



## درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب من وجهة نظر العاملين فيها

د. نبيل أحمد محمد العفيري

نائب العميد للشؤون الأكاديمية

كلية التربية، جامعة إب - اليمن

عنوان المراسلة: d.nabeelofiry@gmail.com

### الملخص:

هدف البحث إلى معرفة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من (121) فرداً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأستخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات والمعلومات. وقد خلص البحث إلى عدد من النتائج أهمها:

- 1- أن التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب يطبق بدرجة متوسطة على مستوى مجمل الأداة ومجالات (التخطيط للتخطيط الاستراتيجي، والتحليل البيئي الاستراتيجي، وتكوين الاستراتيجية وصياغتها، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية)، بينما يطبق بدرجة ضعيفة في مجال (الرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية).
  - 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب على مستوى مجمل الأداة وجميع المجالات تعزى لمتغير (المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة)، بينما توجد فروق على مستوى مجال (تكوين الاستراتيجية وصياغتها).
  - 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب على مستوى مجمل الأداة وجميع المجالات تعزى لمتغير (نوع القيادة)، بينما لا توجد فروق على مستوى مجال (التخطيط للتخطيط الاستراتيجي)، ومجال (الرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية).
- وفي ضوء نتائج البحث قدم الباحث جملة من التوصيات والمقترحات لتفعيل تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب.



## Abstract:

This study aimed at identifying the degree of applying the strategic planning at Ibb University from its employees' perspectives. For achieving this objective, a descriptive survey approach was administered on (121) participants who were selected randomly on the basis of the random stratified sampling. That is, a questionnaire was used, *after testing its validity and reliability*, to collect the required data which *subsequently* was analyzed statistically by using the SPSS program. On the basis of the data analysis, the study revealed a number of findings, the most significant ones were:

- 1- The degree of applying the strategic planning at Ibb University in general *was average* on all areas of the instrument, namely planning for the strategic planning, strategic environment analysis, strategy construction and statement, and strategic plan implementation. But its application on the area of supervising and evaluating the strategic plan implementation *was weak*.
- 2- There were **no** significant statistical differences at ( $\alpha = 0.05$ ) among the participants' responses in regard to the degree of applying the strategic planning at Ibb University in all areas in general. However, all areas were attributed to the variables of job position and years of experiences but there were significant differences in regard to the area of strategy construction and statement.
- 3- There were significant statistical differences at ( $\alpha = 0.05$ ) among the participants' responses in regard to the degree of applying the strategic planning at Ibb University in all areas in general. However, all areas were attributed to the type of leadership variable but there were **no** significant statistical differences in regard to the areas of planning for strategic planning and supervision and evaluation of implementing the strategic plan.

On the basis of the findings, a number of recommendations as well as suggestions were introduced for activating the application of the strategic planning at Ibb University.



## مقدمة البحث:

تحيط بالمؤسسات الجامعية تغيرات سريعة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والثقافية، وتفرض تلك المتغيرات عليها ضرورة الأخذ بأسلوب التخطيط الاستراتيجي من أجل التكيف مع تلك المتغيرات البيئية المتسارعة.

حيث بدأ تطبيق التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في سبعينات القرن العشرين بوصفه حلاً استباقياً لتلبية المطالب المتغيرة للمستفيدين (Guerra et al, 2017, 2)؛ إذ يفيد تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالتغيرات البيئية التي تحيط بالجامعة، وقراءة المستقبل، والاستعداد له (الشامسي، ٢٠١٠، ٧٨)، كما يجعل القيادات الأكاديمية والإدارية أكثر استجابة ووعياً لظروف البيئة الداخلية أو الخارجية للجامعة، ورصد تغيراتها المستمرة، وتنمية عادات التفكير في المستقبل لديهم (رستم، ٢٠٠٤، ٦٦)، كما يساعد الجامعة في ابتكار إطار عمل يحدد توجه الجامعة نحو المستقبل الذي تنتشده، ويمكنها من تحديد ميزتها التنافسية، والسماح لوحدها بالمشاركة في تحقيق أهدافها، وربطها ببيئتها وتحديد أولويات العمل فيها (حسين، ٢٠٠٢، ٢٠٠)، وتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية للجامعة، فضلاً عن دراسة العلاقة بين الجامعة والبيئة التي تعمل فيها، وربط جميع الوحدات الوظيفية بالجامعة من خلال تطوير استراتيجيات تتوافق مع الاستراتيجية العامة لها، وتعد هذه الاستراتيجيات بمثابة القاعدة الأساسية التي تستند إليها الجامعة في تخصيص الموارد لأداء الوظائف المختلفة، بهدف الرقابة على الفرص والتهديدات التي تبرز في بيئة الجامعة (Siegerdt, 2006, 8). مما يفرض على الجامعة امتلاك أدواتها المهنية لمعرفة اتجاهات عناصر البيئة الخارجية، واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة، والقدرة على توظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها (المرسى وآخرون، ٢٠٠٢، ١٢).

وقد برز الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية؛ إذ أكدت الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي على مسؤولية الجامعات عن بلورة رؤاها وتحديد رسالاتها، وأن تعد استراتيجياتها في ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي، وأن تتحمل الجامعات مسؤولياتها في تسيير شؤونها الخاصة ضمن الإطار الاستراتيجي العام (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، ٢٠٠٦).

واستجابة لهذا التوجه صدر قرار رئيس جامعة إب رقم 330 لسنة 2011 بشأن تدشين العمل لإعداد رؤية ورسالة وقيم وأهداف الجامعة الاستراتيجية وتشكيل فرق العمل اللازمة. ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في أوساط قيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس. وقد حرصت جامعة إب في إعداد استراتيجياتها أن تسير وفق منهجية تراعي السياقات الحاكمة للتعليم العالي وتلتزم بالمعايير العلمية الناضجة لعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تمثلت المرحلة الأولى: بالتخطيط للتخطيط،



والمرحلة الثانية: التحليل الاستراتيجي، والمرحلة الثالثة: التوجهات الاستراتيجية، والمرحلة الرابعة: الخطة التنفيذية، والمرحلة الخامسة: الرقابة والتقييم (استراتيجية جامعة إب 2016، 2025، 14-12).

وفي ضوء ما سبق يأتي هذا البحث كمحاولة علمية متواضعة لقياس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب من وجهة نظر العاملين فيها.

**مشكلة البحث:** من خلال ملاحظة الباحث وإطلاعه على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وملامسته واحتكاكه بفرق التخطيط الاستراتيجي على مستوى رئاسة الجامعة، والكليات والمراكز التابعة لها، ومشاركة الباحث في بعض الندوات والورش برئاسة الجامعة والكليات التابعة لها سواء في التحليل البيئي الاستراتيجي أو تكوين الاستراتيجيات وصياغتها، إضافة إلى رصد الباحث ومتابعته لعملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب، لاحظ وجود عدد من جوانب الضعف والقصور في الطرق والأساليب والوسائل والآليات المتبعة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة إب؛ مما دفع الباحث إلى محاولة دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب لتشخيص جوانب الضعف والقصور الحقيقية، وتقديم المعالجات اللازمة لتحسين مستوى الممارسة والارتقاء بأداء الجامعة، وزيادة قدرتها في تحقيق رضا مجتمع محافظة إب، وتمكينها من المنافسة في سوق العمل اليمني والعربي والدولي.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث بالأسئلة الآتية:

- ١- ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب، كما يراها أفراد العينة من العاملين فيها؟
- ٢- ما درجة تطبيق مجال التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في جامعة إب؟
- ٣- ما درجة تطبيق مجال التحليل البيئي الاستراتيجي في جامعة إب؟
- ٤- ما درجة تطبيق مجال تكوين وصياغة الخطة الاستراتيجية في جامعة إب؟
- ٥- ما درجة تطبيق مجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة إب؟
- ٦- ما درجة تطبيق مجال الرقابة وتقييم الخطة الاستراتيجية في جامعة إب؟
- ٧- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب تعزى لمتغير: (المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع القيادة)؟

**أهمية البحث:** تأتي أهمية البحث الحالي من خلال الآتي:

- ١- يكتسب البحث أهميته من أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي يشكل العمود الفقري لأي جامعة تتطلع نحو التطوير والإبداع والتميز في أداؤها.



- ٢- يسهم هذا البحث في تقديم معلومات تساعد قيادة جامعة إب في تعزيز ممارسة العاملين للتخطيط الاستراتيجي بشكل أفضل.
- ٣- يكشف هذا البحث عن واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب، وتقديم المعالجات اللازمة للارتقاء بمستوى أدائها في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- ٤- قد يفيد هذا البحث الباحثين في إجراء دراسات مماثلة بناءً على نتائج البحث ومقترحاته.
- ٥- قد يسهم هذا البحث في إثراء المكتبات في جامعة إب والجامعات اليمنية.

#### أهداف البحث: يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- معرفة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب، كما يراها أفراد العينة من العاملين فيها.
- ٢- معرفة درجة تطبيق مجال التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في جامعة إب.
- ٣- معرفة درجة تطبيق مجال التحليل البيئي الاستراتيجي في جامعة إب.
- ٤- معرفة درجة تطبيق مجال تكوين وصياغة الخطة الاستراتيجية في جامعة إب.
- ٥- معرفة درجة تطبيق مجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة إب.
- ٦- معرفة درجة تطبيق مجال الرقابة وتقييم الخطة الاستراتيجية في جامعة إب.
- ٧- معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد العينة حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب تعزى لمتغير: (المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع القيادة).

**حدود البحث:** يقتصر البحث الحالي على معرفة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب، من وجهة نظر عينة من العاملين: الأكاديميين (عميد/ نائب عميد، رئيس قسم)، والإداريين (مدير عام/ نائب مدير عام، مدير إدارة)، خلال العام الجامعي ٢٠١٦-٢٠١٧م.

#### مصطلحات البحث:

##### ١- التخطيط **Planning**:

- أ- يعرف التخطيط بأنه: "عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف، والسياسات، والإجراءات، والبرامج، وكذلك طرق العمل، ومصادر التمويل، ومعرفة المشاكل المتوقعة، وطرق معالجتها" (اللوزي، ٢٠٠٢، ٩٢).
- ب- ويعرف التخطيط بأنه: "تحديد الوسيلة أو الأسلوب المناسب لتحقيق هدف مستقبلي، في ضوء الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة (الماضي، ٢٠٠٦، ٥٥).



ويعرف الباحث التخطيط إجرائيًا بأنه: أسلوب يحدد مراحل التخطيط الاستراتيجي وألويات مؤشرات كل مرحلة من المراحل، وفق الظروف المحيطة، والإمكانات المتاحة.

## ٢- الاستراتيجية Strategy:

أ- تعرف الاستراتيجية بأنها: "أسلوب فعل يوضح كيف تنتقل المؤسسة في العمل الحالي إلى العمل الذي ترغب في تأديته" (Dessler, 2002 , 161).

ب- تعرف الاستراتيجية بأنها: تلك الخطط أو الأنظمة التي تصمم بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المؤسسة ورسالتها والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهداف الاستراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة (السيد، ٢٠٠٠، ٢٧).

ج- وتعرف الاستراتيجية بأنها: "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات" (الدوري، ٢٠٠٥، ٢٥).

ويعرف الباحث الاستراتيجية إجرائيًا بأنها: تصميم يحاول إيجاد التطابق بين الأهداف الاستراتيجية ورؤيتها ورسالتها وقيمها.

## ٣- التخطيط الاستراتيجي Strategic planning:

أ- يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "ذلك النوع من التخطيط الذي يركز على وضع قرارات مستقبلية للمنظمة في ضوء دراسة بيئتها الداخلية والخارجية ويهدف في النهاية إلى تحقيق غايات وأهداف هذه المنظمات" (John & Lioudmila, 1997).

ب- ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: مدخل لبناء مستقبل المنظمة على المدى الطويل، وتحريكها في الاتجاه المناسب للوصول إلى الحالة المستقبلية المرغوبة مع مراعاة الفرص والتهديدات، وعوامل القوة والضعف في البيئة التنظيمية. (Dessler, 2002, 162)، (Bel, 2002, 408).

ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي إجرائيًا بأنه: مجموعة من الإجراءات التي تمر عبر خمس مراحل تبدأ بمرحلة التخطيط للتخطيط، ثم التحليل البيئي الاستراتيجي، فتكوين التوجهات وصياغة الاستراتيجية، ثم تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وأخيرًا عملية الرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية، التي يمكن قياسها من خلال استجابات أفراد عينة البحث الحالي على فقرات الأداة.



## الإطار النظري

نظرًا لأهمية موضوع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، فقد حاول الباحث عرض أبرز الملامح، ذات العلاقة بطبيعة البحث؛ إذ تناول أهمية التخطيط الاستراتيجي، وأهدافه، ومبرراته، ومراحل، ومعوقاته، كالاتي:

### أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجامعية من أهمية القوى العاملة والعوامل التي تجبر الجامعات للتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي ومن هذه القوى والعوامل زيادة الطلب على خدمات التعليم مع تراجع حجم التمويل الحكومي، لذلك فالتخطيط الاستراتيجي سوف يساعد الجامعات على مواجهة هذه التحديات والاحتياجات (Fred, 2000)، كما يساعد الجامعات في التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية التي تواجهها، وفي تحديد مواردها والحصول على المزيد من الموارد وامتلاك المهارات مما يمكنها من تقديم خدماتها بصورة أفضل للمجتمع (okuma,2003,4-6)، ويساعد في زيادة التنافسية، واستثمار الموارد، والمساءلة والتقييم، والتفاعل الخارجي مع البيئة المحيطة، والبيئة الداخلية (Taylor&Miroiu,2002, 15)، ويساعد الجامعة في السيطرة على الموارد المتاحة وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها وتوظيفها، وتحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الجامعة. (يونس، ٢٠٠٩، ٧٧).

### ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تفعيل العمل التعاوني لكل فرد في الجامعة من أجل إحداث التغيير المطلوب، ما يؤدي إلى تطوير أداء إدارة الجامعة، وتشجيع الأفراد العاملين على الإبداع والتواصل، ويقوي الشعور بالانتماء للعمل المؤسسي (Stevens, 2004, 42)، وإعطاء فكرة واضحة عن اتجاه المؤسسة الجامعية، ويعمل بمثابة محك لصياغة السياسة التي تتبعها الجامعة، ويخلق الدافعية والتحدي لدى أعضاء الجامعة (العجمي، ٢٠٠٨، ٤١١ - ٤١٥)، كما يسعى إلى تحسين مستوى الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعة، وتنمية الموارد المالية لها، وتوفير فرص التحاق كافية ومناسبة في برامجها، والمشاركة الفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع من خلال التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية التي تسهم في زيادة قدراتها التنافسية. (السلمي، ٢٠٠١، ٢٧١).



### ثالثًا: مبررات التخطيط الاستراتيجي:

تتعدد مبررات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، ولعل من أبرزها: ندرة توفر قواعد معلوماتية أساسية ودقيقة تحدد كل ما يتصل بالجامعات من حيث القبول والدراسة والامتحانات والمناهج والبرامج والأنشطة وأعداد أعضاء هيئة التدريس، والطلب الاجتماعي على التعليم واحتياجات سوق العمل (شودة، ٢٠١١، ١٠). ووجود فجوة في أداء الجامعات عندما تبتعد نتائج الأداء كثيرًا عن التوقعات أو الأهداف المراد تحقيقها، والتغيرات المستمرة في سوق العمل وما يتطلبه من ضرورة مواجهة تلك التغيرات، وتعدد الحاجات وتنوع المتطلبات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، Mintzberg (1987,19). وتنوع أنماط الجامعة وظهور أنواع جديدة من الجامعات مثل الجامعة المفتوحة والجامعات الافتراضية، وتحديات مستوى الإعداد والتأهيل للعمل، فهناك مهن تقليدية تختفي ومهن جديدة تظهر، (محمد، ٢٠٠٩، ٤٩٠)؛ الأمر الذي يفرض على الجامعات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمواجهة التحديات ومواكبة التغيرات البيئية المستمرة.

### رابعًا: مراحل التخطيط الاستراتيجي وخطواته:

رغم تعدد طرق وأساليب تحديد مراحل التخطيط الاستراتيجي وخطواته وتباينها لدى المتخصصين والباحثين في علم الإدارة، فإن هناك شبه اتفاق لدى بعضهم أن عملية التخطيط الاستراتيجي تمر عبر المراحل والخطوات الآتية:

#### أ- مرحلة التخطيط للتخطيط:

تهدف هذه المرحلة إلى معرفة مدى استعداد الجامعة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، التي تستدعي مراعاة تحديد مهام وعناصر عدة تتمثل في وجود مناخ مشجع داخل الجامعة للبدء في التخطيط الاستراتيجي، من حيث توفر الإداريين ذوي الخبرة في التخطيط الاستراتيجي، وأنظمة المعلومات، وتوافر معلومات كافية عن بيئة الجامعة الداخلية والخارجية، ووجود حماس كامل من قبل جميع أفراد الإدارات العليا والمتوسطة والتنفيذية، لبذل الجهد والمشاركة في كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي (Allison, 2005, 54)، وتشكيل فريق الخطة الاستراتيجية، واختيار فريق الخطة بعناية كاملة، وتحديد مهام فريق الخطة ومسئولياتهم، ومنح فريق الخطة الاستراتيجية سلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتدريب فريق الخطة، وتحديد شركاء الجامعة لتحمل أعباء الخطة الاستراتيجية، وتحديد المدة الزمنية اللازمة لإعداد مشروع الخطة الاستراتيجية للجامعة (الحاج، ٢٠١٠، ٢٧٤). وتحديد مصادر المعلومات والبيانات، والتعرف على الموارد المتاحة (العسكري، ١٤٣١، ١٢). وتقدير الحاجة للتخطيط الاستراتيجي، وخلق الأرضية المشتركة للبدء بعملية التخطيط الاستراتيجي (عاشور، ٢٠٠٧، ١٤).





## ب- مرحلة التحليل البيئي الاستراتيجي:

يعد التحليل البيئي الخطوة الأولى في تحديد رؤية ورسالة وقيم وغايات وأهداف المؤسسات التعليمية. إذ يعرف التحليل البيئي الاستراتيجي بأنه: عملية تهدف إلى توفير المعلومات عن مناطق القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، مقارنة بالفرص والمخاطر للبيئة الخارجية التي تواجهها هذه المؤسسة، التي تتصل بالحاضر والمستقبل، (برايسون، ١٥٦، ٢٠٠٧). وهذه المراحل، هي:

**أولاً: تحليل البيئة الخارجية:** تعد دراسة العوامل البيئية الخارجية وتحليلها خطوة أولى وضرورية لاختيار الاستراتيجية المناسبة، من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة، والتعرف على الظروف المحيطة بها، وتمكين المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب أضراراً سلبية لها (الدوري، ٢٠٠٥، ١٥٨). إذ تساعد دراسة البيئة الخارجية لمؤسسات التعليم وتحليلها في تحقيق العديد من الفوائد والمنافع، منها: معرفة سمات المجتمع الخارجي الذي تتعامل معه مؤسسات التعليم من خلال التعرف على أنماط القيم والتقاليد والعادات والأولويات التي يتبناها، ومعرفة الإمكانيات والموارد المتاحة في المجتمع الخارجي التي يمكن الاستفادة منها في تطوير مؤسسات التعليم، وبيان علاقات التأثير والتأثر بين متغيرات البيئة الخارجية وبين مؤسسات التعليم المختلفة، ومعرفة طبيعة سوق العمل وما النوعية التي يحتاجها من خريجين والمهارات المتوفرة لديهم ومدى مناسبتها للسوق الحالية، وتحديد مؤسسات المجتمع الحكومية أو الخاصة التي يمكن أن تسهم في تطوير وتحسين الأداء في مؤسسات التعليم (المركسي وآخرون، ٢٠٠٢، ١٥٢-١٥٤). وتتطلب عملية تحليل البيئة الخارجية دراسة وتقييم المعلومات عن العوامل القانونية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية والسكانية، والاقتصادية، والتغيرات والاتجاهات الفنية (غنيمة، ٢٠٠٥، ٤٥٣).

**ثانياً: تحليل البيئة الداخلية:** تمثل عملية تحليل البيئة الداخلية وتشخيصها الخطوة الثانية في عملية التحليل البيئي لتوفير البنية التحتية اللازمة لإعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، (العشماوي، ٢٠١٠، ٥٩). ويقصد بالبيئة الداخلية مجموعة الظروف والمتغيرات والموارد الموجودة داخل الجامعة ذاتها التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أدائها، ومن أهم هذه المتغيرات: الهيكل التنظيمي للجامعة، والثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة، وخصائص الموارد البشرية المتاحة للجامعة، والنظم الإدارية والمعلوماتية، وأدوات تقديم الخدمة وأساليبها أو المنتج الذي تتعامل فيه الجامعة (حامد، ٢٠٠٧، ١٩٧). إذ تساعد دراسة البيئة الداخلية للجامعة وتحليلها في تحقيق العديد من الفوائد والمنافع، منها: تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للجامعة، وإيضاح موقف الجامعة بالنسبة لغيرها من الجامعات، وبيان نقاط القوة وتحديدها ثم تعزيزها للاستفادة منها مستقبلاً، وبيان نقاط



الضعف وتحديدها حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، وربط نقاط القوة والضعف بالفرص والتهديدات، (المغربي، ١٩٩٩، ١٣٢).

### ج- مرحلة صياغة الاستراتيجية:

في ضوء مخرجات التحليل البيئي الخارجي والداخلي، وما تحتويه من فرص وتهديدات للبيئة الخارجية، وجوانب قوة وجوانب ضعف للبيئة الداخلية، يتم صياغة التوجهات الاستراتيجية للجامعة، وذلك بغرض الوصول إلى حزمة متكاملة من اتجاهات التحرك نحو مستقبل الجامعة، (العشماوي، ٢٠١٠، ٦٣). تبدأ بوضع الرؤية: وتعد الرؤية "بيان موجز يعبر عن الصورة التي تحلم وترغب المؤسسة في الوصول إليها في المستقبل خلال فترة محددة" (Farrah & Greenstein, 2001). وتتضمن وصفاً واضحاً للاتجاه المقصود والحالة التي تتحول فيها الجامعة من وضعها الحالي، (Kettunen, 2006, 241). وتعني تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل الجامعة (جواد، ٢٠١٠، ٢٩). ثم صياغة الرسالة: إذ تشكل رسالة الجامعة أو مهمتها حجر الزاوية في التخطيط الاستراتيجي. وهي المبرر الأساسي لوجود الجامعة التي تحدد مقومات بقائها ونموها، (العشماوي، ٢٠١٠، ٣٤). وتحدد علاقاتها مع أصحاب المصالح الرئيسة فيها، (غنيمة، ٢٠٠٥، ٤٥٦). ثم تحديد القيم والمبادئ: من خلال دراسة القيم المؤثرة في عملية التخطيط، سواء كانت القيم المرتبطة بالتعليم أو القيم التي تتبناها المؤسسة الجامعية، أو قيم القوى المرتبطة بالمؤسسة الجامعية، أو النظام الذي تبنته الجامعة في عهدها المختلفة وأصبح يؤثر في خلفية العاملين، وبذلك يسهل وضع الخطة الاستراتيجية، (الثبتي، ١٤١٦، ٢٦). وأخيراً صياغة أهداف استراتيجية: توصف استراتيجية الجامعة بطريقة مختصرة (Kettunen, 2006, 262)، من خلال ترجمة رسالة الجامعة إلى أهداف بعيدة المدى ذات طبيعة كمية تمكن من قياس النتائج التي تتحقق، وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات الجامعة وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، (حسين، ٢٠٠٢، ١٧٤).

### د- مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

تعد مرحلة تنفيذ الاستراتيجية من المراحل المهمة في التخطيط الاستراتيجي نظراً لأنها تتم على أرضية الواقع الذي تم التخطيط له، بغية نقله مما هو عليه في الواقع، إلى وضع مأمول قادر على التفاعل مع المتغيرات التي تحيط به، (شرف وآخرون، ٢٠١١، ٨٢). وتتم عبر سلسلة من الأنشطة المترابطة بعضها ببعض (الدوري، ٢٠٠٥، ٢٩٣). تبدأ بوضع أهداف قصيرة الأجل: وتشتق من الأهداف طويلة الأجل، وتعرف الأهداف قصيرة الأجل بأنها: "عبارة عن نتائج مطلوب التوصل إليها في فترة تقل عادة عن سنة، وتسهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى"، (غنيمة، ٢٠٠٥، ٤٥٤). ثم وضع البرامج التنفيذية: حيث تعبر البرامج عن خطط تنفيذية يتم تصميمها متضمنة مجموعة من



الأنشطة لتحقيق هدف معين، وينتهي البرنامج بمجرد تحقيق هذا الهدف (العبد، ٢٠٠٣، ١٢٧)، ويتم تجزئة الخطط إلى فترات زمنية أقل مع ترجمة رقمية للأهداف والإمكانات والموارد المتاحة (العشماوي، ٢٠١٠، ٣٧). ثم تقدير الموازنات المالية: إذ يتم وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط المطلوب، ثم يتم إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي ككل مع مراعاة تحقيق التفاهم والترابط بين الموازنات المختلفة، وامتزاج الأموال اللازمة استراتيجياً وتشغيلياً (مرسي، ٢٠٠٣، ٣١٨).

#### هـ - مرحلة الرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

تهدف هذه المرحلة إلى قياس وتقييم الخطة الاستراتيجية في أثناء تنفيذها وذلك لتشخيص الانحرافات والمتغيرات غير المتوقعة، وتحديد المعوقات ومن ثم إيجاد الحلول الملائمة لها وإجراء التعديلات دون تأخير، ليتسنى الاستمرار في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وفقاً للإطار الزمني المحدد لها، بهدف جعل الخطة تنسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة، (الجبوري، ٢٠١٠، ٢٨٨). وتتمثل خطوات العملية الرقابية بتحديد ما يجب قياسه، وتحديد معايير قياس الأداء، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة نتائج الأداء الفعلي بالمعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، (عليوة، ٢٠٠٣، ١٠٩).

#### خامساً: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

يواجه التخطيط الاستراتيجي صعوبات عديدة، ولعل من أبرزها: التغير والتبدل السريع في البيئة الخارجية نتيجة متغيرات وأمر طارئة غير متوقعة تعيق عملية التخطيط الأمر الذي يفرض على الاستراتيجية مواجهة واقع جديد غير الواقع الذي بنيت من أجله؛ مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها، (الكرخي، ٢٠٠٨، ٣٣٥). وضعف امتلاك الإدارة العليا للجامعة للمهارات القيادية والإدارية فهناك ارتباط بين المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي، فكلما ضعفت المهارات قل الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي، (الحر، ٢٠٠٩، ٢٧). والافتقار إلى وجود لجنة تشرف على التخطيط الاستراتيجي على مستوى الجامعة ككل، وعدم إشراك المجتمع المحلي في خطط الجامعة وأنشطتها، ومقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة، (الحمالي والعربي، ٢٠١٣، ٥٥-٥٦). وارتفاع كلفة التخطيط الاستراتيجي، وضعف تشجيع التفكير الابتكاري، (العشماوي، ٢٠١٠، ٤٧).



## الدراسات السابقة

تناول الباحث عددًا من الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع بحثه، وعرضها كآلاتي:

### أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة (السدجني، ٢٠٠٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية، واتبع الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج تحليل المحتوى، وتكون مجتمع الدراسة من (١٠٥) أفراد، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وبطاقة تحليل المحتوى، وعقد ورشة لمجموعة بؤرية مكونة من (١٠) من أساتذة الجامعة، ولمعالجة البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها الآتي: يمارس مجتمع الدراسة التخطيط الاستراتيجي بنسبة (75.89%)، وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث: عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، وشمولية بعض الأهداف، وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة.

٢- دراسة (أبو خضير، ٢٠١٠): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من وجهة نظر القادة الأكاديميين والقادة الإداريين فيها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الأكاديميين (عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام العلمية) والقادة الإداريين (مدراء الوحدات الإدارية). وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة قليلة، كما أظهرت الدراسة وجود عدد من الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي كنقص التمويل الحكومي للجامعات، والمركزية الإدارية في عملية صناعة القرار، والروتين والتعقيد الإداري.

٣- دراسة (عربيات، ٢٠١١): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة أعدت خصيصاً لهذه الدراسة اعتماداً على الأدب السابق، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددهم (١٧٦) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن الواقع الكلي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم الإسلامية متوسطاً وجاءت مجالات التخطيط الاستراتيجي كآلاتي: واقع رسالة الجامعة ورؤيتها المستقبلية كان متوسطاً، وواقع البيئة الداخلية والخارجية كان متوسطاً، وواقع الأهداف الاستراتيجية كان مرتفعاً، وأخيراً واقع الخطط والبرامج الدراسية كان متوسطاً.

٤- دراسة (شرف وآخرون، ٢٠١١): هدف البحث إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين بناء على إجابات أفراد عينة البحث من العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعة،



واشتملت عينة البحث على (٨٠) عاملاً إدارياً وعلمياً للعام ٢٠٠٩-٢٠١٠م، ولتحقيق هدف البحث صممت استبانة احتوت على (٥٥) عبارة وزعت على ست مراحل لعملية التخطيط الاستراتيجي، وهي: (مرحلة التخطيط، مرحلة التحليل، مرحلة الاتجاه، مرحلة الصياغة، مرحلة التنفيذ، وأخيراً مرحلة الضبط).

وأظهرت نتائج البحث أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود فروق بين الإداريين والأكاديميين تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، والخبرة).

٥- دراسة (الصانع، ٢٠١٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الكليات الجامعية المتوسطة في المملكة الأردنية الهاشمية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية إدارياً ومالياً وأكاديمياً وفنياً ثم تم اختيار (٥٠) كلية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٧) عميد ونائب، حيث قامت الباحثة بتطوير استبانتين: الأولى عن التخطيط الاستراتيجي، والثانية عن ضمان الجودة، وتم التحقق من صدق الأدوات وثباتهما. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة.

٦- دراسة (حلس، ٢٠١٣): هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحث باختيار عينة من العاملين في الجامعة الإسلامية بلغ عددهم (٦٠) عضو هيئة تدريس، واشتملت أداة الدراسة على استبانة بها (٣٦) فقرة توزعت على مجالات أربعة، هي: (مجال الرسالة، ومجال القيم، ومجال الأهداف الاستراتيجية، ومجال الرؤية المستقبلية للتعليم الجامعي). ومن خلال استعراض الدراسات العلمية وتحليل بيانات أداة الدراسة أظهرت النتائج: أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية متوفر بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٧- دراسة (الأشقر، ٢٠١٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة إربد الأهلية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٨) طالباً وطالبة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من طلبة الجامعة. وتم بناء أداة للدراسة تضمنت مجالات الدراسة الأربعة: (الأهداف، الرسالة، الرؤية، القيم). وتم التحقق من صدقها وثباتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة إربد من وجهة نظر الطلبة جاءت بدرجة متوسطة على جميع المجالات، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، السنة الدراسية، ونوع الكلية.



٨- دراسة (مقابلة، ٢٠١٤): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لمستقبل التعليم في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية بلغ عددهم (٣٤٦) معلمًا، وقام الباحث بتطوير استبانة تكونت من (٢٩) فقرة، وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

٩- دراسة (دليج وآخرون، ٢٠١٤): هدفت الدراسة إلى قياس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر العاملين فيها، وتم استخدام الاستبانة للحصول على البيانات بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها، وتوزيعها على عينة طبقية عشوائية تتكون من 55 عاملاً في الجامعة العربية الأمريكية. وكان من أهم نتائج الدراسة أن معظم أبعاد التخطيط الاستراتيجي جاءت منخفضة، ما عدا بعد التوجه الاستراتيجي جاء متوسط، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر العاملين فيها، وفق متغيرات الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والدرجة العلمية، ونوع الكلية، وكان من أهم التوصيات ضرورة إتاحة الفرصة لجميع العاملين في الجامعة للإسهام في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتشجيع المجتمع المحلي على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي بوصفه شريكًا.

#### ثانيًا: الدراسات الإنجليزية:

١- دراسة (Price, 2001): هدفت الدراسة إلى تقويم مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في ثلاث مناطق تعليمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وقد أكدت نتائجها أن هناك تفاوتًا في درجة تنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية بين مراقبي المنطقة التعليمية، وأن أعضاء هيئة التدريس غير مؤهلين لتطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى أن المتغيرات الوسيطة (سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية) لم تؤثر على استجابات عينة الدراسة حول عملية تقويم الخطة الاستراتيجية.

٢- دراسة كاوبيرن (Cowburn, 2005): هدفت الدراسة إلى معرفة عمليات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من (50) مؤسسة تعليم عالي بريطانية تم تحليل وثائقها ومقارنة أعمالها وملاحظة أداء الإداريين فيها، وبينت الدراسة بعد التحليل أن الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي، ويعود ذلك إلى قلة الموارد المالية المتاحة، وازدواجية القرار. كما أشارت الدراسة إلى أن عدم وضع خطط واقعية للعمل وذات أهداف محددة أدى إلى فشل عمليات التخطيط التي تقوم بها الجامعات البريطانية.



## جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في كثير من جوانبه، لعل من أبرزها الآتي:
- ٤- عرض مقدمة البحث، وتوضيح المشكلة، وإبراز أهميتها.
  - ٥- بلورة مضامين المشكلة نظريًا.
  - ٦- تحديد مجتمع البحث، وطريقة اختيار العينة.
  - ٧- صياغة فقرات أداة البحث.
  - ٨- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وطريقة عرضها وتفسيرها وعزوها.
  - ٩- عرض التوصيات، وتقديم المقترحات.

## منهجية البحث وإجراءاته

### منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي القائم على وصف طبيعة التخطيط الاستراتيجي من الأدب النظري والدراسات السابقة، وجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة إِب كميًا، وعرضها وتحليلها وتفسيرها بطريقة منظمة، وتقديم المعالجات اللازمة لتطويره وتحسينه.

### مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين الأكاديميين والإداريين بجامعة إِب، البالغ عددهم (262) فردًا، والذين يشغلون (عميد/ نائب عميد، رئيس قسم)، و(مدير عام/ نائب مدير عام، مدير إدارة)، منهم (60) عميد/ نائب عميد، و(56) رئيس قسم، و(60) مدير عام/ نائب مدير عام، و(86) مدير إدارة، خلال العام الجامعي ٢٠١٦-٢٠١٧م، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع البحث

م	القيادة	المركز الوظيفي	العدد	الإجمالي	النسبة
1	أكاديمية	عميد / نائب عميد	60	116	0.44
		رئيس قسم	56		
2	إدارية	مدير عام/ نائب مدير عام	60	146	0.56
		مدير إدارة	86		
الإجمالي			262		%100



### عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (121) فردًا من العاملين الأكاديميين والإداريين، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية بنسبة (0.50) من مجتمع البحث، منهم (55) فردًا من القيادات الأكاديمية، و(66) فردًا من القيادات الإدارية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة البحث

م	القيادة	المركز الوظيفي	العدد	الإجمالي	النسبة
1	أكاديمية	عميد / نائب عميد	29	55	0.45
		رئيس قسم	26		
2	إدارية	مدير عام/ نائب مدير عام	28	66	0.55
		مدير إدارة	38		
الإجمالي			121	%100	

جدول رقم (3) خصائص عينة البحث

المتغير	الخصائص	العدد	النسبة المئوية
المركز الوظيفي	عميد / نائب عميد	29	0.24
	رئيس قسم	26	0.21
	مدير عام/ نائب مدير عام	28	0.23
	مدير إدارة	38	0.31
	الإجمالي	121	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	32	0.26
	من 5 - 10 سنوات	42	0.35
	أكثر من 10 سنوات	47	0.39
	الإجمالي	121	%100
نوع القيادة	أكاديمية	55	0.45
	إدارية	66	0.55
	الإجمالي	121	%100

### أداة البحث:

تم إعداد أداة البحث الحالي لقياس "درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إِب"، وقد اعتمد الباحث في إعداد الأداة على الأدب التربوي، والدراسات السابقة، والاستبانة والمقاييس، وقد تألفت الأداة في صورتها الأولية من (70) فقرة، موزعة على خمس مجالات، واستخدم الباحث التدرج الخماسي (كبيرة جدًا (5)، كبيرة (4)، متوسطة (3)، ضعيفة (2)، ضعيفة جدًا (1)).

**صدق الأداة:** للتأكد من صدق أداة البحث، تم اختبار الصدق الظاهري للأداة من خلال عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (20) محكمًا من المتخصصين وذوي الخبرة في جامعة إِب، وجامعة صنعاء، وجامعة عدن، وجامعة ذمار، وجامعة المحويت، وجامعة الحديدة،





وجامعة تعز، لتقرير فيما إذا كانت كل فقرة في الاستبانة صالحة أو غير صالحة، ومنتمية أو غير منتمية، والحاجة للتعديل، وإمكانية إضافة بعض الفقرات، وفي ضوء ملاحظاتهم ونسبة اتفاق (80%) بوصفه معياراً لقبول الفقرة تم إعادة صياغة بعض الفقرات لغوياً، وحذف بعضها، وإضافة بعضها الآخر، لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (65) فقرة.

**ثبات الأداة:** للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة ومجالاتها وإجمالي الأداة، وذلك عن طريق تطبيق الأداة على عينة استطلاعية عددها (20) فرداً من خارج عينة البحث، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لإجمالي الأداة (0.92)، وهي قيمة يمكن الوثوق بها لتطبيق أداة البحث، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (4) معاملات ثبات استبانة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، بطريقة معامل ألفا كرونباخ.

م	المجالات	معامل (ألفا-كرونباخ).
1	التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	0.89
2	التحليل البيئي الاستراتيجي	0.87
3	تكوين وصياغة الخطة الاستراتيجية	0.91
4	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	0.88
5	الرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية	0.90
	<b>الأداة ككل</b>	<b>0.92</b>

**المعالجة الإحصائية:** استعان الباحث ببرنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) لمعالجة البيانات بأسلوب الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما استخدم أسلوب الإحصاء الاستدلالي لفحص دلالة الفروق في مستوى تقييم أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وذلك بحسب متغيرات: (المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع القيادة).

## عرض النتائج وتفسيرها

تناول الباحث عرض النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء هدف البحث وأسئلته، وتسهيلاً لعرض تلك النتائج ومناقشتها تم تصنيفها في مجموعات بحسب أسئلة البحث، وهي كالآتي:

### ١- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب، كما يراها أفراد العينة من العاملين فيها؟ ولإجابة عن السؤال الأول استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعبير عن مستوى تقييم أفراد عينة البحث لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب بشكل عام، وكذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات الاستبانة على حدة، كما يوضحها الجدول رقم (5) أدناه:



جدول (5) يوضح درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب بشكل عام

م	المجالات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	1	2.99	12.65	متوسطة
2	التحليل البيئي الاستراتيجي	3	2.88	13.58	متوسطة
3	تكوين الاستراتيجية وصياغتها	2	2.97	10.35	متوسطة
4	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	4	2.74	12.51	متوسطة
5	الرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية	5	2.41	8.97	ضعيفة
	المتوسط العام		2.81		متوسطة

يتضح من الجدول (5) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب بشكل عام، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.81) والذي يقابل درجة تطبيق (متوسطة). وقد يعزى ذلك إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور في ممارسة جامعة إب للتخطيط الاستراتيجي؛ مما حال دون وصول الممارسات إلى المستوى المطلوب. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شرف وآخرون، ٢٠١١)، ودراسة (عريبات، ٢٠١١)، ودراسة (الأشقر، ٢٠١٣)، ودراسة (مقابلة، ٢٠١٤) أن درجة التطبيق متوسطة.

وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (الدجني، ٢٠٠٦) أن التخطيط الاستراتيجي يمارس بنسبة 75.89%، ودراسة (أبو خضير، ٢٠١٠) أن درجة التطبيق قليلة، ودراسة (دلبح وآخرون، ٢٠١٤) أن درجة التطبيق منخفضة، ودراسة (Cowburn, 2005) أن الجامعات البريطانية لا تمارس عمليات التخطيط الاستراتيجي، ودراسة (الصانع، ٢٠١٣) أن درجة التطبيق مرتفعة، ودراسة (حلس، ٢٠١٣) أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي متوفرة بدرجة كبيرة.

كما يتضح من الجدول أن مرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.99) ودرجة "متوسطة"، وأن مرحلة تكوين الاستراتيجية وصياغتها جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.97) ودرجة "متوسطة"، بينما مرحلة التحليل البيئي الاستراتيجي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.88) ودرجة "متوسطة"، فيما مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.74) ودرجة "متوسطة"، وجاءت مرحلة الرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.41) ودرجة "ضعيفة".



## ٢- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ما درجة تطبيق مجال التخطيط للتخطيط الاستراتيجي في جامعة إِب، كما يراها أفراد العينة من العاملين فيها؟

جدول رقم (٦) يوضح درجة تطبيق مجال (التخطيط للتخطيط الاستراتيجي)

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي.	12	2.8678	1.05627	متوسطة
2	تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي.	8	2.9669	1.13236	متوسطة
3	تحديد مهام ومسؤوليات فريق إعداد الخطة الاستراتيجية.	7	2.9917	1.12172	متوسطة
4	تدريب فريق إعداد الخطة الاستراتيجية.	10	2.8926	1.11655	متوسطة
5	تحديد المشاركين في التخطيط الاستراتيجي.	2	3.0992	1.12105	متوسطة
6	تحديد الخبراء اللذين سيتم الاستعانة بهم في إعداد الخطة الاستراتيجية.	4	3.0579	1.11279	متوسطة
7	تحديد الهدف العام لعملية التخطيط الاستراتيجي.	1	3.2479	1.17814	متوسطة
8	وضع البرنامج الزمني اللازم لإعداد الخطة الاستراتيجية.	5	3.0248	1.12888	متوسطة
9	تخصيص الموارد المالية اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية.	13	2.7934	1.24444	متوسطة
10	تحديد الإمكانيات البشرية اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية.	9	2.9339	1.27629	متوسطة
11	تحديد مصادر البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية.	3	3.0992	1.19307	متوسطة
12	تحديد الأدوات والأساليب اللازمة لجمع البيانات والمعلومات.	6	3.0000	1.16190	متوسطة
13	توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية.	11	2.8926	1.12399	متوسطة
	المتوسط العام		2.99		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (6) أن درجة تطبيق مجال (التخطيط للتخطيط الاستراتيجي)، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث (متوسطة)، وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.99) والذي يقابل درجة تطبيق (متوسطة)، ولعل ذلك يعزى إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور في ممارسة جامعة إِب لمرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي. كما أشارت النتائج أن جميع فقرات مجال التخطيط للتخطيط الاستراتيجي تمارس بدرجة متوسطة، وذلك بدلالة متوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (2.79 - 3.25)، وهذا يعني أن هناك قصوراً لدى جامعة إِب في توفير الموارد المالية، وانتقاء القدرات البشرية اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية، وضعف دورها في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، وتدني أدائها في توفير البيانات والمعلومات لإعداد الخطة الاستراتيجية، وقصوراً في تشكيل مهام فريق التخطيط الاستراتيجي ومسؤولياته وفي تحديدها وتدريبها، وضعفاً في تحديد مصادر البيانات والمعلومات، والأدوات والأساليب اللازمة لجمعها، وقصوراً في وضع البرنامج الزمني اللازم لإعداد الخطة الاستراتيجية، وضعف تحديد الخبراء اللذين سيتم الاستعانة بهم في إعداد الخطة الاستراتيجية، وضعفاً في تحديد المشاركين في التخطيط الاستراتيجي، وقصوراً في تحديد الهدف العام لعملية التخطيط الاستراتيجي.

ولعل ذلك يعزى إلى نقص المهارات الإدارية لدى قيادة الجامعة المعززة للإعداد والتهيئة الفاعلة لعملية التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى الشكلية والروتين والتقليدية التي شابته هذه المرحلة، والقصور



في إدراك حساسية هذه المرحلة كونها الأرضية التي تعتمد عليها بقية المراحل؛ مما أدى إلى ضعف نضوج هذه المرحلة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شرف وآخرون، ٢٠١١) أن درجة تطبيق مرحلة التخطيط للتخطيط متوسطة. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (دليج وآخرون، ٢٠١٤) أن درجة تطبيق مرحلة التخطيط للتخطيط منخفضة.

### ٣- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

ما درجة تطبيق مجال (التحليل البيئي الاستراتيجي) في جامعة إب، كما يراها أفراد العينة من العاملين فيها؟

جدول رقم (٧) يوضح درجة تطبيق مجال (التحليل البيئي الاستراتيجي)

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	دراسة قيم ومعتقدات المجتمع وأنماطه.	10	2.8760	1.02119	متوسطة
2	رصد تأثير العوامل الثقافية على الجامعة.	15	2.6942	1.01524	متوسطة
3	دراسة تأثير العوامل الاجتماعية والسكانية على الجامعة.	12	2.7934	.99094	متوسطة
4	رصد تأثير الضغوط السياسية على الجامعة.	9	2.8926	1.04723	متوسطة
5	دراسة تأثير العوامل الاقتصادية على الجامعة.	7	2.9339	.97242	متوسطة
6	دراسة تأثير التغيرات والتطورات التكنولوجية على الجامعة.	11	2.8182	1.11803	متوسطة
7	دراسة تأثير التشريعات والقوانين على الجامعة.	8	2.9256	.95886	متوسطة
8	تحديد مكانة الجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى.	5	2.9835	1.10290	متوسطة
9	دراسة حاجة سوق العمل للتخصصات المختلفة.	14	2.7107	1.21407	متوسطة
10	دراسة توقعات المستفيدين من الجامعة (المجتمع، أولياء الأمور، سوق العمل).	16	2.6860	1.10328	متوسطة
11	تحديد الفرص والتهديدات التي تلقىها العوامل الخارجية على الجامعة.	6	2.9504	1.10190	متوسطة
12	دراسة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.	13	2.7769	.97884	متوسطة
13	تحليل الهيكل التنظيمي للجامعة.	4	3.0165	1.02456	متوسطة
14	دراسة الموارد البشرية المتوافرة للجامعة.	2	3.0413	1.09846	متوسطة
15	تحديد الإمكانيات المادية والتقنية التي تمتلكها الجامعة.	3	3.0331	1.07187	متوسطة
16	تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة.	1	3.0826	1.15171	متوسطة
	المتوسط العام		2.88		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (7) أن درجة تطبيق مجال (التحليل البيئي الاستراتيجي)، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.88)، والذي يقابل درجة تطبيق (متوسطة). وقد يعزى ذلك إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور في ممارسة جامعة إب لمرحلة التحليل البيئي الاستراتيجي، كما يتضح من الجدول أن جميع فقرات مجال التحليل البيئي الاستراتيجي تمارس بدرجة متوسطة، وذلك بدلالة متوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (2.69-3.08)، وهذا يعني أن ممارسة جامعة إب للتحليل البيئي الاستراتيجي شابها القصور والضعف في تحديد الفرص والتهديدات التي تلقىها العوامل الخارجية على الجامعة جراء تجاهلها دراسة توقعات المستفيدين (المجتمع، أولياء الأمور، سوق العمل)، وغياب دراسة حاجة سوق العمل للتخصصات



المختلفة، وإغفال تحديد مكانة الجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى، وضعف دراسة ورصد تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية والسكانية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والتشريعات والقوانين، إضافة إلى ضعف دراسته القيم ومعتقدات المجتمع وأنماطه.

كما شابها القصور والضعف في تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة جراء قلة اهتمامها بدراسة الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة، وتحليل الهيكل التنظيمي لها، وتحديد الإمكانيات المادية والتقنية التي تمتلكها، ودراسة الموارد البشرية المتوفرة لديها. ولعل ذلك يعزى إلى سيادة الشكلية والتقليدية والروتين في ممارسة عملية التحليل البيئي الاستراتيجي، إضافة إلى الارتجال والعشوائية جراء غياب البيانات والمعلومات الموضوعية والدقيقة، ونقص المهارة والكفاءة لدى فريق التحليل البيئي المعني بعملية فرز عناصر القوة والضعف، والفرص والتهديدات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شرف وآخرون، ٢٠١١)، ودراسة (عربيات، ٢٠١١) أن درجة ممارسة عملية التحليل البيئي متوسطة، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (دلبح وآخرون، ٢٠١٤) أن درجة الممارسة منخفضة.

#### ٤- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

ما درجة تطبيق تكوين الاستراتيجية وصياغتها في جامعة إب، كما يراها أفراد العينة من العاملين فيها؟

جدول رقم (8) يوضح درجة تطبيق مجال (تكوين الاستراتيجية وصياغتها)

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تكوين مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT) لاختيار التوجهات الاستراتيجية.	5	2.9917	1.21447	متوسطة
2	صياغة غايات استراتيجية تترجم رسالتها.	2	3.1157	1.13424	متوسطة
3	تحديد رسالة تترجم رؤيتها الاستراتيجية.	1	3.1240	1.02119	متوسطة
4	اشتقاق قيم عمل وفق رؤيتها ورسالتها.	6	2.9752	1.10652	متوسطة
5	تحديد الفجوة بين الواقع والمستقبل المأمول.	7	2.9669	1.04030	متوسطة
6	تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة.	8	2.8843	1.06607	متوسطة
7	مقارنة البدائل الاستراتيجية بالإمكانات المتاحة.	9	2.8430	.98326	متوسطة
8	اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.	10	2.8430	1.00837	متوسطة
9	صياغة غايات استراتيجية تترجم رسالتها.	3	3.0744	1.05012	متوسطة
10	تحديد أهداف استراتيجية تترجم غاياتها.	4	3.0331	1.11006	متوسطة
11	تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الاستراتيجية للجامعة.	11	2.8182	1.14746	متوسطة
	المتوسط العام		2.97		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (8) أن درجة تطبيق مجال (تكوين الاستراتيجية وصياغتها)، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.97) والذي يقابل درجة تطبيق (متوسطة). ولعل ذلك يعزى إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور في ممارسة جامعة إب لمجال تكوين الاستراتيجية وصياغتها.



كما يتضح من الجدول أن جميع فقرات مجال تكوين الاستراتيجية وصياغتها تمارس بدرجة متوسطة، وذلك بدلالة متوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (2.82- 3.12). وهذا يعني أن ممارسة جامعة إِب لتكوين الاستراتيجية وصياغتها تعاني من غياب التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الاستراتيجية للجامعة، وتخبط في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، وارتجال في مقارنة البدائل الاستراتيجية بالإمكانات المتاحة، وضبابية في تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة، وعشوائية في تحديد الفجوة بين الواقع والمستقبل المأمول، وتقليدية في اشتقاق قيم عمل وفق رؤيتها ورسالتها، وتخبط في تكوين مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT) لاختيار التوجهات الاستراتيجية، وضعف تحديد أهداف استراتيجية تترجم غاياتها، وقصور في صياغة غايات استراتيجية تترجم رسالتها، وضعف تحديد رسالة تترجم رؤيتها الاستراتيجية.

ولعل ذلك يعزى إلى سيادة الروتين والتقليدية والشكلية في تكوين الاستراتيجية وصياغتها، ونقص المهارة وقصور الكفاءة والخبرة لدى فريق تكوين الاستراتيجية وصياغتها، وتغلب الارتجال والعشوائية في صياغة الاستراتيجية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شرف وآخرون، ٢٠١١) أن درجة تطبيق مرحلة الصياغة متوسطة، ودراسة (عربيات، ٢٠١١) أن درجة التطبيق متوسطة، ودراسة (دلبيح وآخرون، ٢٠١٤) أن درجة التطبيق متوسطة.

#### ٥- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

ما درجة تطبيق مجال (تنفيذ الخطة الاستراتيجية) في جامعة إِب، كما يراها أفراد العينة من العاملين فيها؟

جدول رقم (9) يوضح درجة تطبيق مجال (تنفيذ الخطة الاستراتيجية)

م	الفقرات	الترتيب ب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تحديد الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	1	2.991	1.083	متوسطة
2	وضع البرامج والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.	2	2.876	1.099	متوسطة
3	تحديد المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	1	2.991	1.083	متوسطة
4	تهيئة المناخ المناسب لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	10	2.644	.9904	متوسطة
5	تفويض الصلاحيات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3	2.859	1.074	متوسطة
6	تدريب المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4	2.859	1.120	متوسطة
7	إعداد البرنامج الزمني لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	5	2.851	1.092	متوسطة
8	وضع أدلة إرشادية تساعد على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	7	2.743	1.068	متوسطة
9	توفير المعلومات اللازمة لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	6	2.818	1.040	متوسطة
10	توفير التقنيات المتطورة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	11	2.553	1.056	ضعيفة
11	توفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	12	2.504	1.103	ضعيفة
12	وضع نظام حوافز للعاملين لكسب دعمهم أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	13	2.322	.9593	ضعيفة
13	تحديد السياسات والقواعد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	9	2.694	.9986	متوسطة
14	تحديد الأساليب والإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	8	2.727	.9574	متوسطة
	المتوسط العام		2.74		متوسطة



يتضح من الجدول رقم (9) أن درجة تطبيق مجال (تنفيذ الخطة الاستراتيجية)، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.74) والذي يقابل درجة تطبيق (متوسطة). ولعل ذلك يعزى إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور في ممارسة جامعة إِب لمرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مما حال دون وصول تلك الممارسات إلى المستوى المطلوب.

كما يتضح من الجدول أن الفقرات التي أرقامها (1، 3، 2، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 13، 14)، تمارس بدرجة متوسطة، وذلك بدلالة متوسطاتها الحسابية التي بلغت على الترتيب (2.99، 2.88، 2.86، 2.85، 2.85، 2.82، 2.73، 2.69، 2.65، 2.55). وهذا يعني أن ممارسة جامعة إِب لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية شابها القصور في تهيئة المناخ وتحديد السياسات والقواعد وتحديد الأساليب والإجراءات ووضع الأدلة الإرشادية وتوفير المعلومات وإعداد البرنامج الزمني وتدريب المعنيين وتفويض الصلاحيات ووضع البرامج والأنشطة وتحديد الهيكل التنظيمي المناسب واختيار المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

كما يتضح من الجدول أن الفقرات التي أرقامها (10، 11، 12) التي بلغت متوسطاتها الحسابية على الترتيب (2.55، 2.50، 2.32) تطبق بدرجة ضعيفة. وهذا يعني أن ممارسة جامعة إِب لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية تعاني من غياب وضع نظام حوافز للعاملين وغياب توفير الإمكانيات المادية والبشرية وغياب توفير التقنيات المتطورة لكسب دعمهم في أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

ولعل ذلك يعزى إلى غياب اهتمام قيادة جامعة إِب بترجمة الاستراتيجية إلى واقع ملموس، إضافة إلى إغفال طبيعة الترابط بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية، ووجود ضعف في التنسيق بين صناع القرار في الجامعة والمنفذين لتصبح حبراً على ورق، إضافة إلى أن بطء التنفيذ للخطة الاستراتيجية يعرضها للفشل والتعثر وعدم الملائمة جراء تسارع المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية الذي سوف يزداد أثره كلما حدث تباطؤ في مرحلة التنفيذ.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شرف وآخرون، ٢٠١١) أن درجة تنفيذ الخطة الاستراتيجية متوسطة، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (دلبح وآخرون، ٢٠١٤) أن درجة التطبيق منخفضة.



## ٦- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس:

ما درجة تطبيق مجال (الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية) في جامعة إِب، كما يراها أفراد العينة من العاملين فيها؟

جدول رقم (10) يوضح درجة تطبيق مجال (الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية)

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تحديد الجهات المسؤولة عن عملية الرقابة والتقييم.	1	2.6033	.95288	متوسطة
2	وضع خطة واضحة للرقابة والتقييم على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	5	2.4380	.95649	ضعيفة
3	صياغة معايير محددة لقياس مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	2	2.5537	.96566	متوسطة
4	قياس مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	7	2.3719	.94103	ضعيفة
5	مقارنة مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالمعايير المحددة.	3	2.5207	.89535	ضعيفة
6	تحديد المواعيد الدورية لتقييم مستوي انجاز الخطة.	4	2.4380	.94774	ضعيفة
7	رفع تقارير دورية حول عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	8	2.3554	.91159	ضعيفة
8	عقد لقاءات دورية لمتابعة مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	11	2.2562	.89934	ضعيفة
9	تحديد الانحرافات عن مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	9	2.3223	.90568	ضعيفة
10	معالجة الانحرافات عن مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	10	2.2645	.93780	ضعيفة
11	تطوير الخطة الاستراتيجية في ضوء نتائج الرقابة والتقييم.	6	2.3884	.97785	ضعيفة
	المتوسط العام		2.41		ضعيفة

يتضح من الجدول رقم (10) أن درجة تطبيق مجال (الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية)، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث ضعيفة، وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (2.41) والذي يقابل درجة تطبيق (ضعيفة). وقد يعزى ذلك إلى وجود عدد من جوانب الضعف والقصور في ممارسة جامعة إِب لمرحلة الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية، مما حال دون وصول تلك الممارسات إلى المستوى المطلوب.

كما يتضح من الجدول أن الفقرات التي أرقامها (1، 3)، تمارس بدرجة متوسطة، وذلك بدلالة متوسطاتها الحسابية التي بلغت على الترتيب (2.60، 2.55). وهذا يعني أن ممارسة جامعة إِب لعملية الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية شابها القصور في تحديد الجهات المسؤولة عن عملية الرقابة والتقييم وكذلك في صياغة معايير محددة لقياس مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

كما يتضح من الجدول أن الفقرات التي أرقامها من (8-13) والتي بلغت متوسطاتها الحسابية على الترتيب (2.52، 2.44، 2.44، 2.39، 2.37، 2.36، 2.33، 2.27، 2.26) تطبق بدرجة ضعيفة. وهذا يعني أن ممارسة جامعة إِب لعملية الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية تعاني من عدم عقد لقاءات دورية لمتابعة مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وعدم قياس وتحديد ومعالجة الانحرافات عن مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وعدم رفع تقارير دورية حول عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وغياب عملية تطوير الخطة الاستراتيجية في ضوء نتائج الرقابة والتقييم، وعدم وضع خطة واضحة





للرقابة والتقييم على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وعدم تحديد المواعيد الدورية لتقييم مستوى إنجاز الخطة، وغياب مقارنة مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية بالمعايير المحددة.

ولعل ذلك يعزى إلى غياب الجدية في استكمال حلقة ذات أهمية قصوى كون مخرجاتها تشكل مدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي وتوضح نقاط القوة والضعف والانحرافات عن مسار تطبيق التخطيط الاستراتيجي، والتي في ضوءها يتم عمل المعالجات اللازمة لتعديل وتصويب مسار الخطة التنفيذية، وإعادة النظر في مراحل التخطيط الاستراتيجي، كما يعزى ذلك إلى غياب المتابعة من الفريق المعني بهذه المرحلة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (دليح وآخرون، ٢٠١٤) في أن درجة التطبيق منخفضة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شرف وآخرون، ٢٠١١) في أن درجة التطبيق متوسطة.

#### ٧- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد العينة حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير: (المركز الوظيفي، سنوات الخبرة، نوع القيادة)؟

#### أ- الفروق تبعاً لمتغير المركز الوظيفي:

جدول رقم (١١) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حسب متغير: (المركز الوظيفي).

النتيجة	مستوى الدلالة (٠,٠٥)	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
غير دالة	0.227	1.467	231.983	3	695.948	بين المجموعات	التخطيط للتخطيط الاستراتيجي
			158.085	117	18495.937	داخل المجموعات	
				120	19191.884	المجموع	
غير دالة	0.05	2.718	480.781	3	1442.343	بين المجموعات	التحليل البيئي الاستراتيجي
			176.855	117	20692.070	داخل المجموعات	
				120	22134.413	المجموع	
دالة	0.000	6.490	611.160	3	1833.481	بين المجموعات	تكوين الاستراتيجية وصياغتها
			94.165	117	11017.296	داخل المجموعات	
				120	12850.777	المجموع	
غير دالة	0.193	1.601	246.800	3	740.401	بين المجموعات	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
			154.131	117	18033.384	داخل المجموعات	
				120	18773.785	المجموع	
غير دالة	0.153	1.789	141.025	3	423.076	بين المجموعات	الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية
			78.830	117	9223.155	داخل المجموعات	
				120	9646.231	المجموع	
غير دالة	0.05	2.735	6729.208	3	20187.625	بين المجموعات	إجمالي الأداة
			2460.048	117	287825.665	داخل المجموعات	
				120	308013.289	المجموع	



يتضح من الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب على مستوى مجمل الأداة، وجميع المجالات عدا مجال (تكوين الاستراتيجية وصياغتها)، تعزى لمتغير المركز الوظيفي؛ إذ كانت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية أعلى من (0.05)، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة متفقون في آراءهم رغم اختلاف مركزهم الوظيفي بأن درجة التطبيق دون المستوى المطلوب، ولعل ذلك يعزى إلى أن أفراد العينة ينظرون إلى واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب بصورة متشابهة، وأن لديهم الصعوبات والمعوقات نفسها التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمستوى المطلوب. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (دلبج وآخرون، ٢٠١٤) عدم وجود فروق بين آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

ولإظهار مصدر الفرق الدال في آراء أفراد العينة حول مجال (تكوين الاستراتيجية وصياغتها)، تم إجراء اختبار (شيفيه) كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (12) نتائج اختبار (شيفيه) لدلالة الفروق بين متوسطات تصورات أفراد العينة وفقاً للمركز الوظيفي.

المجال	المركز الوظيفي	المتوسط	عميد/ نائب عميد	رئيس قسم	مدير عام/ نائب مدير عام	مدير إدارة
تكوين الاستراتيجية وصياغتها	عميد/ نائب عميد	37.86	-		*	*
	رئيس قسم	35.58		-		*
	مدير عام/ نائب مدير عام	30.32	*		-	
	مدير إدارة	28.45	*	*		

\* دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من نتائج المقارنات البعدية المتعددة في الجدول رقم (12) أن مصدر الفرق الدال يعود إلى الفروق الثنائية بين متوسطات إجابات المركز الوظيفي (عميد / نائب عميد)، و(مدير عام/ نائب مدير عام) لصالح المركز الوظيفي (عميد/ نائب عميد)، وذلك بدلالة المتوسطات الحسابية، وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة (عميد/ نائب عميد) يرون أن مجال تكوين الاستراتيجية وصياغتها تطبق بشكل أفضل مما يراه أفراد العينة (مدير عام/ نائب مدير عام)، ولعل ذلك يعزى إلى أن المركز الوظيفي (عميد/ نائب عميد) مشاركون في عملية تكوين الاستراتيجية وصياغتها لذلك جاءت استجاباتهم أعلى من (مدير عام/ نائب مدير عام).



ب- الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (١٣) تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حسب متغير: (سنوات الخبرة).

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة (٠,٠٥)	النتيجة
التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	163.572	2	81.786	.507	.603	غير دالة
	داخل المجموعات	19028.312	118	161.257			
	المجموع	19191.884	120				
التحليل البيئي الاستراتيجي	بين المجموعات	386.740	2	193.370	1.049	.353	غير دالة
	داخل المجموعات	21747.674	118	184.302			
	المجموع	22134.413	120				
تكوين الاستراتيجية وصياغتها	بين المجموعات	694.229	2	347.115	3.369	.038	دالة
	داخل المجموعات	12156.548	118	103.022			
	المجموع	12850.777	120				
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	571.721	2	285.860	1.853	.161	غير دالة
	داخل المجموعات	18202.064	118	154.255			
	المجموع	18773.785	120				
الرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	169.322	2	84.661	1.054	.352	غير دالة
	داخل المجموعات	9476.909	118	80.313			
	المجموع	9646.231	120				
إجمالي الأداة	بين المجموعات	8680.360	2	4340.180	1.711	.185	غير دالة
	داخل المجموعات	299332.929	118	2536.720			
	المجموع	308013.289	120				

يتضح من الجدول رقم (13): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب على مستوى مجمل الأداة، وجميع المجالات عدا مجال (تكوين الاستراتيجية وصياغتها)، تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية أعلى من (0.05)، وهذا يعني أن أفراد العينة متفقون في آراءهم رغم اختلاف سنوات خبرتهم بأن درجة التطبيق دون المستوى المطلوب، ولعل ذلك يعزى إلى أن أفراد العينة يجمعون على وجود عدد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمستوى المطلوب.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شرف وآخرون، ٢٠١١)، ودراسة (دلبح وآخرون، ٢٠١٤) عدم وجود فروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة (مقابلة، ٢٠١٤) في وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

ولإظهار مصدر الفرق الدال في آراء أفراد العينة حول مجال (تكوين الاستراتيجية وصياغتها)، تم إجراء اختبار (شيفيه) كما هو موضح في الجدول الآتي:



جدول رقم (14) نتائج اختبار (شيفيه) لدلالة الفروق بين متوسطات تصورات أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة .

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط	أقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
تكوين الاستراتيجية وصياغتها	أقل من ٥ سنوات	33.72	-		
	من ٥-١٠ سنوات	35.14		-	*
	أكثر من عشر سنوات	29.75		*	-

\* دال عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتضح من نتائج المقارنات البعدية المتعددة في الجدول رقم (14) أن مصدر الفرق الدال يعود إلى الفروق الثنائية بين متوسطات إجابات سنوات الخبرة (من ٥-١٠ سنوات)، و(أكثر من ١٠ سنوات) لصالح سنوات الخبرة (من ٥-١٠ سنوات)، وذلك بدلالة المتوسطات الحسابية، وهذا يعني أن أفراد العينة (من ٥-١٠ سنوات) يرون أن مجال (تكوين الاستراتيجية وصياغتها) تطبق بشكل أفضل مما يراه أفراد العينة (أكثر من ١٠ سنوات)، ولعل ذلك يعزى إلى أن أفراد العينة ممن سنوات خبرتهم (من ٥-١٠ سنوات) أكثر تفاعلاً وطموحاً نحو المستقبل.

#### ج - الفروق تبعاً لمتغير القيادة:

جدول رقم (١٥) اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين لاختبار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول درجة

تطبيق التخطيط الاستراتيجي، حسب متغير: (القيادة).

النتيجة	مستوى الدلالة (٠,٠٥)	قيمة (ت)	إدارية (ن = 66)		أكاديمية (ن = 55)		المجالات
			الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
غير دالة	0.045	2.022	13.4287	36.7727	11.24885	41.3818	التخطيط للتخطيط الاستراتيجي
دالة	0.006	2.779	12.5423	43.1667	13.98419	49.8727	التحليل البيئي الاستراتيجي
دالة	0.000	4.267	9.59657	29.2424	9.77467	36.7818	تكوين وصياغة الخطة الاستراتيجية
دالة	0.034	2.174	11.9177	36.2424	12.79591	41.0727	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
غير دالة	0.397	0.851	7.36001	25.8788	10.59954	27.2727	الرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية
دالة	0.006	2.787	48.2136	171.303	50.56147	196.381	الأداة ككل

يتضح من الجدول رقم (15): أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب على مستوى مجمل الأداة، وجميع المجالات عدا مجال (التخطيط للتخطيط)، ومجال (الرقابة وتقييم تنفيذ الاستراتيجية)، تعزى لمتغير نوع القيادة لصالح القيادة الأكاديمية؛ إذ جاءت قيم مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05). وهذا يعني أن أفراد العينة من القيادة الأكاديمية يرون أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي أفضل مما يراه أفراد العينة من الإداريين، ولعل ذلك يعزى إلى أن القيادة الأكاديمية أكثر إدراكاً ومشاركة بالتخطيط الاستراتيجي لذلك جاءت استجاباتهم أعلى من استجابات أفراد العينة من الإداريين.



وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شرف وآخرون، ٢٠١١) في عدم وجود فروق بين آراء الأكاديميين والإداريين في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين.

## نتائج البحث

تتلخص أبرز نتائج البحث بالآتي:

- ١- أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب بشكل عام جاء بدرجة متوسطة.
- ٢- أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب جاء بدرجة متوسطة في مجال (التخطيط للتخطيط الاستراتيجي، والتحليل البيئي الاستراتيجي، وتكوين الاستراتيجية وصياغتها، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية)، بينما جاء بدرجة ضعيفة في مجال (الرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية).
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب على مستوى مجمل الأداة، ومجال (التخطيط للتخطيط الاستراتيجي، والتحليل البيئي الاستراتيجي، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والرقابة والتقييم للخطة الاستراتيجية)، تعزى لمتغيري (المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة)، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (تكوين الاستراتيجية وصياغتها).
- ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب على مستوى مجمل الأداة، ومجال (التحليل البيئي الاستراتيجي، وتكوين الاستراتيجية وصياغتها، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية) تعزى لمتغير نوع القيادة، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال (التخطيط للتخطيط الاستراتيجي، والرقابة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية).

## التوصيات:

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بالآتي:

- ١- نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في أوساط الأكاديميين والإداريين.
- ٢- توفير البيانات والمعلومات الدقيقة لضمان نجاح الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- ٣- دراسة توقعات المستفيدين من الجامعة (المجتمع، أولياء الأمور، سوق العمل).
- ٤- دراسة حاجة سوق العمل للتخصصات المختلفة.
- ٥- الربط بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الاستراتيجية للجامعة.
- ٦- تفعيل نظام حوافز للعاملين لكسب دعمهم في أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ٧- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.



- ٨- تهيئة المناخ المناسب لعملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ٩- عقد لقاءات دورية لمتابعة مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ١٠- معالجة الانحرافات عن مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ١١- تحديد الانحرافات عن مستوى تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- ١٢- رفع تقارير دورية حول عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

### المقترحات:

في ضوء نتائج وتوصيات البحث يقترح الباحث الدراسات الآتية:

- ١- بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إِب.
- ٢- تصور مقترح لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في جامعة إِب.
- ٣- الاحتياجات التدريبية لتنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إِب.
- ٤- كفايات التخطيط الاستراتيجي اللازمة لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة إِب.

### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو خضير، بسام محمد عبد الله (٢٠١٠) "درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- ٢- الأشقر، وفاء محمد (٢٠١٣) "مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة إربد الأهلية في الأردن"، المجلد (٦)، العدد (١٢)، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، اليمن.
- ٣- برايسون، جون م (٢٠٠٧) "التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية"، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان، لبنان.
- ٤- الشيتي، جويبر (١٤١٦) "الاتجاه العقلاني وآلية التخطيط التربوي والبحث العلمي"، جامعة أم القرى معهد البحوث العلمية وأحياء التراث الإسلامي، مكة المكرمة، السعودية.
- ٥- جامعة إِب (٢٠١٦) "استراتيجية الجامعة ٢٠٢٥"، مركز التطوير وضمان الجودة، الجمهورية اليمنية.
- ٦- الجبوري، حسين (٢٠١٠) "التخطيط الاستراتيجي في التعليم: تخطيط معاصر في عالم متجدد"، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان.
- ٧- جواد، شوقي ناجي (٢٠١٠) "المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية"، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- ٨- الحاج، أحمد على والغيثي، عبد الله مبارك (٢٠١٠) التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الفكر والتطبيق، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- ٩- حامد، عمرو (٢٠٠٧) "الاتجاهات الحديثة في التخطيط والإدارة الاستراتيجية"، ورقة عمل مقدمة في ملتقى الاتجاهات الحديثة في التخطيط والإدارة الاستراتيجية" (دليل المدير العربي)، تونس.
- ١٠- الحر، عبد العزيز (٢٠٠٩) "أدوات مدرسة المستقبل: التخطيط الاستراتيجي"، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، السعودية.



- ١١- حسين، حسن مختار (٢٠٠٢) " تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد السادس، مارس، القاهرة، مصر.
- ١٢- حلس، سالم عبد الله (٢٠١٣) " مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين"، مجلد (٦)، العدد (١٣)، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، اليمن.
- ١٣- الحمالي، راشد بن محمد والعربي، هشام يوسف مصطفى (٢٠١٣) " معوقات التخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل"، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (٧١)، القاهرة، مصر.
- ١٤- الدجني، إِياد (٢٠٠٦) " واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،
- ١٥- الدوري، زكريا (٢٠٠٥) " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٦- دلبح، إِياد يوسف، والشرباتي، عبد العزيز أحمد، ونور، عبد الناصر إبراهيم، والزامل، أحمد محمود (٢٠١٤) " درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين - دراسة تطبيقية"، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، المنعقد خلال الفترة من ١-٣ إبريل، جامعة الزرقاء، الأردن.
- ١٧- رستم، رفعت (٢٠٠٤) " التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي"، مجلة علمية تصدر سنويًا عن وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية، المجلد الأول، العدد الأول، غزة، فلسطين.
- ١٨- السلمي، على (٢٠٠١) " خواطر الإدارة المعاصرة"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- ١٩- السيد، إسماعيل محمد (٢٠٠٠) " الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)"، الدار الجامعية، القاهرة.
- ٢٠- الشامسي، سالم (٢٠١٠) " قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا.
- ٢١- شرف، سمير ووليد عامر وعبير عطيرة (٢٠١١) " واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (٣٣)، العدد (٢)، سوريا.
- ٢٢- شنودة، إميل فهمي حناء (٢٠١١) " استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي"، المؤتمر السنوي (العربي السادس - الدولي الثالث) تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة، للفترة من ١٣-١٤ أبريل، كلية التربية النوعية بالمنصورة، المنصورة، مصر.
- ٢٣- الصانع، خولة عبد العزيز حماد (٢٠١٣) " درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظة الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم"، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٢٤- عاشور، صابر (٢٠٠٧) "دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي"، كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، غزة، فلسطين.
- ٢٥- العبد، جلال (٢٠٠٣) " إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
- ٢٦- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨) "الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ٢٧- عربيات، بشير (٢٠١١) " واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (٥٨)، الأردن.
- ٢٨- العسكري، عبد العزيز بن عبد الرحمن (١٤١٣) "التخطيط الاستراتيجي على مستوى المدرسة"، وزارة التربية والتعليم، الرياض، السعودية.



- ٢٩- العشماوي، محمد عبد الوهاب (2010) "الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة)"، ط١، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر.
- ٣٠- عليوة، السيد (٢٠٠٣) "دورة إعداد الخطة الاستراتيجية"، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة.
- ٣١- غنيمه، محمد متولي (٢٠٠٥) "التخطيط التربوي"، ط١، ادار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ٣٢- الكرخي، مجيد محمد (٢٠٠٨) "التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي"، دار المناهج، عمان، الأردن.
- ٣٣- اللوح، عادل منصور سليمان (٢٠٠٧) "معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،
- ٣٤- اللوزي، موسى (٢٠٠٢) "التممية الإدارية"، ط٢، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- ٣٥- الماضي، محمد (٢٠٠٦) "الإدارة الاستراتيجية"، القاهرة، مصر.
- ٣٦- محمد، محمد صديق (٢٠٠٩) "التخطيط الاستراتيجي لأفاق ومستقبل التعليم العالي"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد (١٦)، العدد (٨)ن صلاح الدين، العراق.
- ٣٧- المرسي، جمال الدين محمد وآخرون (٢٠٠٢) "التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ٣٨- مقابلة، منصور أحمد حسين (٢٠١٤) "واقع التخطيط الاستراتيجي لمستقبل التعليم في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الطائف في ضوء بعض المتغيرات"، المجلد (١٤)، العدد (٧٧)، مجلة الثقافة والتنمية، مصر.
- ٣٩- المغربي، عبد الحميد (١٩٩٩) "الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، ط١، مجموعة النيل العربية، مصر.
- ٤٠- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٠٦) "الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي (٢٠٠٦-٢٠١١)"، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- ٤١- يونس، نزيه حسن حسين (٢٠٠٩) "توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 42- Allison, M. (2005). Strategic Planning for Non-Profit Organization: A Practical Guide and Workbook. John Wiley and Sons, Inc. 317, USA.
- 43- Bell, L. (2002). Strategic Planning and School Management: full of sound and fury signifying nothing. Journal of Educational Administration, Vol. 40, No. 50, pp 407-424.
- 44- Cowburn, S. (2005). Strategic Planning in Higher Education. Factor Fiction Prespective Policy and Practice in Higher Education. Management Science Journal, Vol. 9, No. 4, pp 103-109.
- 45- Dessler, G. (2002). Management Leading People Organization in the 21<sup>st</sup> Century. Prentice Hall, New Jersey, USA.
- 46- Guerra, F. R., Hernandez, R., & Menchaca, V. (2017). University Strategic Planning: A Process for Change in a Principle Preparation Program. International Journal of Educational Leadership Preparation, Vol. 12, No. 1.
- 47- John, H. F., & Afonso, M. L. (1997). Strategic Planning in African Universities. Higher Education Policy, U.S.A, Vol. 10, Issue, 1.
- 48- Kettunen, J. (2006). Strategic Planning of Regional Development in Higher Education. Baltic Journal of Management, Vol. 1, No. 3, pp 259-269.
- 49- Mintzberg, H. (1987). Patterns in Strategy Function. Management Science Journal, Vol. 24, No. 9.
- 50- Price, M. (2001). Strategic Planning and the Link to Implementation in Selected Hellions School Districts. Southern Hellions University Journal, Vol. 1, pp 62-70.





- 51- Sieerdt, C. (2006). Faculty Members Experiences with a University Strategic Planning. Unpublished PHD Dissertation, Hellions State University, USA.
- 52- Stephanie, H., & Rebecca, J. W. (2005). Improving Strategic Planning and Implementation in Universities through Competitive Intelligence Tools: A Means to Gaining Relevance. Journal of Higher Education Outreach and Engagement, Vol. 10, No. 3.
- 53- Taylor, J., & Miroiu; A. (2002). Policy-Making, Strategic Planning, and Management of Higher Education. Bucharest, UNESCO.
- 54- Farrah, J. Felix; R, & Greenstein.(2001). Best Practices: Strategic Planning Foundation Community Association Research. Alexandria.
- 55- Fred, M. (2008). Strategic Planning For Higher Education In Developing Countries: Challenges & Lessons . Planning For Higher Education, 36(3), 5-21.
- 56- Stevens, R. (2004). Strategic Planning In Education, Open University press, London.
- 57- Okuma, P. (2003). Strategic Planning Management, UNASO Organization Development Program. Kampala, Uganda. Retrieved in January 15, 2010 from: <http://www.Unaso.org.ug>.