

درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د/ عبد الجليل مدهش غانم

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

كلية التربية - جامعة الحديدة - اليمن

abdu7777mh@gmail.com



Abstract

The current study aimed at identifying the degree of practicing strategic planning skills at Hodeidah University from the point of view of faculty members . It also aimed at revealing statistical differences between the responses of the sample regarding the degree of use of strategic planning skills, it is attributed to the variables: gender, educational qualification, and number of years of experience. To achieve these goals, the descriptive survey method was used, and a questionnaire was constructed to collect information, consisting of (37) items distributed among three areas . The first area : The vision, mission, and goals , which includes (11) articles. The second field : strategic environmental analysis of the university , which includes (17) articles. The third field: strategic evaluation and control, which includes (9) articles. A stratified random sample of faculty members was applied. There were (60) faculty members, with a percentage of (75%). From the original population after collecting data and analyzing it statistically using SPSS, the results showed the following:

- The degree of the responses of the study sample about Practicing strategic planning at Hodeidah University from the viewpoint of faculty members was generally moderate , with a mean (2.90) and a standard deviation (0.30) , and the degree of their responses regarding each of the three areas of strategic planning was also moderate, with averages (3.01 ; 2.83 ; 2.90) consequently with standard deviations (0.68 ; 0.31 ; 0.30) .These areas also have a moderate degree ; because these averages fall within the scale of (60 2. – to less than 3.40), except for article No. (3) in the second area (The university has a fair reward system that contributes to supporting and improving the strategic planning process.) It came in at a low score with an average of (2.58) and a standard deviation of (0.65), and therefore it can be said that the sample's responses about the degree of Practicing strategic planning skills at Hodeidah University was average .
- There are no statistically significant differences between the responses of the study sample members regarding the gender variable, regarding the degree of practicing strategic planning at the University of Hodeidah. .
- There are statistically significant differences between the responses of the study sample members regarding the degree of practicing strategic planning skills at the University of Hodeidah regarding the two variables of academic qualification (in favor of doctoral holders) and years of experience (in favor of those with more than 10 years of experience) .

Keywords: strategic planning –Strategic planning skills, faculty members – Hodeidah Universit

ملخص الدراسة

درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

ملخص الدراسة :-

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت للكشف عن الفروق الاحصائية بين استجابات أفراد العينة فيها حول درجة استخدام مهارات التخطيط الاستراتيجي ، وفقاً لمتغير: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وبناء استبانة لجمع المعلومات، تكونت من (37) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف ، ويتضمن (11) فقرة، والمجال الثاني: التحليل الاستراتيجي البيئي للجامعة ويتضمن (17) فقرة ، والمجال الثالث : التقييم والرقابة الاستراتيجية ويتضمن (9) فقرات، طبقت على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددها (60) عضو هيئة تدريس ، بنسبة (75%) من المجتمع الاصلي وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، أظهرت النتائج التالي:

- أن درجة استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بشكل عام بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.30)، كما جاءت درجة استجاباتهم حول كل مجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي الثلاثة متوسطة أيضاً، وبمتوسطات (3.01 ؛ 2.83 ؛ 2.90) بالترتيب، وانحرافات معيارية (0.68 ؛ 0.31 ؛ 0.30)، كما جاءت جميع فقرات هذه المجالات بدرجة متوسطة أيضاً؛ لأن هذه المتوسطات تقع ضمن المقياس من (2.60 - إلى أقل من 3.40) ، ما عدا الفقرة رقم (3) بالمجال الثاني (يوجد في الجامعة نظام عادل للمكافآت يساهم في دعم وتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي). فقد جاءت بدرجة منخفضة بمتوسط (2.58) وانحراف معياري (0.65)، وعليه يمكن القول أن استجابات العينة حول درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدية كانت متوسطة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجامعة الحديدية.
- توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الحديدية تعزى لمتغيري: المؤهل العلمي (ولصالح حملة الدكتوراه)، ولسنوات الخبرة (ولصالح ذوي الخبرة أعلى من 10 سنوات).

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - مهارات التخطيط الاستراتيجي - أعضاء هيئة التدريس - جامعة الحديدية



المقدمة:

أصبح التخطيط الاستراتيجي في عصرنا الحالي مطلباً ملحاً سواءً في منظمات الأعمال أو في المنظمات الخدمية ومع الألفية الجديدة تزايدت الحاجة إليه أكثر لأن البيئة الحالية للجامعات تتسم بديناميكية العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية، وكذلك تزايد سرعة نظم الاتصال والمعلومات وتزايد حدة المنافسة وتواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، مما أدى إلى التطور الكبير في وسائل الإنتاج وأساليبه، والتغير السريع في مستوى المهارة لأداء الأعمال المختلفة، حتى غدت السمة الغالبة على اقتصاد القرن الجديد، وأصبحت قوة الأمم تقاس بمدى تطورها العلمي والتكنولوجي، خلف كل تقدم تقني واقتصادي تكمن جهود العلماء والباحثين (أحمد وسعاد، 2017، 1).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الوظائف الإدارية، بل يُعد حجر الأساس في العمل الإداري في جميع القطاعات ومن الصعب أن نجد في وقتنا الحالي أي منشأة تعمل دون استخدام وظيفة التخطيط وهذا يدل على أهميته مع تطور عالم الأعمال بمختلف جوانبه فان هذه الوظيفة تجعلنا نتقاضي الوقوع في الأخطاء بسبب العمل حسب ما خطط له (المقصود، 2018، 11).

ولمواكبة تلك التغيرات والتطورات فقد عمدت الدول بتقويم مسارها التنموي، ووضع الخطط الاستراتيجية اللازمة لكل مؤسساتها بشكل عام، وللمؤسسات التعليمية بشكل خاص، ويكمن نجاح التخطيط الاستراتيجي لأية مؤسسة ومنها مؤسسات التعليم في توافر الأعداد من الموارد البشرية ذات النوعية المتخصصة والمهارات العالية في تنفيذ المهام والأهداف التي تسعى الاستراتيجية إلى تحقيقها، وأن التخطيط الاستراتيجي يساعد في إدراك احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البنائية والتطويرية المختلفة للمنظمة ومنها الموارد البشرية اللازمة (الجرادات، 2019، 442).

ويعد التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم احد عناصر الإدارة التعليمية وله الأولوية علي جميع عناصرها الأخرى اذ لا يمكن تنفيذ أي عمل في النظام التعليمي من دون البدء في التخطيط له والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عليه وهو يقوم علي عمل افتراضات لما ستكون عليه الأوضاع في المستقبل استناداً إلى الأساليب العلمية في الدراسة والبحث العلمي لمقابلة الاحتياجات حسب الأولويات وفي ضوء الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف النظام التعليمي وحل مشكلاته (بيومي، 2002، 5).

وعليه فقد تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومرّ بمراحل عديدة ومختلفة، حيث عُرف بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، وذلك لأنه يعبر عن إدراك المستقبل، كما يتوقف عليه نجاح أو فشل أي جهة حكومية على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، ومن ذلك يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يُعد مهم تحتاجها مؤسسات التعليم بشكل عام، والتعليم العالي على وجه الخصوص، لكي تضمن المنافسة والتميز، كونه يعتبر حجر الأساس لأي تنمية يراد لها التقدم ومواكبة التطورات والتغيرات وتحدي الصعوبات (الأزوري، 2022، 18).

وتُعد مؤسسات التعليم العالي من أهم مصادر المعرفة والإبداع، وإعداد الطاقات البشرية وصلها، وتنمية مهاراتها بالعلم والمعرفة والبحث والتدريب، وهي في نفس الوقت الأكثر مسؤولية عن التغيرات الحاصلة في هذا

المجتمع، لذا كانت الدعوة إلى ضرورة الاهتمام بمؤسسات التعليم العالي، وكيفية إدارتها بشكل يجعل خدماتها التعليمية قادرة على تلبية احتياجات السوق ومتطلبات المجتمع، وبالتالي تحسين إنتاجيتها.

وتأسيا على ما سبق فقد لاقى التخطيط الاستراتيجي رواجاً كبيراً في القطاع التعليمي انطلاقاً من كونه قطاع يهتم بمستقبل المؤسسات التربوية المعنية بتربية الطلبة وتنمية طاقاتهم المختلفة، كما أنه لا يقتصر على المستويات المركزية في النظام التعليمي، ولكنه بالضرورة يشمل الجامعات ذاتها التي أصبح لزاماً عليها تطوير خططها الاستراتيجية في ضوء الخطة الاستراتيجية العامة للوزارة وبما يساير الاتجاهات الحديثة في الجودة والاعتماد الأكاديمي.

مما دعا هذه المؤسسات إلى البحث عن وسائل وأساليب تمكنها من التكيف مع هذه التحولات والتي تزداد يوماً بعد يوم، علي عدم المقدرة علي توقع المشكلات التي قد تحدث، ومن ثم التعامل معها بصورة تضمن لها الاستقرار أمام القضايا الطارئة، وقد تبين من خلال العديد من الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي يوفر إطاراً لتحسين أداء المؤسسات التعليمية بشتى أنواعها في ظل الظروف المتقلبة التي تعيشها من خلال عملياته المتنوعة، كما أنه يمكن أن تؤدي إلى استغلال مواردها المالية والبشرية علي أكمل وجه (احمد وسعاد، 2017، 2).

وتؤكد نتائج خبراء التخطيط الاستراتيجي في شتى المؤسسات المعاصرة بمختلف أنواعها واحجامها وخصوصية أنشطتها علي المستويات المحلية والدولية، ومن بينها المؤسسات التعليمية ان التخطيط الاستراتيجي اضحى نهجا واسلوبا ثبت نجاعته في مختلف المؤسسات والنظم المعاصرة ويحقق فوائد مبهرة فاقت التوقعات في أغلب الأحيان وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات السابقة أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي ومنها دراسة (أحمد وسعاد، 2017) والتي أشارت الي وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة طاهري محمد بشار، واقترحت الدراسة ضرورة السعي لتطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي بجميع مكوناته وبمفهومه العلمي الصحيح للاستفادة منه كما أشارت نتائج دراسة (العناتي، وآخرين، 2018) إلى أن هناك أثراً إيجابياً للتخطيط الاستراتيجي للأبعاد المتمثلة في (الرؤية، القيم، والأهداف الاستراتيجية) على إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية، وأن اتجاه أفراد عينة الدراسة بشكل عام كان إيجابياً بمستوى عالٍ، وأشارت نتائج دراسة (Florence, 2016) إلى أن للتخطيط الاستراتيجي دور حيوي في تعزيز جودة التعليم، وتمكين القيادات في المساهمة على نحو متزايد في صياغة الأهداف والتي تؤدي بالتالي إلى تحسين نوعية التعليم باستمرار على المدى الطويل كما أشارت نتائج دراسة (Bakhit, 2017) إلى أن التخطيط الاستراتيجي بجميع مراحل وأنواعه ومستوياته يؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء مؤسسات التعليم العالي بشكل عام .

ومن خلال عمل الباحث كأستاذ مساعد بقسم الأصول والإدارة التربوية بكلية التربية في جامعة الحديدة فقد وجد أن التخطيط عاملاً مهماً لنجاح مؤسسات التعليم العالي نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما أصبح الحل الأمثل من أجل بقائها واستمراريتها وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة في هذا المجال محلياً وعالمياً، وانطلاقاً من ذلك فقد باتت ممارسة جامعة الحديدة لأسلوب التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحمية من أجل القيام بممارسة عملها بشكل أفضل وذلك من خلال تركيز طاقتها والتأكيد على أن جميع العاملين



درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

سواءً الأكاديميين أو الإداريين بأنهم يسرون في اتجاه تحقيق نفس الأهداف إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه الجامعة استجابة للتغيرات المحلية والعالمية وحتى تستطيع زيادة قدرتها التنافسية وتطوير أدائها من أجل تحقيق رؤيتها ورسالتها كما انه يساعد القادة أيضا علي الاستكشاف وتحديد الاحتياجات وبناء رؤية واقعية وتحديد الأولويات ووضع الأهداف وتحديد الاستراتيجيات والمصادر المطلوبة وتحديد الاعمال الواجب القيام بها .

ومن هذا المنطلق جاء ت هذه الدراسة لتسليط الضوء على درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة:-

يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً فعالاً في التأثير على أداء الخدمات المقدمة في المؤسسات التعليمية، وبالأخص قطاع التعليم العالي، نظراً لما يعانيه واقع التعليم العالي في اليمن من ضعف في مخرجات التعليم الأساسي والثانوي، ولذا فقد بات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي وفعال ضرورة ملحة لوزارة التعليم العالي إن أرادت تحسين جودة المخرجات التعليمية في الجامعات ، ونظراً لوجود المشكلات التي تواجهها، ونتيجة لتسارع التطورات الحاصلة في بيئة عملها ، أصبحت المسؤولية أكبر على عاتقها في سبيل المواءمة بين استمرار هذه الجامعات ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير، ويعتبر الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي هو الطريق السليم، والفعال لمعرفة الإمكانيات المختلفة التي يمكن أن تتوفر للجامعات، عبر خطط وبرامج ومشروعات مختلفة حتى تتمكن من الحفاظ على معدلات أداء عالية تتناسب مع أهمية وطبيعة عملها وعمل العاملين فيها، فالتخطيط الاستراتيجي يسهم في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسات التعليمية، وتوجيه وتكامل الأنشطة، بالإضافة إلى مساعدته على توقع القضايا والأمور الطارئة والتغيرات المستمرة، ووضع الاستراتيجيات لمواجهة تلك المتغيرات.

وبناءً على ذلك فقد رأى الباحث وبحكم عمله في الجامعة أنه وفي ضوء التطورات العلمية والتربوية التي يشهدها العالم في السنوات الأخيرة من تطورات علمية لوظائف ومهام الجامعات، وأنه لم يعد مقتصرًا عملها على تسيير الأمور الادارية والأكاديمية للجامعة فحسب رغم أهميته وإنما أصبحت موجهة إلى تطوير وتحسين العملية التعليمية بصفة عامة وذلك من خلال التخطيط السليم، والعمل على تنمية مهام أعضاء هيئة التدريس مهنيًا وأكاديميًا وتطوير الاساليب التربوية، وتوطيد علاقة الجامعة بالمجتمع، وتوفير الخدمات من معامل وامكانيات مادية وبشرية كي تستطيع القيام بدورها المطلوب منها والقيام به بعيداً عن التخبط والعشوائية، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما الواقع الراهن للتخطيط الاستراتيجي بجامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي، تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

1. تعد من الدراسات النادرة التي تناولت درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية (حسب علم الباحث) .
2. قد تفيد نتائجها في لفت نظر القيادات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمعرفة درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من أجل تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف واتخاذ الإجراءات لمواجهتها والحد منها.
3. قد تسهم نتائج الدراسة الحالية في تحسين مخرجات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية بشكلٍ يتلاءم مع المتغيرات والتطورات الراهنة.
4. تتبع أهمية الدراسة من تركيزها على تطوير التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية، والذي يعد الأداة الرئيسية في تحقيق التنمية والتقدم للمجتمع اليمني.
5. تعتبر اضافة علمية متواضعة تضاف إلى المكتبات العلمية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى الآتي:

1. التعرف على درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة.
2. الكشف عن الفروق الاحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي، تُعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على المحددات التالي:

- ❖ الحدود الموضوعية: معرفة درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة والتي تتحدد من خلال ثلاثة مجالات، هي (المجال الأول مجال الرؤية والرسالة والأهداف ، والمجال الثاني : مجال التحليل الاستراتيجي البيئي للجامعة ، والمجال الثالث : مجال التقييم والرقابة الاستراتيجية).
- ❖ الحدود المكانية: كلية التربية النوعية ومركز التعليم المستمر بالخوخة جامعة الحديدة.
- ❖ الحدود الزمنية: في العام الجامعي ،2023-2024م.
- ❖ الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس في جامعة الحديدة .

مصطلحات الدراسة:-

التخطيط الاستراتيجي

يعرفه (جغلاف ، 2016 ، 5) بأنه مفهوم إداري يتضمن تحليل ودراسة جميع المتغيرات الداخلية في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف والمتغيرات الخارجية المحيطة والمتمثلة بالفرص والتحديات ، ويتم من خلال صياغة رسالة

المؤسسة ورؤيتها ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة.

كما يعرف بأنه عملية تحديد شكل المؤسسة ومستقبلها وتهتم بتصميم استراتيجيات ووضع أهداف وبرامج زمنية تجعل الجامعة قادرة على توظيف واستخدام أمثل للموارد المتاحة ، واستثمار الفرص الذكية في ضوء التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة (الهالبي، 2006، 9) ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه. عملية تنظيمية تعتمد على استشراف المستقبل ورسم سياسة عامة لجامعة الحديدة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وبلورة رؤيتها ورسالتها وأهدافها كي يتم من خلالها توجيه جهود العاملين لتحقيق الأهداف المرسومة لها .

الدراسات السابقة

قام الباحث بالاطلاع على عدد من الدراسات ذات العلاقة بدراسته وتم استخلاص عدد منها وسيتم عرضها من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي :-

دراسة الدجني (2011)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري، وتآلف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وعددهم (91) عضواً، وتم تصميم أداتين هما الاستبانة والمقابلة المقننة ، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، وكذا توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات أبعاد الأداء المؤسسي (75.97%).

دراسة عيسان والمهدي (2014)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة المدارس العمانية لمراحل التخطيط الاستراتيجي في ضوء متغير (النوع - المستوى التعليمي - الخبرة) واستخدمت الاستبانة لتحديد مستوى الممارسة، وخلصت إلى عدد من النتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع ، كما خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي وسنوات الخبرة ، كما أشارت إلى أن من أهم المعوقات التي تعيق ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام العماني هو نقص الدعم وقلة وعي المعلمين بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضعف التنمية المهنية في هذا المجال

دراسة Florence, (2016)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على نوعية التعليم في كينيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لقياس تصورات مديري التعليم في كينيا، التي تبين أن اتخاذ الترتيبات

والاستعدادات من الخطط والأهداف التربوية وتحديد الموارد اللازمة والتدريب للموارد البشرية يؤدي إلى اكتساب المهارات والمعرفة لديهم، مما ينعكس على جودة التعليم، فضلاً عن انعكاسه على توفير الكفاءات المتخصصة والتمكينة من إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وقد أشارت النتائج إلى أن التعليم مازال تحت تجربة التعامل مع التحديات التي تنسب إلى أوجه القصور في التخطيط من حيث الدقة في إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، وأن للتخطيط الاستراتيجي دور حيوي في تعزيز جودة التعليم، وتمكين القيادات في المساهمة على نحو متزايد في صياغة الأهداف الاستراتيجية للمدارس والتي تؤدي بالتالي إلى تحسين نوعية التعليم باستمرار وعلى المدى الطويل، للجوانب التي تقع ضمن الدراسة.

دراسة (Bakhit, 2017)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي المنفذة له في جامعة النيل الأزرق، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي، حيث اعتمدت الدراسة على بيانات ومعلومات من مصادر ثانوية مثل المراجع والكتب، وتم توزيع استبيان على عينة مختارة من مجتمع الدراسة من جامعة النيل الأزرق، وخلصت الدراسة إلى أن التخطيط بجميع مراحل وأنواعه ومستوياته يؤثر على أداء مؤسسات التعليم العالي تأثيراً إيجابياً في كل مراحل وإدارته العلمية.

دراسة أحمد ، وسعاد(2017)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة طاهري محمد بشار، ومن أجل تحقيق تلك الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة وعينته من كافة المدرء الأكاديميين والإداريين في هذه الجامعة والبالغ عددهم (47) فرداً، وُزعت عليهم استمارات الاستبيان كما اعتمدت في تحليل البيانات واختبار الفرضيات على أساليب الإحصاء الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة طاهري محمد بشار، واقتُرحت الدراسة ضرورة السعي لتطبيق أسلوب التخطيط الاستراتيجي بجميع مكوناته وبمفهومه العلمي الصحيح في جامعة طاهري محمد بشار للاستفادة منها.

دراسة العناتي ، وأخرون(2018)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية، ومعرفة ما إذا كان للتخطيط الاستراتيجي للمديرين تبعاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخبرة أثر على إدارة الأزمات، وزعت استبانة تتألف من (30) فقرة تنتمي إلى خمسة مجالات على عينة مكونة من (500) مديراً وموظفاً استجاب منهم (478) تشكل ما نسبته (95.6%) من الاستبانات المسترجعة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثراً للتخطيط الاستراتيجي للأبعاد (الرؤية، القيم، والأهداف الاستراتيجية) على إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية، وأن اتجاه أفراد عينة الدراسة بشكل عام كان إيجابياً بمستوى عالٍ، غير أن اتجاهاتهم نحو مجال رسالة الجامعة كانت إيجابية بدرجة متوسطة، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمستجيبين في جميع مجالات الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي، في حين تبين أن هناك فروقا تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، وعدد سنوات الخبرة الإدارية في بعض مجالات الدراسة.

دراسة الشرفات سايج (2019)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على وجهة نظر العاملين حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت واختبار الفروض في تلك النظريات تبعا لخصائصهم الشخصية والوظائفية وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والبالغ عددهم (430) فرداً وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى القادة الإداريين جاءت بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس ، كما أنه يوجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات ولصالح فئة الخبرة أقل من 5 سنوات .

دراسة عسيري ، وجفري (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين على ضوء رؤية (2030)، والتعرف على مدى مشاركة الإدارة (العليا - التنفيذية) في وضع الخطط الاستراتيجية وأثر ذلك على أداء العاملين، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توزيع استبانة على عينة عشوائية يبلغ عددها (92) فرداً ، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي الحكومة لثلاث جهات تم اختيارها بعشوائية وهي: هيئة الغذاء والدواء، هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: أن كلاً من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية ومشاركة الإدارة العليا في التخطيط لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع أداء الموظفين، ولم يكن هناك أي فروقات بين أفراد العينة في التخطيط إلا بين الجنسين.

دراسة الزهراني (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جوانب الضعف، ومواطن القصور في مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى إدارات التعليم العام في منطقة مكة المكرمة وكيفية التغلب عليها، لتحسين أداءها في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، وتمثلت الأداة في الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في موضوع البحث، وقد بينت النتائج أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام وأداء العاملين بها، بالإضافة إلى فوائد كثيرة تؤدي في النهاية إلى جودة مخرجات التعليم، والتي باتت ضرورة ملحة تتطلبها المرحلة الراهنة، لضمان تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، والحفاظ على مكانتها الريادية إقليمياً، وفي ضوء النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتنفيذ منهجية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الإدارات التعليمية والمدارس بمنطقة مكة المكرمة وسائر المناطق في عموم المملكة.

مما سبق يتضح من الدراسات السابقة التي ذكرناها سابقاً أهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورته وذلك بناءً على ما اثبتته العديد من الدراسات السابقة على أنه لا يمارس بشكل فعال في المؤسسات التعليمية بصورة عامة، كما أظهرت قلة الدراسات التي تبحث في التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) مما يبرر أهمية هذه الدراسة في هذا المجال حيث أنها تختلف عن بعضها من ناحية تطبيقها على عينة الدراسة والمتمثلة في أعضاء هيئة التدريس، كما أنها تناولت معرفة درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة بالإضافة إلى أنها تستدعيها الندرة العلمية وبخاصة على المستوى المحلي .

- الإطار النظري :-

سيتم تناول إطار معرفي عن بعض الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، والتي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية وذلك على النحو التالي :

- التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تخطيط يقوم على أساس الإعداد والتدبير مستنداً في ذلك على تصورات واضحة وشاملة وطويلة المدى للمواقف المستقبلية للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها. (احمد وسعاد، 2017، 3) كما يعرف التخطيط الاستراتيجي: بأنه عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، كي تقوم بموجبه قيادة المؤسسة التعليمية بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات الجودة الشاملة (الدجني، 2011، 10). ويُعرفه (السالم ، 2000 ، 1) بأنه تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس سنوات وعشر سنوات أو ما يزيد قليلاً، وينتهي بخطة استراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية يتم الاستعانة بها وقت الأزمات أو في تغير ظروف التنفيذ، يسير وفق عملية معقنة تستهدف تحقيق المهام والغايات طويلة الأجل للنظام بالاستعانة باستراتيجيات معينة لاستخدام كافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة

بينما عرفه (حسب النبي ،2018، 7) بأنه خلق واقع جديد يتجاوب مع تحديات المستقبل المتوقعة والتي يعبر عنها في صورة قيم وافكار ليس في المنظمة واعضائها ولكن تعكس البيئة المحيطة التي تتواجد فيها المنظمة ، كما انه النظرة الثاقبة على الشكل المثالي للمنظمة (زكريا، 2019 ، 9) كما انه تصور لمستقبل ادارة المنظمة وتحديد الاستراتيجية وتحسين عملياتها الادارية والهيكلية والتنظيمية وتوفير مواردها المادية والبشرية ، والعمل على اختيار وتطبيق البدائل المناسبة ، وتمكينها من تحسين الاداء الوظيفي لموظفي المنظمة (محمد ومحمود ، 2018 ، 8) ويرى (الجرادات، 2019، 445) بان التخطيط الاستراتيجي يمثل الركيزة الأساسية لتحديد السياسة والإجراءات التي تسير عليها الجامعة لتحقيق أهدافها، بالاستناد على دراسة الواقع ورصد الإمكانيات المتاحة، وتحليل نقاط القوة

والضعف في المؤسسة، كما أنها العدسة التصورية التي تحدد معالم المستقبل للجامعة، من خلال تحديد الرؤية والرسالة للجامعة وتحديد الأهداف وصياغة الخطط الإجرائية لتنفيذ الاستراتيجية للجامعة.

وعليه يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم بواسطتها تطوير الخطط والإجراءات واتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة الجامعة وتكوين سياسات العمل فيها وتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وفق رؤية مستقبلية تحدد علي ضوءها أسلوبها وطريقة أدائها وما يميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى .

- أهداف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي الى التوصيف المنهجي لبيئة عمل الجامعة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها وتحديد توجيه المسارات الاستراتيجية للجامعة وذلك من خلال صياغة وتطوير رسالة الجامعة واهدافها وتحديد وتوجيه مسار العمل فيها .

ولذا فان نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي يعتمد على دقة العمل وفق الخطط التي ترسمها المؤسسة التي تنطلق من أهداف الخطط الاستراتيجية طويلة المدى والأهداف للخطط قصيرة المدى التي تتضمن التالي: (العارف ، 2000 ، 12)

1. إعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه المؤسسة،.
2. تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المؤسسة بعد إعادة تنظيمها.
3. النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية لتدعيم الاتجاه الإنتاجي للمؤسسة وتحديد معدلاته المستقبلية.
4. مراجعة احتياجات ومتطلبات المستفيدين، فضلا عن مراجعة مهام وأعمال المؤسسة وفقا لأبعاد الجودة الشاملة.

وأضاف (غنيمه ، 2009، 32) بعض من أهداف التخطيط الاستراتيجي

5. تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة والتعرف على الفرص والتحديات.
6. تدريب الموارد البشرية والاهتمام بهم.
7. تحديد الأهداف بواقعية.
8. توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتمكن من اتخاذ القرارات الرشيدة.

مما سبق يخلص الباحث الي ان من ضمن اهداف التخطيط الاستراتيجي في الجامعات هو تحسين نوعية التعليم والتعلم الجامعي ، وتفعيل العمل التعاوني لكل فرد في الجامعة من أجل إحداث التغيير المطلوب، حتي يؤدي إلى تطوير أداء إدارة الجامعة، وتشجيع الأفراد العاملين فيها على الإبداع والتواصل كي نقوي روح الانتماء للعمل المؤسسي لدي العاملين ومحاولة الوصول بهم إلى وضع أفضل وليس مجرد تسيير الأمور بطريقة تقليدية .

- عمليات التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية، إذ انه يشتمل على مجموعة من النشاطات (العمليات) النظرية الذهنية التحليلية، والتي اشار إليها عدد من الباحثين ولخصها (احمد وسعاد، 2017، 3- 5) في التالي :

1. تحديد التوجه الاستراتيجي: حيث يعتبر تحديد التوجه الاستراتيجي بمثابة خطوة جوهرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، والذي تتضمن:

أ- تحديد رسالة ورؤية المؤسسة: وتُعرف الرؤية بأنها تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المؤسسة، وبالتالي تبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة التي ستكون عليها المؤسسة مستقبلاً ، في حين تُعرف الرسالة بأنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي تشكل ثقافة المؤسسة، ومن البيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسة و المجتمع الذي تنتمي إليه ، وتحاول الرسالة الإجابة على السؤالين التاليين: أين نحن الآن؟ وما هو الغرض من إنشاء المؤسسة؟

ب- تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية: حيث انه في ضوء صياغة وتحديد رسالة المؤسسة يتم وضع الأهداف والغايات لتمثل ترجمة عملية للتوجهات الاستراتيجية العامة، إذ تشير الغايات إلى النتائج المراد تحقيقها على المدى الزمني الطويل، ويقوم مجلس الإدارة العليا بتحديد غايات المؤسسة ، لأنها تحتاج إلى تفكير استراتيجي ومهارات ذهنية عالية ، كما أنها تتسم بالعمومية والشمول؛ في حين تشير الأهداف إلى البعد التشغيلي التفصيلي المحدد الذي عادة ما يكون مرشداً للنتائج ومعياراً للقياس والتقييم، فهي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي ؛ وبالتالي تعتبر الغايات أهداف عامة شاملة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد، فتشتق من الرؤية والرسالة ثم تقسم إلى أهداف، وهذه الأخيرة تمثل مكونات أو مراحل للغايات، فتحقيق هدف يعني إنجاز مرحلة من مراحل تحقيق الغايات.

2. التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة: يعد التحليل الاستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات التخطيط الاستراتيجي، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة، وذلك بتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة.

3. تحديد الموقف الاستراتيجي: بعد القيام بتحليل البيئة الاستراتيجية، يترتب على المؤسسة معرفة ما هي الاستراتيجيات العامة التي يمكن تبنيها انسجاماً مع إمكانات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) وعواملها الخارجية (الفرص والتهديدات).

4. الاختيار الاستراتيجي والبدائل الاستراتيجية: الاختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية، الذي يمثل رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية أفضل تمثيل، أما البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى.



5. وضع السياسات: أن عملية اختيار أفضل بديل استراتيجي ليست نهاية مرحلة صياغة الاستراتيجية، لكن يجب تحديد السياسات التي تضع الخطوط العريضة لمرحلة التنفيذ، والتي تشكل القواعد الأساسية من الاستراتيجية المختارة لتوجيه عملية اتخاذ القرارات في مختلف أرجاء المؤسسة حيث تمثل السياسات الإطار المرشد لعملية اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ في جميع أجزاء المؤسسة ، وبالتالي فإن السياسة هي أداة الربط بين عمليات تصميم الاستراتيجية وعمليات التنفيذ لها.

- أقسام التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

تعددت وتنوعت اقسام التخطيط الاستراتيجي من مؤسسة لأخرى لكن هناك شبه اجماع على تقسيمه في مؤسسات التعليم العالي الى ثلاثة أقسام هي:

1. التخطيط على مستوى الجامعة: من أولويات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأخذ بمنظور التحليل النظامي القائم على تقسم الجامعة إلى وحدات عمل جزئية متكاملة، لتتمكن من حصر الاحتياجات والمتطلبات في الجامعة بصورة شمولية، لهذا فإن الجامعة كنظام كلي يعد من الأقسام الأولى في التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، ويمثل هذا القسم كما أشار إليه (الخضري، 2005، 10) إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للجامعة كمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة والخدمات التي تقدمها للمستفيدين، وعملية تخصيص الموارد و إدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعها. وأطلق عليه (جودة، 2006، 9) بالاستراتيجية الكلية التي توضع بواسطة الإدارة العليا وتضع نصب عينها أهداف التنمية والتطوير في المؤسسة كلها، والتكامل بين إدارة المؤسسة وتغيير شكل التنظيم الذي يهدف إلى إنجاز أهداف المؤسسة التي غالبا ما تكون طويلة الأجل
2. التخطيط على مستوى وحدات العمل: يمثل إدارة مجهود وحدات الأعمال الاستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المؤسسة ككل. وأشار (نجم، 200، 15) بأن هذا القسم في التخطيط الاستراتيجي يظهر في الوحدات الرئيسية التي لها استقلالية في الموارد والأهداف أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات في هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ استراتيجيات مناسبة لظروفها حول الخدمات المقدمة المختلفة وهي تغطي الفترة المتوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات. (علاقي، 2000، 12)
3. التخطيط على مستوى الوظائف: هي استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي تحديد وظائف الخدمات والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الاستراتيجية ويضع نصب عينيه الاستراتيجية الكلية عند وضعهم للاستراتيجية الوظيفية كما أنها الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والاستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المؤسسة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية

(السيد، 2001، 14). فالتوجه الرئيس لأي استراتيجية وظيفية يجب أن ينبع من استراتيجية المؤسسة الأم أو وحدة الأعمال التي تتبعها هذه الوظيفة. ولكي تتجح الاستراتيجية الوظيفية لابد أن تؤسس أو تبنى على مجالات جدارة متميزة في الوظيفة ذات العلاقة. (الخصري، 2005، 17).

- أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

نظرا للظروف والتغيرات التي تواجه الجامعات في بيئتها الداخلية والخارجية ، فقد اصبحت الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي ملحة وحاسمة كما ان التركيز على الحرية الفكرية وافتتاح المعرفة وكذلك التغيرات السريعة في البيئة التي تعمل فيها تزيد من العبء على قيادة الجامعات وتتطلب منها السعي لإيجاد حلول فعالة ولمواجهة تلك التغيرات والتي تعد بمثابة تحديات تواجهها مستقبلا ولهذا فان التخطيط الاستراتيجي اصبح امرا مهما بمؤسسات التعليم العالي لمواجهة كل تلك التحديات .

كما تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من خلال ما يلي: (حلس، 2013، 134)

1. تشجيع القادة الأكاديميين على وضع رؤية مشتركة للمستقبل.
2. وضع مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح باستمرار.
3. التكيف مع العالم المتغير بشكل أكبر.
4. يعد أسلوباً جديداً لتفكير واسع النطاق على المستوى الاستراتيجي.

ويضيف (الخطيب ومعاينة، 2006، 55) بعض جوانب أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات كالتالي:

1- يساعد التخطيط الاستراتيجي على رفع درجة التنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة بالجامعات وكيفية التأقلم معها.

2- يوضح صورة الجامعة أمام كافة أصحاب العلاقة (الطلبة، العاملين والمجتمع).

3- يزود التخطيط الاستراتيجي الجامعة بدليل ارشادي حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

- مميزات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

تتمثل مميزات التخطيط الاستراتيجي بما يلي (يوسف، 2019 ، 18)

- 1) المرونة ولتي تتمثل في قدرة الجامعة على التحول من الاستراتيجية لأخرى عند تغيرات الظروف البيئية
- 2) ان التخطيط الاستراتيجي في الجامعات يشجع على التنبؤ بالمستقبل لاستراتيجيات الجامعة.
- 3) ان اهداف التخطيط الاستراتيجي محورية تعتمد على تحقيقها اهداف مرحلية وقانونية .
- 4) يتمتع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة بالشمولية كونه يشمل جميع مرافق الجامعة ككل وليس جزءاً منها

كما لخص (علاقي ، 2000، ب) مميزات التخطيط الاستراتيجي بما يلي:

1. يسعى إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.

2. يعمل على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.
3. يمثل القدرة الإنسانية في التفكير المستقبلي لتحقيق الأهداف والغايات ذات الصيغة البعيدة المدى، التي يتخللها خطط جزئية في حياة الفرد أو المؤسسة على حد سواء. (الجرادات، 2019، 448)
4. يعتمد على الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة، ويكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، ويعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة و رسم ملامح المستقبل قبل وقوعه. (الكبيسي، 2006)
5. يُعد عملية ذهنية تحليلية لاختيار المكانة المستقبلية للمؤسسة، من خلال تحديد رسالة المؤسسة، وتحليل البيئة فيها ووضع الأهداف، وتقييمها، واختيار الأنسب منها. (السالم، 2000، 5)
6. تتعكس نتائجه على وضوح الرؤيا المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والقدرة على التفاعل البيئي على المدى البعيد، وتحقيق النتائج المادية والمعنوية، وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، فضلا عن القدرة على إحداث التغيير، وتخصيص الموارد والإمكانيات المادية والبشرية بطريقة فعالة. (المغربي، 1999، 12)

- معايير التخطيط في مؤسسات التعليم العالي

تناول المؤتمر الاستثنائي للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في أيلول / سبتمبر 2000 ، والذي انعقد ببيروت لبنان - معايير التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بنوع من التفصيل حيث أكد على المعايير اللازم توافرها في التعليم العالي ومؤسساته والمتمثلة في الآتي: (نشوان، 2004، 10)

1. الموارد البشرية:

- أ. توافر بنية تنظيمية متكاملة تشمل على الأقل ما يلي:
 - ❖ مجلس أمناء أو ما يقوم مقامه يضم نسبة معينة من أصحاب الكفاءة والخبرة في العمل الأكاديمي.
 - ❖ مجلس أكاديمي مسؤول عن الأداء العلمي للمؤسسة.
 - ❖ مجلس يكون مسؤولاً عن الإدارة المالية والإدارية.
 - ❖ مجالس للكليات والأقسام.
 - ❖ يعد الترخيص النهائي بداية عمل المؤسسة، ويجب تقيدها بالمعايير باستمرار والتحقق من التزامها.
 - ❖ جهاز إداري ومالي.
- ب. توافر بيان بأسماء ومؤهلات وخبرات شاغلي المناصب القيادية بما في ذلك رئيس المؤسسة أو مديرها وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية .. الخ. وأعضاء هيئة التدريس وبيان مؤهلاتهم العلمية، وأن تكون نسبة مقدره منهم من المتفرغين لا تقل عن (50%).
- ج. توافر هيئة تدريس مؤهلة يراعى فيها المعايير التالية:
 - ❖ أن لا تقل نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب عن النسبة المقبولة التي تحددها الجهة المختصة في التخصصات المختلفة.
 - ❖ تحديد العبء الدراسي بما يتيح المجال لعضو هيئة التدريس بتجويد العملية التعليمية والقيام بدوره بالبحث العلمي.

❖ وجود خطة لتأهيل واستكمال أعضاء هيئة التدريس وتنمية كفاءاتهم.
د. توافر الأعداد الكافية من الأطر المساعدة والفنيين.

2. المرافق والتجهيزات:

التأكد من امتلاك المؤسسة لمنشآت في موقع مناسب يجعلها مهياً لعملية التعليم العالي ويشمل ذلك:

- ❖ قاعات المحاضرات وحلقات النقاش بالسعة المطلوبة.
- ❖ مصادر التعلم من مكتبة ووسائط متعددة بالمستوى المطلوب من ناحية الكم والنوع.
- ❖ مختبرات مجهزة إذا تطلب التخصص ذلك.
- ❖ ورش ومستلزمات التدريب العملي والحقلي إذا تطلب التخصص ذلك.
- ❖ مكاتب لأعضاء هيئة التدريس والأطر الإدارية.
- ❖ مرافق لخدمات الطلاب ورفاهيتهم وأنشطتهم الثقافية والرياضية والاجتماعية.
- ❖ مرافق وخدمات صحية.
- ❖ تجهيزات لازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في الإدارة والتعليم والتعلم.

3. البرامج والمناهج:

ينبغي لكل برنامج تقدمه المؤسسة أن يتضمن:

- ❖ تحديد الأهداف العامة من النواحي العلمية والمهنية والاجتماعية.
- ❖ تحديد الشهادة التي يؤدي إليها.
- ❖ تحديد عدد سنوات الدراسة وعدد ساعات التدريس والتحقق من أن هذا العدد يستجيب للمعايير المعتمدة لمستوى الشهادة التي يؤدي إليها البرنامج.
- ❖ تحديد الكفايات التي ينتظر تحقيقها في نهاية البرنامج ومطابقتها لمستوى الشهادة.
- ❖ بيان بالمقررات المقترحة وبمواصفاتها التفصيلية : أهداف كل مقرر، مادته، طرائق التدريس، طرائق تقويم التعلم والتأكد من أن المنهاج يستجيب للمعايير التالية:
- موازنة المقررات المقترحة مع الأهداف والكفايات المتوخاة، ومع التقدم العلمي .
- التوازن بين الأهداف والكفايات النظرية والعملية أو اكتساب المعارف والمهارات والمواقف.
- التوازن بين المقررات العامة ومقررات الاختصاص والمقررات الاختيارية.
- التدرج في المقررات .
- بيان نظام التقويم الخاص بالبرنامج .
- التحقق من مواءمة الإمكانيات المادية والبشرية لاحتياجات تنفيذ البرنامج على الوجه الأكمل.

4. الأنظمة واللوائح:

- ❖ النظام الأساسي.



- ❖ لائحة الامتحانات والتقييم.
- ❖ اللوائح المنظمة لعمل هيئات المؤسسة.
- ❖ لائحة شؤون أعضاء هيئة التدريس.
- ❖ اللوائح المالية والإدارية.
- ❖ النظام الدراسي واللوائح المنظمة له.
- ❖ لوائح شؤون الطلاب.
- ❖ اللوائح المنظمة للبحث العلمي وخدمة المجتمع.

5. التمويل

- ❖ تحديد الموازنة ومصادر التمويل.
- ❖ تحديد أوجه الصرف.
- ❖ الضمانات القانونية والكفالات المالية التي تقدمها المؤسسة لحفظ حقوق الطلاب والعاملين فيها في حالة قصور أو عجز المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها التعليمية والتربوية

وعليه يمكن القول أن للتخطيط الاستراتيجي دور وأهميه في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، حيث انه يمكن الجامعة من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة. كما يمكن الجامعة من تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى طلبته، إضافة الي انه يمكنها من تطوير خدماتها التي تقدمها بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية كما انه يساعدها علي الحصول على التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية من معامل ومختبرات ووسائل إيضاح.

- العوائق التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات

يواجه التخطيط الاستراتيجي عدد من العوائق والمشكلات التي تعيق الجامعات من تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي تتمثل في ما يلي (الربيعي , 2014 , 12)

1. عزوف المديرين عن التخطيط وخوفهم من الفشل في تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية وصعوبة الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة وكاملة ومتجددة.
2. الافتقار الى التكامل والتنسيق بين نظام التخطيط الاستراتيجي وانظمتها الفرعية في الجامعة وكذا الافتقار الى الموارد المالية والبشرية الامر الذي يجعل ادارة الجامعة غير قادرة على الاستمرار في تنفيذ الخطة على النحو المطلوب وقد يؤدي الى الفشل .
3. عدم وضوح الادوار داخل الجامعة وكذلك وجود نقاط الضعف الهيكلية التي تجعل التخطيط اكثر صعوبة اضافة الى قلق عمدا الكليات ومديري الادارات والاقسام والوحدات الادارية من الصعوبات والروتينية اليومية والمستمرة .
4. عدم اهتمام بعض العمداء في القدرات المطلوبة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي وذلك عدم استعدادهم لقبول كل ما هو جديد وحيوي.

5. عدم قدرة قيادة الجامعة على وضع الخطة الاستراتيجية واهدافها وخططها التشغيلية لان الخطة تمثل اولاً وقبل كل شيء قدرات التنظيم الذاتي حتى لو وضفت اخرين لبناء خطتها ستكون غير قادرة على تنفيذها في ارض الواقع.

- منهجية الدراسة وإجراءاتها: -

سيتناول الباحث في هذه الدراسة عرضاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها، من خلال تحديد مجتمعها، وعينتها، وأداتها، والإجراءات المتبعة في إعدادها، والتحقق من صدقها وثباتها، كما يتضمن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وكذا تحليل النتائج ومناقشتها علي النحو التالي:

أولاً: منهجية الدراسة:

تماشياً مع طبيعة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها فقد استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي؛ كونه الأنسب لمعرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجامعة الحديدة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كما أنه يعد المنهج الذي يقوم بعملية التحليل والتفسير العلمي المنظم للظاهرة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات عن تلك الظاهرة أو المشكلة لاستخلاص دلالتها وصولاً إلى نتائجها.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس العاملون في كلية التربية النوعية ومركز التعليم المستمر بالوخة في جامعة الحديدة، خلال العام الدراسي 2023 - 2024، والبالغ عددهم (80) عضو هيئة تدريس حسب احصائية الجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (60) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة قصدية بنسبة (75%) من مجتمع الدراسة، وتعتبر هذه العينة المتاحة والتي استجابت من بين بقية أفراد المجتمع، وهي نسبة مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

أ- خصائص أفراد عينة الدراسة

تناولت الدراسة عدد من المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة، وتوزعت العينة وفق متغيرات (الجنس) (ذكر؛ أنثى)، المؤهل العلمي (بكالوريوس؛ ماجستير؛ دكتوراه)، سنوات الخبرة (أقل من (5) سنوات؛ بين (5-10) سنوات؛ أكثر من (10) سنوات) كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (1) المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة

م	المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة
1	الجنس	- ذكور	36	60%
		- إناث	24	40%
2	المؤهل العلمي	- بكالوريوس	27	45%

درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

25%	15	- ماجستير		
30%	18	- دكتوراه		
30%	18	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	3
38.33%	23	من 5 - 10 سنوات		
31.37%	19	أكثر من 10 سنوات		

- ثالثا بناء أداة الدراسة:

بعد مراجعة أدبيات التخطيط الاستراتيجي والدراسات السابقة التي اجريت في هذا الخصوص وبلاستفادة من الأدوات الذي استخدمتها في جمع بياناتها وللإجابة عن أسئلة الدراسة، ولتحقيق أهدافها، تم بناء استبانة لقياس درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجامعة الحديدية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كونها تُعد من أفضل الطرق للحصول على المعلومات، وتتسم بالسهولة والسرعة في توزيعها، وتوفير الوقت والجهد تكونت من (37) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف، ويتضمن (11) فقرة، والمجال الثاني: التحليل الاستراتيجي البيئي للجامعة ويتضمن (17) فقرة، والمجال الثالث: التقييم والرقابة الاستراتيجية ويتضمن (9) فقرات، طبقت على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددها (60) عضو هيئة تدريس، بنسبة (75%) من المجتمع الأصلي

أ- صدق الاداة : تم التحقق من صدق الاداة من خلال عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص ؛ وذلك لإبداء آراءهم من حيث: ارتباط مجالات الاستبانة بالأداة ككل، ومدى ارتباط ووضوح كل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقد أسفرت تعديلات المحكمين عن تعديل بعض فقرات المجالات الثلاثة، كما قام الباحث بمراجعتها وفق التعديلات والملاحظات التي اوردها السادة المحكمين

ب- ثبات الأداة: للتحقق من ثبات الأداة، تم استخدام (معادلتى التجزئة النصفية وألفا كرونباخ) لحساب معاملي ثبات فقرات كل مجال على حدة، وكذا معامل ثبات فقرات الأداة ككل فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (2) معاملات ثبات التجزئة النصفية وألفا كرونباخ لأداة الدراسة

م	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ
1	المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف.	11	0.897	0.915
2	المجال الثاني : التحليل الاستراتيجي البيئي للجامعة.	17	0.735	0.758
3	المجال الثالث : التقييم والرقابة الاستراتيجية.	9	0.704	0.860
	الثبات العام لأداة الدراسة	37	0.779	0.844

يتبين من جدول (2) أن قيم معاملي التجزئة النصفية وألفا كرونباخ لفقرات المجال الأول بلغت بالترتيب (0.897؛ 0.915)، كما بلغت قيمتا معاملي التجزئة النصفية وألفا كرونباخ لفقرات المجال الثاني بالترتيب (0.735؛ 0.758)، بينما بلغت قيمتا معاملي التجزئة النصفية وألفا كرونباخ لفقرات المجال الثالث بالترتيب (0.704؛ 0.860) في حين بلغت قيمتهما للاستبانة ككل (0.779؛ 0.844)، وجميع هذه القيم تدل على أن معامل الثبات للاستبانة ككل ولكل مجال من مجالاتها الثلاثة جاء مرتفع، وعلية فقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (37) فقرة كما في الملحق.

- رابعا الاساليب الاحصائية المستخدمة :

تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي.

معيار الحكم على نتائج الاستبانة

لأن هذه الدراسة قد اعتمدت على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي ، فقد تم الحكم على النتائج من خلال المعيار المحدد بالجدول التالي:

جدول (3) معيار الحكم على نتائج الاستبانة وفق قيم المتوسط الحسابي

درجة الممارسة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	من (1) إلى أقل من (1.80)
منخفضة	من (1.80) إلى أقل من (2.60)
متوسطة	من (2.60) إلى أقل من (3.40)
عالية	من (3.40) إلى أقل من (4.20)
عالية جداً	من (4.20) إلى (5)

- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يلي عرض نتائج الدراسة حسب ترتيب أسئلتها، وكذا مناقشة هذه النتائج وذلك على النحو التالي:

أ- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة، والذي ينص على: " ما درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لجميع مجالات الاداة وفقرات هذه المجالات، فكانت النتائج كما في جدول (4):

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات

التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدية

درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
المجال الأول: الرؤية والرسالة والأهداف.				
1	تتسم الرؤية الاستراتيجية للجامعة بأنها هادفة وتستشرف المستقبل.	3.03	0.86	متوسط
2	رؤية الجامعة قابلة للقياس وفقا لمقدار التقدم الذي تحرزه الجامعة.	3.13	0.86	متوسط
3	أهداف الجامعة واضحة ومتوازنة ومتكاملة .	3.10	0.93	متوسط
4	أهداف الجامعة شاملة لجميع جوانب التطور المطلوبة لأعضاء هيئة التدريس.	3.00	0.86	متوسط
5	تشرك الجامعة أعضاء هيئة التدريس في مناقشة رسالة وأهداف الجامعة قبل وضعها .	2.95	0.85	متوسط
6	تقوم الجامعة بالمراجعة الدورية للرؤية والرسالة والأهداف.	2.85	0.95	متوسط
7	تحت الجامعة العاملين فيها على ابتكار أفكار جديدة تحدث وتطور رسالة الجامعة.	2.95	0.96	متوسط
8	توجد بيئة مناسبة داخل الجامعة تسهم في وضع رؤيه مستقبليه لتحسين وتطوير الواقع.	2.93	1.00	متوسط
9	تعمل الجامعة ضمن رؤيه واضحة لرفع نقاط القوة وتخفيض نقاط الضعف.	3.28	1.02	متوسط
10	تتضمن رسالة الجامعة الوظائف المتمثلة في التدريس وخدمة المجتمع والبحث العلمي.	2.88	0.96	متوسط
11	تستشف الجامعة أهدافها من سياسة الوزارة وأهداف وتوجهات الدولة.	3.03	0.90	متوسط
	المجال الاول ككل	3.01	0.68	متوسط
المجال الثاني : التحليل الاستراتيجي البيئي للجامعة.				
1	تعتمد الجامعة على استخدام التحليل الاستراتيجي لتقييم آليتها الداخلية والخارجية في التخطيط المستقبلي.	3.08	0.83	متوسط
2	تعمل الجامعة على تشجيع وتحفيز العاملين بما يسهم في تحسين أدائهم.	2.70	0.65	متوسط
3	يوجد في الجامعة نظام عادل للمكافآت يسهم في دعم وتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي.	2.58	0.65	منخفض
4	تشجع الجامعة على التواصل البناء والحوار الايجابي بين كافة العاملين فيها.	2.97	0.90	متوسط
5	تحرص الجامعة على تطوير الأنظمة الإدارية فيها بما يتفق مع أهداف متطلبات التخطيط الاستراتيجي.	2.90	0.54	متوسط
6	توزع الجامعة الأدوار والمهام القيادية بين العاملين حسب التخصص.	2.63	0.64	متوسط

متوسط	0.79	3.05	7	يوجد في الجامعة هيكل تنظيمي يتوافق مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي.
متوسط	0.52	2.78	8	تهتم الجامعة بتوظيف تكنولوجيا المعلومات في المعاملات الإدارية لمواكبة مهارات التخطيط الاستراتيجي.
متوسط	0.68	2.68	9	تركز الجامعة على البيئة التنظيمية وربطها بالخطة الاستراتيجية فيها.
متوسط	0.51	2.75	10	تحرص الجامعة على الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للطلبة.
متوسط	0.45	2.97	11	تشجع الجامعة المدرسين على القيام بالبحوث الإجرائية لمواجهة المشكلات التي تواجههم بالعمل.
متوسط	0.52	2.73	12	تحرص الجامعة على توفير الامكانيات المادية والتجهيزات اللازمة للقيام بالعملية التعليمية.
متوسط	0.51	2.75	13	تحرص الجامعة على اكتشاف التهديدات في البيئة الخارجية للتخلص منها.
متوسط	0.80	3.10	14	تسعى الجامعة إلى التعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وكيفية الاستفادة منها.
متوسط	0.57	2.75	15	تعمل الجامعة على توفير قاعدة بيانات للبيئتين الداخلية والخارجية.
متوسط	0.50	2.92	16	تحرص الجامعة على الاستفادة من التجارب المتميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
متوسط	0.50	2.82	17	تحرص الجامعة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفق نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
	0.31	2.83		المجال الثاني ككل
المجال الثالث : التقييم والرقابة الاستراتيجية.				
متوسط	0.56	2.83	1	تقوم الجامعة بتحديد اهداف لتقييم خطتها الاستراتيجية
متوسط	0.55	2.93	2	تقيم الجامعة الأداء الفعلي وفقا للمعايير الموضوعية والخطة الاستراتيجية.
متوسط	0.58	2.85	3	تحرص الجامعة على تصحيح الأداء واتخاذ الاجراءات التصحيحية وفق نتائج التقييم.
متوسط	0.57	2.82	4	تقيم الجامعة مدى نجاح الخطة الاستراتيجية بحسب نتائج التقييم التي تجريها.
متوسط	0.56	2.88	5	يتوفر في الجامعة دليل واضح ومعايير تقييم تتسم بالموضوعية والقابلية للقياس لجميع عناصر الخطة الاستراتيجية.
متوسط	0.61	2.93	6	تتسم أساليب التقييم بالدقة والشمول والواقعية.
متوسط	0.61	2.80	7	تتخذ الجامعة خطوات إجرائية لتعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف.
متوسط	0.59	2.95	8	تسند الجامعة مهمة التقييم لموظفين ذوي كفاءة علمية وأكاديمية عالية .

درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

متوسط	047	2.95	9 تعمل الجامعة على كتابة تقارير دورية عن مدى الانجاز بعد الانتهاء من تقييم أداء الخطة الاستراتيجية.
متوسط	0.26	2.88	المجال الثالث ككل
متوسط	0.30	2.90	الكلية

يتبين من جدول (4) أن درجة استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بشكل عام بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.30)، كما جاءت درجة استجاباتهم حول كل مجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي الثلاثة متوسطة أيضاً، وبمتوسطات (3.01 ؛ 2.83 ؛ 2.90) بالترتيب، وانحرافات معيارية (0.68 ؛ 0.31 ؛ 0.30)، كما جاءت جميع فقرات هذه المجالات بدرجة متوسطة أيضاً؛ لأن هذه المتوسطات تقع ضمن المقياس من (2.60 - إلى أقل من 3.40) ، ماعدا الفقرة رقم (3) بالمجال الثاني (يوجد في الجامعة نظام عادل للمكافآت يسهم في دعم وتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي). فقد جاءت بدرجة منخفضة بمتوسط (2.58) وانحراف معياري (0.65)، وعليه يمكن القول أن استجابات العينة حول درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة كانت متوسطة. وتعتبر هذه النتيجة لا تتناسب مع الرؤية الطموحة لجامعة الحديدة والتي تسعى إلى الحصول على أفضل الجامعات اليمنية خلال العام (2025) ولذا مطلوب من قيادة الجامعة مضاعفة الجهد في اكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي ومهارات إعداد التقارير الاستراتيجية واقامة الدورات المكثفة للقيادات الأكاديمية بالكليات والمراكز العلمية كي تحقق رؤيتها الاستراتيجية الطموحة وتتنافس بقية الجامعات وتصبح في صدارة الجامعات اليمنية والعربية .

وانتقدت هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (الشرفات وسايح، 2019) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى القادة الاداريين جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة (العناتي وأخرون، 2018) والتي اشارت إلى أن هناك أثراً إيجابياً للتخطيط الاستراتيجي للأبعاد المتمثلة في (الرؤية، القيم، والأهداف الاستراتيجية) على إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية، وأن اتجاه أفراد عينة الدراسة بشكل عام كان إيجابياً بمستوى عالٍ

ب- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة، والذي ينص على: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة، تُعزى للمتغيرات التالية : الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟ تم استخدام اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي وفيما يلي ذلك .

الفروق حسب الجنس

لمعرفة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة وفقاً للمتغير : الجنس، تم استخدام اختبار ت (T- test) للعينات المستقلة، وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (5) اختبار (t) لدلالة الفروق في استجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدية وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	المجموعات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة التائية	قيمة sig	الدلالة
الجنس	الذكور	36	108.00	10.894	58	-6.18	0.54	غير دالة
	الإناث	24	106.17	11.768				

يتبين من جدول (5) أن قيمة (t) بلغت (-6.18)، وتعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تعزى لمتغير (الجنس)، حول التخطيط الاستراتيجي بجامعة الحديدية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس من كلا الجنسين لهما نفس الدرجة من الاهتمام والمتابعة لكل ما هو جديد في مجال التخطيط الاستراتيجي كونه أسلوب علمي حديث في المجال التعليمي والاداري والتعليم الجامعي بشكل خاص؛ ولهذا ظهرت النتيجة بعدم وجود فروق بين الجنسين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العناتي وآخرون، 2018) وتختلف مع نتائج دراسة (عسيري وجفري، 2020) ونتائج دراسة (الشرفاني، وسايح، 2019) التي أشارت إلى وجود فروق بين الجنسين

2- الفروق حسب المؤهل:

لمعرفة دلالة الفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة هذه الفروق وفق هذا المتغير، وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (6) اختبار تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق لاستجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة Sig	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	بين المجموعات	2594.356	2	1297.178	15.425	0.00	دالة
	داخل المجموعات	4793.378	57	84.094			
	إجمالي	7387.733	59				

يتبين من جدول (6) أن قيمة (F) بلغت (15.425)، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس؛ ماجستير؛ دكتوراه)

درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

وأعلى) حول درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الحديدية،. وللكشف عن مصدر هذه الفروق بين أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة البعدية كما هي في الجدول التالي:

جدول (7) نتائج المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق بين أفراد العينة حول درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

Sig	Mean Difference (I-J)	المؤهل J	المؤهل I	
.763	-2.178	ماجستير	بكالوريوس	اختبار Scheffe
.000	-15.000*	دكتوراه	بكالوريوس	
.763	2.178	بكالوريوس	ماجستير	
.001	-12.822*	دكتوراه	ماجستير	
.000	15.000*	بكالوريوس	دكتوراه	
.001	12.822*	ماجستير	دكتوراه	

يتبين من الجدول (7) أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كانت بين حملة البكالوريوس والدكتوراه، ولصالح حملة الدكتوراه، كما كانت بين حملة الماجستير والدكتوراه، ولصالح حملة الدكتوراه، كما كانت هذه الفروق غير دالة إحصائياً بين حملة البكالوريوس والماجستير.

ويعزو الباحث ذلك إلى حداثة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات وضعف الاهتمام بالتنمية المهنية وعدم اقامة الدورات التدريبية وعدم حصول منسوبي الجامعة على نفس الفرص التدريبية؛ مما أدى إلى وجود هذه الفروق.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما جاء من نتائج دراسة (الشرفان وسايح، 2019) واختلفت مع ما جاء من نتائج دراسة (عيسان والمهدي، 2014) والتي اشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- الفروق حسب سنوات الخدمة :

لمعرفة دلالة الفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدية وفقا لمتغير سنوات الخدمة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة هذه الفروق وفق هذا المتغير، وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (8) اختبار تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق لاستجابة عينة الدراسة لدرجة ممارسة مهارات التخطيط

الاستراتيجي في جامعة الحديدية وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة Sig	الدالة الإحصائية
سنوات الخبرة	بين المجموعات	904.573	2	452.287	3.97	0.02	دالة
	داخل المجموعات	6483.160	57	113.740			
	إجمالي	7387.733	59				

يتبين من جدول (8) أن قيمة (F) بلغت (3.97)، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات) - (من 5 - 10 سنوات) - (أكثر من 10 سنوات)، حول درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الحديدة. وللكشف عن مصدر هذه الفروق بين أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (9) نتائج المقارنات البعدية بطريقة شيفيه (Scheffe) للكشف عن مصدر الفروق بين أفراد العينة حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

Sig	Mean Difference (I-J)	المؤهل J	المؤهل 1	اختبار Scheffe
.968	.850	من 5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
.031	-7.836*	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
.968	-.850	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	
.038	-8.686*	أكثر من 10 سنوات	من 5 - 10 سنوات	
.031	7.836*	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
.038	8.686*	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	

يتبين من الجدول (9) أن مصدر الفروق الدالة إحصائياً بين تقديرات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، كانت بين ذوي الخدمة أكثر من (10) سنوات وأقل من (5) سنوات ، ولصالح أكثر من (10) سنوات ، كما كانت بين ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات ومن (5-10) سنوات ، ولصالح أكثر من (10) سنوات ، كما كانت هذه الفروق غير دالة إحصائياً بين ذوي الخدمة أقل من (5) سنوات ومن (5-10) سنوات . ويعزو الباحث ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس أصحاب الخدمة الأكثر من 10 سنوات لديهم درجة كافية من الخبرة والنضج والفهم لمفهوم وأهداف ومهام التخطيط الاستراتيجي بحكم خبرتهم التي استمدوها على مدار سنوات خبرتهم في مجال التدريس والعمل الأكاديمي داخل الجامعة .

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع بعض ما جاء في نتائج دراسة (العناتي وآخرون 2018) ودراسة (عيبان ، والمهدي 2014) وتختلف مع بعض نتائج (الشرفان وسايح 2019) والتي أشارت إلى وجود فروق لصالح من هم من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.



- نتائج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أن درجة استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بشكل عام بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.30)، كما جاءت درجة استجاباتهم حول كل مجال من مجالات التخطيط الاستراتيجي الثلاثة متوسطة أيضاً، وبمتوسطات (3.01 ؛ 2.83 ؛ 2.90) بالترتيب، وبانحرافات معيارية (0.68 ؛ 0.31 ؛ 0.30)، كما جاءت جميع فقرات هذه المجالات بدرجة متوسطة أيضاً؛ لأن هذه المتوسطات تقع ضمن المقياس من (2.60 - إلى أقل من 3.40) ، ماعدا الفقرة رقم (3) بالمجال الثاني (يوجد في الجامعة نظام عادل للمكافآت يسهم في دعم وتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي) فقد جاءت بدرجة منخفضة بمتوسط (2.58) وانحراف معياري (0.65)، وعليه يمكن القول أن استجابات العينة حول درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدية كانت متوسطة.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجامعة الحديدية .
- توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي بجامعة الحديدية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي (ولصالح حملة الدكتوراه)، ولسنوات الخبرة (ولصالح ذوي الخبرة أعلى من 10 سنوات) .

- توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

- أن تلتزم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجامعات الحكومية والأهلية بتفعيل دائرة التخطيط في جميع الكليات والمراكز العلمية والبحثية .
- عقد دورات تدريبية وورش عمل لقيادة الجامعات وعمداء الكليات والمراكز في التخطيط الاستراتيجي وبصورة مستمرة، لمواكبة ما استجد في هذا الخصوص.
- توفير البنية التحتية والامكانيات المادية اللازمة لاحتياجات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية.
- الاطلاع على التجارب والجهود العالمية في مجال التخطيط الاستراتيجي من أجل الاستفادة منها في تحقيق التميز والجودة العالمية .

- مقترحات الدراسة:

حتى يتم اثراء الدراسة الحالية يقترح الباحث اجراء عدد من الدراسات أهمها ما يلي:

- إجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة تتضمن معرفة درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية بشكل عام تتناول مختلف مجالات التخطيط الاستراتيجي والتي لم تتضمنها الدراسة الحالية.

- إجراء دراسات لتقويم مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية .
- إجراء دراسات مقارنة حول واقع استخدام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية المختلفة.

المراجع:

- احمد، بوسهين وسعاد، عياط .(2017). دور التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي. دراسة ميدانية على جامعة طاهري محمد بشار، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية، الجزائر، 201(2)، 1-20.
- الأزوري، بواذر خالد علي.(2020). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي. (دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة). (رسالة ماجستير غير منشورة)، المجلة العربية لنشر العلمي، (48)، 253-280.
- بيومي، محمد غازي (2009) نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، 5(63) .
- الجرادات، محمود خالد محمد. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية. مجلة دراسات العلوم التربوية. الجامعة الأردنية، 46(ملحق)، 441-468.
- جغلاف، فوزية. (2016). أثر إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة - (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- جودة، محفوظ. (2006). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. دار وائل، عمان-الأردن.
- حسب النبي. (2018) . دور التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بالتطبيق على بنك التضامن الاسلامي في الفترة من (2016 - 2017) (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة بغداد .
- حلس، سالم عبد الله. (2013). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة الاسلامية بغزة . فلسطين، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 6(13) ، 134.
- الخضري، هاني. (2005 م) . قدرة المنشآت على التغيير في ظل تحديات العصر. بحث مقدم في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جده، 29 - 30 مارس.
- الخطيب، أحمد محمود ومعاينة، عادل سلامة. (2006). الإدارة الإبداعية للجامعات : نماذج حديثة. عالم الكتب الحديث، الأردن.

درجة ممارسة مهارات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الحديدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

- الدجني، اياد علي.(2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة دمشق سوريا.
- الربيعي، نور.(2014). تقييم ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الهيئة العامة للضرائب دراسة حالة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.
- زكريا ، مارش (2019) دور التخطيط الاستراتيجي في الرفع من الفعالية التنظيمية في المنشآت الرياضية (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة محمد بو ظياف في المسيلة ، الجزائر .
- الزهراني، عبدالعزيز صالح محمد.(2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية (2030).المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 4(1)، 158-184.
- السالم، مؤيد. (2000). التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العربية، وقائع مؤتمر إدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، الأردن.
- السيد، اسماعيل محمد. (2001). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ، المكتب العربي الحديث. الإسكندرية، مصر.
- الشرفات مسلم ، نوف سايج (2019) : درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى القيادة الاداريين في جامعة ال البيت من وجهة نظر العاملين فيها . (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت .
- العارف، نادية. (2000). الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعي الإسكندرية. مصر.
- عسيري، حسن بن أحمد؛ وجفري، علي بن عمر. (2020). واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية (2030) فيه الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، (29)، 1 - 27.

- علاقي، مدني . (2000) *إدارة الموارد البشرية. المنهج الحديث في إدارة الأفراد*، ط 2، جده، دار زهران.
- العناتي، ختام عبدالعزيز؛ خان، سوسن سعدالدين بدر؛ والمبيضين، محمد أحمد. (2018). *دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الاهلية*. مجلة دراسات العلوم التربوية، 45(4)، 354-372.
- عيسان ؛ صالحه عبدالله ؛ والمهدي ياسرفتحي (2014) *تطوير ممارسة التخطيط الاستراتيجي المدرسي* . مجلة العلوم التربوية، سلطنة عمان، 1 (2)، 21-55.
- غنيمه، محمد. (2009) .*التخطيط التربوي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، محمد عادل احمد.(2006). *أثر التخطيط الاستراتيجي تنمية التجارة الالكترونية على الحصة السوقية- دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتنبية للتجارة الالكترونية في الأردن*. (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- محمد ، محمود ، ومحمود نور (2018) *درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية فيها ، دراسة ميدانية في جامعة تشرين ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة الآداب والعلوم الانسانية ، 2(41).*
- المغربي، عبدالحميد . (1999) .*الإدارة الاستراتيجية*، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر .
- المقصود، سيد (2018)*أسس ومبادي التخطيط الاقتصادي الإقليمي والعمراني* ،دار حسان ،مصر .
- نجم، نجم. (2004) .*الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية : الوظائف والمشكلات*. الرياض، دار المريخ.
- نشوان، يعقوب. (2004) . *نوعية التعليم العالي الفلسطيني ، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني . جامعة القدس المفتوحة ، رام الله .*
- الهلالي الشربيني (2016).*التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية المكتبة العصرية المنصورة مصر*
- يوسف ، سحر (2019) . *اثر التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية*. (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة افريقيا العالمية .



ثانياً: المراجع الأجنبية

- Bakhit I.G. R. (2017). Effect of Strategic Planning on the Performance of Higher Educational Institutes. *International Journal of Business and Management Invention*. 6(3), 76- 81.
- Florence M. Itegi. (2016) . Financing Secondary Education in Kenya: Exploring Strategic Management Approach for Improving Quality of Education. *Universal Journal of Educational Research* 4(5): 949-955.