروق
	من 10-19	11	14.73		
	20 فأكثر	12	18.08		
الموارد البشرية	أقل من 10	8	14.13	0.791	لا توجد فروق
	من 10-19	11	16.64		
	20 فأكثر	12	16.67		
التقييم	أقل من 10	8	12.88	0.373	لا توجد فروق
	من 10-19	11	18.64		
	20 فأكثر	12	15.67		
الأداء الإداري	أقل من 10	8	13.13	0.381	لا توجد فروق
	من 10-19	11	15.18		
	20 فأكثر	12	18.67		
أعضاء هيئة التدريس	أقل من 10	8	15.69	0.978	لا توجد فروق
	من 10-19	11	16.45		
	20 فأكثر	12	15.79		
الطلبة	أقل من 10	8	16.25	0.875	لا توجد فروق
	أقل من 10	11	16.91		
	من 10-19	12	15.00		
المناهج وطرق التدريس	20 فأكثر	8	14.13	0.742	لا توجد فروق
	أقل من 10	11	17.36		

المحور	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مستوى المعنوية	القرار الإحصائي
البحث العلمي	من 19-10	12	16.00	0.986	لا توجد فروق
	20 فأكثر	8	16.13		
	أقل من 10	11	15.64		
	من 19-10	12	16.25		
المكتبات	20 فأكثر	8	14.38	0.588	لا توجد فروق
	أقل من 10	11	14.91		
	من 19-10	12	18.08		
	20 فأكثر	8	15.31		
خدمة المجتمع	أقل من 10	11	14.27	0.585	لا توجد فروق
	من 19-10	12	18.04		
	20 فأكثر	8	13.13		
	أقل من 10	11	15.18		
الأداء الإداري	من 19-10	12	18.67	0.381	لا توجد فروق
	20 فأكثر	8	13.13		
	أقل من 10	11	15.18		
	من 19-10	12	18.67		
الأداء الأكاديمي	20 فأكثر	8	14.94	0.926	لا توجد فروق
	أقل من 10	11	16.23		
	من 19-10	12	16.50		
	20 فأكثر	8	14.94		

من الجدول السابق يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء الخبراء حول تقييم الأداء الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن مستوى الدلالة للمحورين على التوالي بلغت (0.381)، (0.926) وهما أكبر من (0.05)، وبالرغم من تفاوت سنوات الخبرة إلا أن الخبراء يؤكدون تدني جودة الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية، والنتائج عن ضعف البيئة الداخلية للجامعات، وتأثرها القوي بالبيئة الخارجية والمتمثلة بالمتغيرات الاقتصادية والأمنية والاجتماعية التي تعيشها اليمن أو من خلال المنافسة الشديدة للجامعات الخاصة

5. الاستنتاجات:

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث الحالي استنتج البحث بالآتي:

- أن واقع الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية كان بدرجة ضعيفة، من وجهة نظر الخبراء المشاركين في الدراسة، على مستوى المحورين الرئيسيين للأداء أو على مستوى المجالات ككل، وعلى مستوى كل مجال من مجالات الأداء الاستراتيجي.
- قلة امتلاك خطط الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية، وإن وجدت فهي غير مكتملة، كما أنها غير منسجمة مع واقع الأداء الجامعي، لذا فالجامعات اليمنية الحكومية بحاجة إلى تطوير أدائها الاستراتيجي وفق خصائصها البيئية. ضعف الأداء الإداري في الجامعات الحكومية اليمنية الحكومية، وهو ما انعكس سلباً على الأداء الأكاديمي وأداء إلى ضعف وتدني مستواه كذلك.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر الخبر تعزى لمتغيرات الدراسة.

6. التوصيات:

على ضوء النتائج تُقدم الدراسة التوصيات الآتية:

1. التوسع في نشر رؤية واضحة لدى منتسبي الجامعات، والمستفيدين منها وأصحاب المصالح عن مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي.
2. تكوين لجنة بالمجلس الأعلى للجامعات من ذوي التخصص، والخبرة في مجال الأداء الاستراتيجي لتقديم الدعم العلمي، والتقني، والاستشاري.
3. استحداث برامج أكاديمية في ضوء احتياجات سوق العمل، ومتطلبات التنمية.
4. توظيف التقنيات المعلوماتية، والتكنولوجية لتحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي.

المراجع:

- [1] الأبرط، نايف. تصور مقترح لتطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية في ضوء تكنولوجيا التعليم. مجلة جامعة البيضاء للبحوث، 1، 68-77، (2019).
- [2] تهايم، جمعة. دراسة تحليلية لمقاييس الأداء الاستراتيجي في الجامعات. مجلة كلية التربية، (2021).
- [3] الشايح، علي والهادي، شرف. تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر القيادات. مجلة العلوم التربوية، (A12)، 333-444، (2017).
- [4] الشبل، يوسف. تطوير الأداء الاستراتيجي في ضوء إدارة المعرفة. مجلة مستقبل التربية العربية، 119، (2019).
- [5] الشمري، خالد. تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة التربية، 187، 166:198، (2020).
- [6] عبد العال، عنتر. قياس الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن دراسة ميدانية على جامعة سوهاج. المجلة

- [7] العبيدي، صفاء، أمين، عبد الجبار، الشرجبي، عبد الرحمن. تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء للأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. *مجلة العلوم التربوي والنفسية*، 5، 1-25، (2021).
- [8] إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين. *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية*. (ط. 2)، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع. (2006).
- [9] حافظ، عبد الناصر وعباس، حسين. *الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية*. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع، (2015).
- [10] رئاسة الوزراء. *الرؤية الاستراتيجية لليمن 2025*. صنعاء، اليمن، (2001)
- [11] عقلان، أفرح محمد حسن. *التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي*، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، (2009).
- [12] المجلس السياسي الأعلى. *الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة*. صنعاء، اليمن، (2020).
- [13] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. *الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية 2006-2010*. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي صنعاء، اليمن، (2006).
- [14] وزارة الشؤون القانونية. *قانون رقم (18) في الجامعات اليمنية، الشؤون القانونية*. صنعاء، اليمن، (1995).
- [15] _____ *قوانين ولوائح وأنظمة التعليم العالي والبحث العلمي، القرار الجمهوري بالقانون رقم (18) لسنة 1995 بشأن الجامعات اليمنية*. صنعاء، اليمن، (2008).
- [16] _____ *القانون رقم (13) لسنة 2010م بشأن التعليم العالي*. صنعاء، اليمن، (2010).
- [17] العبيدي، صفاء. دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة البيضاء. *المؤتمر العلمي الأول لطلبة الدراسات العليا في الجامعات اليمنية 29-30 نوفمبر*، 28-312، جامعة البيضاء، (2020).
- [18] أبو شرح، جمال. مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة". [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية بغزة، (2012).
- [19] السعدون، هدى. استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية. [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة القادسية (2017).
- [20] العطاب، سالم. بناء أنموذج لتطوير الأداء الأكاديمي بكليات التربية بجامعتي صنعاء وعدن في ضوء الاتجاهات معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة صنعاء. (2016).
- [21] Alharafsheh, M, Harahsheh, A, Abu Lehyeh, S & Alrawashedh, N. The Impact of Entrepreneurs Characteristics Of Private Jordanian Universities Leaders on Strategic Performance: *The Mediating Role Of Strategic Planning. International Journal of Scientific & Technology Research*, 10, 299-309, (2021).
- [22] Davidson, P. L. The Delphi Technique In Doctoral Research: Considerations And Rationale. *Review Of Higher Education and Self-Learning*. 6 , 53-65, (2013).
- [23] Habibi, A., Sarafrazi, A., & Izadyar, S. Delphi Technique Theoretical Framework in Qualitative Research. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, Volume 3, 8-13, (2014).
- [24] [Soewarno, N.](#) and [Tjahjadi, B.](#) Mediating effect of strategy on competitive pressure, stakeholder pressure and strategic performance management (SPM), HEIs in Indonesia. *Benchmarking: An International Journal*, 27, 1743-1764, (2020).
- [25] Victor, G. *Planning the Development University*, UNISCO, (1974).