

**درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين – دراسة تطبيقية**

الدكتور عبدالعزيز أحمد الشرباتي  
كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط  
APharmaArts@Gmail.Com

الدكتور اياد يوسف دلبح  
قسم إدارة الأعمال والتسويق، الجامعة العربية الأمريكية  
iyad\_dalbah@hotmail.com

الدكتور أحمد محمود الزامل  
كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط  
drahmad764@yahoo.com

الأستاذ الدكتور عبدالناصر إبراهيم نور  
كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط  
naser1966@yahoo.com

**الملخص:** هدفت الدراسة إلى قياس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف على علاقة متغيرات الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، نوع الكلية على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الإستبانة 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 الإستراتيجي جاء متوسط، مما يدل على ضعف التخطيط الإستراتيجي لدى الجامعة. كما أظهرت النتائج 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، للمساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتشجيع المجتمع المحلي على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، بصفته شريكاً.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الإستراتيجي، الإعداد للتخطيط، والتحليل الإستراتيجي، والتوجه الاستراتيجي، والصياغة الإستراتيجية، وإقرار الخطة وتنفيذها، والتفويض والمتابعة، الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين.

التخطيط الإستراتيجي ضرورة ملحة في عالم أعمال اليوم.

عرف (Drucker 1993) التخطيط الاستراتيجي إنه عبارة عن مجموعة من العمليات المستمرة والمنظمة لصناعة القرارات الجوهرية المتعلقة مباشرة بمستقبل المؤسسة، وتنظيم الجهود والأنشطة اللازمة لإنجاز هذه القرارات، وقياس نتائجها ومقارنتها من خلال نظام سليم للتقويم والمتابعة. في حين أكد (Cope 1978) أنه أسلوب يؤدي بالمؤسسة التعليمية إلى تخطي حدودها والانفتاح على البيئة والتفاعل مع المؤسسات الأخرى والمجتمع من خلال التوفيق بين المؤسسة ومحيطها، وبين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع. وأضاف (Douglas 1993) أن التخطيط الإستراتيجي هو ذلك النوع من التخطيط الذي يهتم أساساً بتصميم استراتيجيات تجعل المؤسسة قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها، والاستجابة للفرص المتاحة في بيئتها الخارجية. أما (Rowley 1997) فاعتبره عملية رسمية مصممة لمساعدة الجامعة على الترابط مع أكثر عناصر البيئة أهمية من خلال ما تقوم به من تحليل وتقييم ذاتي لنظامها البيئي التعليمي والتكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي والسياسي داخل وخارج الجامعة. وأضاف (Policastro 2003) أن التخطيط الإستراتيجي هو الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجيه المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف، في حين اعتبره (Paris 2003) وسيلة للتنبؤ بالمستقبل واستثمار ما هو متوفر ويتطلب الدعم الكامل من الإدارة والمشاركة الفعالة من جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية في الجامعة. أما (Dolence 2004) فنظر إليه كفلسفة تمثل اتجاهها وأسلوب حياة تركز على الأداء القائم على أساس الدراسة والتنبؤ بالمستقبل. وأضاف الحريري وآخرون (2006) أنه رغم اختلاف التعريفات فإن التخطيط الاستراتيجي يقوم على الأمور الآتية: التعامل مع المستقبل والتغيرات الحاصلة في المجتمعات. ودراسة البيئة الخارجية، وتقييم القدرات الداخلية للمؤسسة، وتحديد نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات، وتطوير الرؤية والرسالة والاستراتيجيات، وتحديد الأولويات واليات العمل واستخدام الموارد المتاحة بما يحقق أهداف المؤسسة ومراجعة التقدم والتطور وحل المشكلات ومتابعة وتجديد الخطط. وعزى الغالبى وإدريس (2007) السبب في اختلاف وتباين مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل وهو الزمن القادم غير المحدد وقد يكون بعضه واضحاً وبعضه الآخر غامضاً، وقد يبدو أحياناً مستقراً، وأحياناً أخرى مضطرباً. وأخيراً، قسم (Musibau, et. al. 2011) التخطيط الإستراتيجي إلى ثلاثة أنواع: تخطيط على المدى القصير والمتوسط والطويل.

بناء على ما سبق يرى الباحثون أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية ضرورية من أجل اتخاذ القرارات المستمرة المبنية على المعلومات الممكن الحصول عليها وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف

**المقدمة (Introduction):**

يعد التخطيط الإستراتيجي حجر الزاوية لجميع المنظمات، كما يعتبر عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة الناجحة، فهو يحدد مسار وتوجه المنظمة، ويعمل على زيادة كفاءة وفعالية الإدارة لرفع إنتاجية المنظمة، ومن الصعب تصور منظمة تمارس نشاطها دون تخطيط وإلّا فالبديل هو العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان. كما يضعف قدرتها على مواجهة الظروف المحيطة والمنافسة. وبناء على ذلك يصبح التخطيط ضرورة لنجاح المؤسسات وتقدمها، وغياها أو ضعفه قد يكون السبب الرئيس في فشل العديد منها. وعليه فإن استشراف المستقبل ومواجهة التحديات واستغلال الفرص لا يكون إلا من خلال التخطيط الذي يتطلب بدوره الرؤية الثاقبة، والغايات والأهداف الواضحة، وتوقع الأحداث المستقبلية والاستعداد لمواجهةها، فالتخطيط يعد الجسر الذي يعبر بنا من حيث نحن الآن إلى ما نريد أن نصل إليه مستقبلاً. وجميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها وأماكن تواجدها تحتاج إلى التخطيط من أجل البقاء والاستمرار والمنافسة، سواء كانت هذه المؤسسات منتجة للسلع أو مقدمة للخدمات. وتظهر أهمية التخطيط الإستراتيجية بوضوح أكثر في المؤسسات التي تساهم وتشارك بشكل مباشر في تقدم ورقي ورفعة المجتمع مثل المؤسسات التعليمية. حيث تعتبر مؤسسات التعليم العالي في طليعة المؤسسات التي يستهدفها التخطيط من أجل التطوير

المستمر (الجهني، 2006). وأكد كل من (Kemp و Fain 2000) و (2007) أن مؤسسات التعليم العالي ستكون أكثر نجاحاً إذا مارست عملية التخطيط الاستراتيجي المنظم. وأضاف نايت (2008) لكي تتمكن مؤسسات التعليم الجامعي من تطوير وتحسين أداؤها فلا بد لها من التخطيط السليم لإحداث التطوير وإدخال التحسينات اللازمة، ولمقابلة التغيرات السريعة والمتلاحقة جراء التطورات التقنية والعلمية والانفجار المعرفي وثورة المعلومات. وأكد كل من (Welsh & Metcalf 2003) و (Al-Omri & Salameh 2009) على أنه كلما زادت مسؤولية الجامعات لتقديم خدمات أفضل، أصبحت بحاجة إلى تطبيق أنشطة التخطيط الاستراتيجي في ظل ظروف البيئة المتغيرة والأوضاع المالية الحالية. وذكر (Arasa and K'Obonyo 2012) أنه على المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص مزاولة التخطيط الإستراتيجي بشكل جدي كأداة يمكن الاستفادة منها من أجل تحسين الأداء. كما أكد (Abdalkrim 2013) أن المنظمات الخاصة في القرن الواحد والعشرين تواجه تحديات محلية وعالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات، والعولمة وتحرر الأسواق والانفجار المعرفي، ولهذا يعتبر

بالمعنى الحقيقي قبل إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية حيث يقول نخله وآخرون (2005) أن التعليم العالي نشأ وتطور خلال سنوات الاحتلال متأثراً بعوامل سياسية واجتماعية واقتصادية عدة ولم يكن ضمن خطة وطنية تعليمية أو تنمية واضحة المعالم. ولكن مع إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994، أنشأت وزارة التعليم العالي ووضع قانون التعليم العالي، وبدأ الاهتمام والتفكير بالتخطيط بشكل عام ووضع الخطط الاستراتيجية بشكل خاص. فوضعت مسودة أول خطة إستراتيجية عشرية للتعليم العالي الفلسطيني بعد ثلاثة عقود من تاريخ إنشاء أول جامعة فلسطينية. وحسب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2001) فقد كانت أولويات هذه الخطة إعادة النظر في مكونات برامج التعليم العالي لتعكس متطلبات السوق والعمل على إعادة تشكيل البرامج وتحقيق التنسيق والتكامل بينها وبين التخصصات الأكاديمية المختلفة. والسؤال المطروح هنا هل الجامعات الفلسطينية تخطط من أجل المستقبل؟ وهل تطبق الجامعات الفلسطينية عناصر مكونات التخطيط الإستراتيجي بشكل فاعل؟

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها (Study Problem & Questions):

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما هي درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر العاملين فيها؟

ويمكن قسم هذا السؤال إلى قسمين كالآتي:

1) ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في المجالات التالية (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، والتوجه الاستراتيجي، والصياغة الإستراتيجية، وإقرار الخطة وتنفيذها، والتقييم والمتابعة)؟

2) هل تختلف درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والدرجة العلمية، ونوع الكلية؟

#### فرضيات الدراسة (Study Hypothesis):

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير الجنس، من وجهة نظر العاملين فيها، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير الخبرة، من وجهة نظر العاملين فيها، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، من وجهة نظر العاملين فيها، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير الدرجة العلمية، من وجهة نظر العاملين فيها، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير نوع الكلية، من وجهة نظر العاملين فيها، عند  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الدراسات السابقة (Literature Review):

هدفت دراسة Fahmy et. al. (2002) إلى اقتراح نموذج للتخطيط الاستراتيجي يمكن اعتماده كنظام إداري لتخطيط الموارد المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية وكان من أهم نتائجها التوصل إلى أنموذج للتخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات لمؤسسات التعليم يشتمل على خمس مراحل هي: مرحلة التوجه الاستراتيجي، ومرحلة التحليل الاستراتيجي، ومرحلة صياغة الإستراتيجية، ومرحلة التنفيذ، وأخيراً مرحلة المتابعة والتقييم. وأشارت الدراسة إلى أن ما يميز هذا الأنموذج أنه نظام مفتوح قابل للتعديل والتفقيح بحيث يتلاءم ومتطلبات منظمات أخرى، كما أنه يعطي صورة أفضل وفهم أوضح لعملية التخطيط الاستراتيجي لنظام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية. أما دراسة بدح (2003) فقد هدفت إلى تطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة، وبيان درجة إمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة وتوصلت إلى أن إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية العامة قد حققت درجة كبيرة،

والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها ضمن إطار زمني، بدعم كامل من الإدارة ومشاركة جميع العاملين والمعنيين بالمؤسسة.

#### أهداف الدراسة (Study Purposes):

تهدف هذه الدراسة إلى:

1- التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين.

2- التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة ووجهة نظر العاملين (الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والدرجة العلمية، ونوع الكلية).

3- التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في المجالات التالية (الإعداد للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، والتوجه الاستراتيجي، والصياغة الإستراتيجية، وإقرار الخطة وتنفيذها، والتقييم والمتابعة)؟

4- التوصل إلى نتائج تساعد المسؤولين في اتخاذ القرار، وتزويدهم بمقترحات لتحسين الأداء.

5- العمل على وضع إطار يفيد في تحديد المرتكزات والأولويات لدى الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين في مجال تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

6- تقديم الاقتراحات والتوصيات والتي تهدف إلى تفعيل وتعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

#### أهمية الدراسة (Study Importance):

يعتبر التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي ضرورة تساعد في التصدي للتغيرات الهائلة في البيئتين الداخلية والخارجية، وللاستجابة للتحديات التي تعود إلى التغيرات السكانية، وزيادة الطلب على التعليم العالي، وارتفاع تكلفة التعليم، والتقنيات الحديثة المتسارعة، وشبكات المعلومات والاتصال، فكل هذه الظواهر ساهمت في التأثير على الأسلوب الذي تتبعه المؤسسات التعليمية في عملية التعليم. وأكد (Rowley 1997) انه نتيجة للتغيرات في كل من البيئة الداخلية والخارجية انشغلت العديد من مؤسسات التعليم العالي بالتخطيط الاستراتيجي كوسيلة للقيام بتغيرات إستراتيجية مفيدة، والتكيف مع البيئة سريعة التغيير. وذكر الهاللي (2006) أن ظهور الحاجة للتخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي كان كاستجابة للتغيرات والتطورات التي أحاطت بهذا النوع من التعليم خلال القرن الماضي.

وبالنسبة لأهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي: أكد كل من (2001) و(2000) و(2007) و(2007) و(2007) أن التخطيط الإستراتيجي يوفر للمؤسسات الجامعية نمواً مستمرا ومنتظما، ويحتمل لتصبح أكثر استجابة لاحتياجات المستفيدين، مما يزيد من فاعلية المؤسسة، ويحقق إنتاجاً أكثر كفاءة وفعالية، ويتنبأ بالمستقبل، ويشدد على ضبط الأهداف، ويوفر لها أسلوباً وطريقة لمراجعة الخطط والنتائج، ويحدد مقاييس الأداء والمسؤولية (المحاسبية)، وقاعدة بيانات تمكن من توقع آثار التغير وتأثيرات القوى الخارجية، واتخاذ قرارات في حالة التأكد مما يقلل من المجازفات والمخاطر، ويعمل على تحسين القيم الأخلاقية للموظفين، نتيجة الشفافية والوضوح والتوجيه، والإشراف، ويوفر رضا للعاملين، ويسمح بمشاركة فاعلة تتيح المجال لتقديم وجهات نظر فريدة وتمييزة تجعل العاملين والمعنيين أكثر شعوراً بالمسؤولية ليصبحوا أكثر التزاماً بالأهداف المشتركة وأكثر انتماءً. كما يساعد على تخصيص الموارد بشكل أفضل.

إن واقع التعليم العالي في فلسطين لا يختلف كثيراً عن واقع التعليم العالي في الدول العربية، وخاصة الأردن، فالأنظمة والقوانين والتحديات والمعوقات تتشابه إلى حد بعيد مع واقع التعليم العالي في الدول العربية، يضاف إلى ذلك تحديات خاصة ذات علاقة بالأوضاع السياسية والتي يفرضها الاحتلال كإغلاقات والحوارج وقيود السفر من وإلى خارج البلاد (نشوان، 2004). لكن من الإنصاف الاعتراف بأنه على الرغم من الظروف التي يعيشها هذا الشعب إلا أن مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وجدت لنفسها سبلاً لتطوير ومعالجة كثير من القضايا الصعبة (الحوالي، 2004). كما أنه يصعب الحديث عن تخطيط استراتيجي

الموارد المتاحة وترشيد استثمارها والحد من ظروف عدم التأكد بالنسبة لعوامل البيئتين الداخلية والخارجية، ويعمل على إيجاد نوع من التوافق والتطابق بين مستوى المخرجات وسوق العمالة من الجانب التكنولوجي، وإيجاد نوع من الحوار البناء بين المستويات الإدارية المختلفة (العليا والوسطى والذنية).

وقام المليجي (2005) بدراسة هدفت إلى إبراز ماهية وأهمية مفهوم الإدارة الإستراتيجية ودورها في الرقابة المحاسبية اللازمة لرفع جودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي السعودي. وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي السعودي لرفع جودة العملية التعليمية من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة، ونقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتحسينها. أما الساعاتي (2005) فقد تناول في دراسته عناصر الخطة الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي السعودية (الرسالة، الرؤية، الهدف)، وآليات صياغتها ومعوقات تطبيقها وسبل تفعيلها. وخلصت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تعاني من صعوبات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية نتيجة لمعوقات تتعلق بآليات صياغة عناصر الرؤية المستقبلية التي تعد الركيزة الأساسية لنجاح الخطة الإستراتيجية على أرض الواقع. بينما الربيعي (2005) قام بدراسة نظرية تحليلية هدفت إلى تحليل وضع التعليم العالي في سلطنة عُمان، والوقوف على مكان الضعف في المنظومة التعليمية ومحاولة وضع الحلول المناسبة. أظهرت الدراسة أهمية مشاركة ممثلين عن كل من المجتمع والقطاع الحكومي والقطاع الخاص والخبراء في وضع الإستراتيجية. وتمثلت مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي بثلاث مراحل: مرحلة التخطيط، ومرحلة التوثيق، ومرحلة التطبيق والمتابعة.

وقام Pevzner (2006) بإجراء دراسة بهدف تقصي واقع عملية التخطيط الإستراتيجي في جامعة ولاية كنت الأمريكية للخروج بمقترحات وتوصيات تساعد مؤسسات التعليم العالي التي تحاول البدء في عملية التخطيط الإستراتيجي. وأظهرت النتائج أن 85% من أفراد العينة يعبرون عن دعمهم لرسالة الجامعة. كما أكدوا على الدور المحدد لرئيس الجامعة حيث عليه أن يقود الفريق ويشجع الناس على المشاركة في مناقشات مفتوحة حول الأهداف والغايات الإستراتيجية وطرق تطبيقها. وأكدت النتائج أن الخطة الإستراتيجية والرؤية والرسالة قادرة على جعل الجامعة أكثر جاذبية وتنافسا في السوق. بينما سليم (2008) أجرى دراسة اقتصت بالنظر في أهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره الهام في نجاح وتطوير البحث العلمي. وتوصلت الدراسة إلى أنه من أجل مواكبة الاحتياجات المتجددة وتوفير القيادات اللازمة لتنمية الدول العربية وتحقيق الطموحات المستقبلية المرجوة في سبيل تعزيز الاتجاهات التعليمية والبحثية لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي لابد من التخطيط السليم وفقا لما يعرف بالأنموذج المتكامل للتخطيط الإستراتيجي الذي يتلخص بالمرحلة التالية: أين نحن الآن، وماذا نريد أن نكون، ووضع الخطط الإستراتيجية، وأخيراً رقابة تنفيذ الإستراتيجية.

أما دراسة طعيمة (2008) فهذهت إلى توضيح مفاهيم التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الفعال يعد أمراً حتمياً لمؤسسات التعليم العالي لإنتاج مخرج عالي الجودة وأن التخطيط للجودة يتطلب وضع خطة رئيسة لتطوير العمل في ضوء مبادئ الجودة مع وجود رؤية إستراتيجية محددة. وأشارت دراسة غنایم (2008) إلى وجود مداخل متعددة لتخطيط التعليم إلا أن الشائع منها ثلاثة هي: مدخل الطلب الاجتماعي، ومدخل التكلفة/العائد، ومدخل القوى العاملة. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الدمج بين المداخل الثلاثة من خلال ما يعرف بالمدخل المتكامل في تخطيط التعليم.

أما دراسة Musibau, et. al. (2011) فقد هدفت إلى تقييم العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وعمليات التسويق في المؤسسات العامة في

وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إمكانية تطبيق التخطيط الإستراتيجي بين العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لصالح العمداء. بينما هدفت دراسة (Brewer 2003) إلى تحديد مدى إدراك أعضاء مجلس التخطيط في كلية مجتمع واين لخبراتهم في تنفيذ بعض العمليات الفرعية التي تتضمنها عملية التخطيط الإستراتيجي والتعرف على المعوقات التي كانت في تلك العملية، وأشارت النتائج إلى درجة تطبيق عالية للعمليات الفرعية التي تتضمنها عملية التخطيط الإستراتيجي وهي: المسح البيئي، وتقييم الحاجات، وصياغة الأهداف والمقاصد، وتطوير الإستراتيجيات، وتطوير الخطط لتقييم أو قياس النتائج. وأكدوا بأن قلة الوقت وقلة الاستعداد للانفعال بالتخطيط الإستراتيجي، تعد عقبات أمام فعاليتهم في تطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي للكلية.

وهدف دراسة (Ohearn 2003) إلى تحديد مدى التكامل بين رسالة المؤسسة كعنصر أساسي من عناصر التخطيط، وعمليات التخطيط الإستراتيجي المؤسسي في كليات مجتمع كاليفورنيا. وأظهرت النتائج وجود اتفاق عام بين مدراء الكليات ومدراء مكاتب الاعتماد في معظم الأسئلة، في حين ظهرت تباين في إجابات الأسئلة حول العلاقة بين عناصر رسالة المؤسسة وأهداف الكلية. وتبين وجود فرق كبير بين المجموعتين في فهمهم لكيفية ارتباط رسالة المؤسسة بالمظاهر الأخرى للمؤسسة. وأجرى (Kombra 2003) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة المخططين التربويين ومستشاري دوائر التعليم في الأقاليم الريفية في غينيا الجديدة وما هي معوقات عملية التخطيط. وتوصلت الدراسة إلى أن الخطوات التي شكلت تحدياً كبيراً للأقاليم ظهرت مع بداية ونهاية عملية التخطيط والتي تمثلت في وضع رؤيا مثالية، وتحليل البيئة، والتنفيذ والرقابة، والتقييم. في الوقت ذاته جاءت ممارسة وضع السياسات والأهداف، والإعداد للتخطيط، وتصميم التنفيذ، وتبني الخطة، قوية في الغالب. أما بالنسبة للمعوقات فجاءت محصلة عوامل داخلية وخارجية تمثلت في: قلة مصادر التمويل والدعم السياسي، وتخلي المخططين عن عملية التخطيط في الغالب، نتيجة لزيادة في أعباء العمل المفروضة عليهم، وقلة الوعي والإدراك والمشورة أثناء تحديد الرؤيا والتخطيط، وغياب التنسيق والإدارة الجيدة.

بينما هدفت دراسة (Welsh et. al. 2005) إلى تفحص دعم كل من المدراء وأعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الحكومية المتوسطة والجامعية في ولاية كنتاكي الأمريكية لأنشطة التخطيط الإستراتيجي. وأشارت النتائج إلى أن المدراء في كلا النظامين من التعليم قد سجلوا دعماً أكبر للتخطيط الإستراتيجي من أعضاء هيئة التدريس، فقد كانوا أكثر قدرة على الاحتواء، والمشاركة، وصنع القرارات الخاصة بالكلية، والتطبيق، كما سجلوا دعماً أكبر لمبادرات إصلاح الولاية لمرحلة تعليم ما بعد الثانوية. وهدفت دراسة (Cowburn 2005) إلى الكشف عن الجدل القائم حول قدرة الجامعات في المملكة المتحدة على ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي ثلاثية المراحل (الصياغة الإستراتيجية، التنفيذ، التقييم). وكان من أهم نتائجها أن مؤسسات التعليم العالي جيدة في عملية صياغة الخطة، ولكن تواجه صعوبات في تطبيق الخطة الإستراتيجية، وفي تحقيق الأهداف، فبقى الخطط حبر على ورق.

أما دراسة العبد (2005) فقد هدفت إلى التعرف على معوقات التخطيط التربوي في إدارات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت وكان من أهم نتائجها أن مجال صعوبات تنفيذ الخطة جاء في المرتبة الأولى من وجهة نظر المديرين، ولكن بدرجة متوسطة. أما أعضاء هيئة التدريس فرأوا بأن مجال صعوبات إعداد الخطة يأتي في المرتبة الأولى. أما غنوم (2005) فقد هدفت دراسته إلى تحديد دور التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية. وتوصلت دراسته إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي تعد من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة لما لها من آثار إيجابية على النتائج التربوية المرجوة. بينما دراسة خليل (2005) تناولت واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الصناعي بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت إلى أن اعتماد منهج التخطيط الإستراتيجي يسمح لإدارة الجامعة بإحكام سيطرتها على

فلسطين، وتكونت عينة الدراسة من 55 عاملاً وعاملة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

### أداة الدراسة (Study Instrument)

استخدمت الدراسة الإستبانة كأداة لجمع البيانات التي طورت بناء على مراجعة الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي الذي شمل مراجعة الكتب والأبحاث والدراسات ذات العلاقة. وأعدت الإستبانة لتلائم الدراسة حيث اشتملت على (71) فقرة يتم الإجابة على هذه الفقرات من خلال ميزان خماسي يبدأ بـ(قليلة جداً)، وتعطى درجة واحدة، وينتهي بـ(عالية جداً) ويعطى خمس درجات.

### ثبات الأداة (Reliability):

تم استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، يتضح من الجدول (1) أن الثبات لمجالات الإستبانة تراوحت بين (93.3-96.7) في حين بلغ الثبات الكلي (98.8) مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

الجدول (1) معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها

مجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا)
التخطيط للتخطيط	14	96.3
التحليل الاستراتيجي	15	95.4
التوجه الاستراتيجي	8	93.3
الصياغة الإستراتيجية	8	94.9
إقرار الخطة وتنفيذها	18	96.7
التقويم والمتابعة	8	95.0
الدرجة الكلية	71	98.8

### المعالجات الإحصائية (Statistical Analysis):

تم توزيع 60 إستبانة وتم استرجاع 58 منها واستبعاد 3 إما لعدم اكتمال الإجابة عليها أو لنمطية الإجابة، وبقي 55 إستبانة صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة. تم أدخلت البيانات إلى الحاسب وتم معالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لأكثر من عینتين مستقلتين.

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	46	83.6
	أنثى	9	16.4
الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	23.6
	من 5-10 سنوات	25	45.5
	أكثر من 10 سنوات	17	30.9
المسمى الوظيفي	مدرس دون مسمى إداري	43	78.2
	رئيس قسم	9	16.4
	عميد	3	5.5
الدرجة العلمية	ماجستير	31	56.4
	أستاذ مساعد	18	32.7
	أستاذ مشارك	6	10.9
الكلية	إنسانية	35	63.6
	علمية	20	36.4
المجموع		55	100%

### تحليل البيانات (Data Analysis)

السؤال الأول: ما مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في المجالات التالية: الإعداد للتخطيط، التحليل الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، الصياغة الإستراتيجية، إقرار الخطة وتنفيذها، التقويم والمتابعة؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ودرجة التطبيق، واعتمدت الدراسة المقياس الآتي لتقدير درجة التطبيق: (80%-100%) مرتفعة جداً، (70%-79.9%) مرتفعة،

نيجيريا. حيث أشارت النتائج أن هناك أثر واضح للتخطيط الإستراتيجي في أداء المؤسسات العامة خاصة على عمليات التسويق. بينما Arasa and K'Obonyo (2012) قام بدراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات مع التركيز على خطوات التخطيط الإستراتيجي في نيروبي، كينيا. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية ما بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المؤسسات. وأجرى Abdalkrim (2013) دراسته على أثر نشاطات التخطيط الإستراتيجي على أداء منظمات القطاع الخاص في السودان. حيث قسم عملية التخطيط الإستراتيجي إلى أربعة مراحل هي الرؤية، التطبيق، التحليل البيئي الداخلي والخارجي والتقييم. حيث أكدت النتائج أن جميع مراحل نشاطات التخطيط الإستراتيجي ترتبط بشكل إيجابي مع أداء المنظمات في القطاع الخاص في السودان.

وأخيراً، أجريت عدة دراسات حول واقع التعليم العالي في فلسطين. فأجرى الحجار (2004) دراسة هدفت إلى تفحص واقع التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة فقط وهي: الإسلامية، والقدس المفتوحة، والأزهر والأقصى، ومدى استخدامهم لعناصر التخطيط الإستراتيجي في مجالات: فحص البيئتين الخارجية والداخلية، وتقييم الحاجات، ورؤية الجامعة، وأهداف الجامعة، واستراتيجيات تحقيق الأهداف، ووضع الخطط لقياس المخرجات. وتوصلت الدراسة إلى أن هذه الجامعات تفتقد إلى الخطط الإستراتيجية منذ سنوات عديدة، وأن مستوى قدرة المسؤولين على صياغة عناصر التخطيط الإستراتيجي كان ضعيفاً، وأن المسؤولين في الجامعة الإسلامية هم أكثر قدرة من المسؤولين في الجامعات الأخرى على صياغة عناصر التخطيط الإستراتيجي. كما أشار الدراسة إلى عدة معوقات تحول دون فعالية التخطيط الإستراتيجي تدور حول ثلاثة محاور هي: معوقات تتعلق بعملية التخطيط الإستراتيجي، ومعوقات تتعلق بالممارسات الإدارية، ومعوقات تتعلق بالعلاقات الخارجية. وهدفت دراسة الدجني (2006) إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين وتوصلت الدراسة إلى أن وضوح المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي لدى إدارة الجامعة كان مرتفعاً. وقام أبو عيشه (2008) بإجراء دراسة لإلقاء الضوء على المكونات الرئيسية للخطة الإستراتيجية للتعليم العالي في فلسطين والتي أعدتها وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي. وتوصلت الدراسة بأن الاعتماد على الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي يشكل إطاراً ملائماً لإعداد خطط جامعية مرنة وواقعية وقابلة للتطبيق من أجل الوصول لتعليم عالي هادف يحقق احتياجات المجتمع ويحسن كفاءة ونوعية التعليم والبحث العلمي.

مما سبق يتبين أن العلاقة ما بين التخطيط الإستراتيجي وجودة أداء المؤسسات التعليمية علاقة وثيقة الصلة، وأن النجاح والاستمرار والتقدم لأي مؤسسة تعليمية مرتبط بالتخطيط المنظم الذي يتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. ولذلك فعلى جميع المؤسسات التعليمية ممارسة وتطبيق التخطيط الإستراتيجي لكي ترى نفسها موجودة في المستقبل والإستصباح من الماضي.

### منهجية الدراسة (Study Methodology):

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يهتم بدراسة الظاهرة على أرض الواقع، الذي يبين خصائص هذه الظاهرة ويوضح حجمها، ويقوم مبدأ عمله على جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة وتحليلها واستخراج النتائج والاستنتاجات لتكون الأساس لتوجيه هذه الظاهرة واستخلاص العبر منها. كما تم استخدام الإحصاء الوصفي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات للإجابة على السؤال الأول، بينما تم اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين للإجابة على السؤال الثاني.

### مجتمع الدراسة وعينتها (Study Population & Sampling)

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعة العربية الأمريكية في

منخفضة	55.2	1.12	2.76	3	تتوفر قاعدة بيانات حول البيانات المختلفة (الاجتماعية، التكنولوجية).
منخفضة	57.8	1.03	2.89	4	يتم دراسة تأثير الوضع الاقتصادي العام في عملية التخطيط الاستراتيجي.
منخفضة	56.8	1.18	2.84	5	يتم دراسة التشريعات والقوانين ذات الأثر في عملية التخطيط الاستراتيجي.
منخفضة	56.4	1.14	2.82	6	يتم الاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
منخفضة	55.2	1.02	2.76	7	يتم توفير معلومات حول توقعات المستفيدين من خارج الجامعة (المجتمع، أولياء الأمور، سوق العمل).
متوسطة	61.0	0.99	3.05	8	يتم تحليل مكانة الجامعة بالنسبة للجامعات الأخرى.
متوسطة	62.6	1.11	3.13	9	تدرس حاجة سوق العمل للتخصصات المختلفة.
متوسطة	60.4	0.99	3.02	10	يتم تحليل البيئة الداخلية للجامعة للتعرف إلى نقاط الضعف فيها التي تمنعها من تحقيق رسالتها.
متوسطة	60.4	1.06	3.02	11	يتم تحليل البيئة الداخلية للجامعة للتعرف إلى نقاط القوة فيها.
منخفضة	59.6	1.10	2.98	12	تتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى القيادة العليا في الجامعة.
متوسطة	62.2	1.08	3.11	13	تتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الجامعة.
منخفضة	59.0	1.06	2.95	14	توجد قاعدة بيانات مركزية شاملة حول الوضع الحالي للجامعة.
متوسطة	63.2	0.94	3.16	15	يُدرس وضع التسهيلات في الجامعة مثل (تجهيزات، مباني).
منخفضة	59.6	0.84	2.98		الدرجة الكلية لمجال التحليل الاستراتيجي

يتضح من الجدول (5) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر العاملين فيها، في مجال التوجه الاستراتيجي، قد أتت بمتوسط (3.04) وانحراف معياري (0.85)، وبنسبة مئوية (60.8). ويوضح الجدول الأهمية النسبية لكل فقرة.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التوجه الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
1	يتم التأكد من أن رؤية الجامعة واقعية تتسجم مع إمكاناتها.	3.29	0.98	65.8	متوسطة
2	تحديد أهداف إستراتيجية تتسجم مع التوجه الاستراتيجي للجامعة.	3.20	1.04	64.0	متوسطة
3	تترجم الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل.	3.07	0.98	61.4	متوسطة
4	تترجم الأهداف متوسطة الأجل إلى أهداف قصيرة الأجل.	3.09	1.14	61.8	متوسطة
5	توضع أهداف مرنة تسمح بالتعديل وفقاً للمتغيرات المختلفة.	3.13	1.04	62.6	متوسطة
6	تتوصل اللجنة إلى إجماع حول الأهداف.	2.93	1.05	58.6	منخفضة
7	يتم عقد اجتماعات دورية للجنة التخطيط.	2.89	1.03	57.8	منخفضة
8	يتم تقسيم الخطة على مراحل زمنية.	2.71	0.98	54.2	منخفضة
	الدرجة الكلية لمجال التوجه الاستراتيجي	3.04	0.85	60.8	متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر العاملين فيها، في مجال الصياغة الإستراتيجية، قد أتت بمتوسط (2.91) وانحراف معياري (0.90)، وبنسبة مئوية (58.2). ويوضح الجدول الأهمية النسبية لكل فقرة.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الصياغة الإستراتيجية

(60%-69.9%) متوسطة، (50%-59.9%) منخفضة، (أقل من 50%) منخفضة جداً.

يتضح من الجدول (3) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر العاملين فيها، في مجال الإعداد للتخطيط قد أتت بمتوسط (2.86) وانحراف معياري (0.91) وبنسبة مئوية (57.2). ويوضح الجدول الأهمية النسبية لكل فقرة.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الإعداد للتخطيط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
1	توجد خطة واضحة بعيدة المدى في الجامعة.	3.16	1.05	63.2	متوسطة
2	تشارك أقسام الجامعة في رسم خطة الجامعة بعيدة المدى.	2.87	1.11	57.4	منخفضة
3	تدعم الإدارة عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	3.07	1.18	61.4	متوسطة
4	يوجد فريق للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	2.89	1.23	57.8	منخفضة
5	يشارك المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي بصفته شريكاً.	2.49	1.22	49.8	منخفضة جداً
6	يتم الاستعانة بخبراء للمساعدة في تصميم الخطة الاستراتيجية.	2.75	1.11	55.0	منخفضة
7	تتاح الفرصة لكل العاملين للمساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي.	2.49	1.20	49.8	منخفضة جداً
8	هناك سياسة تخطيطية للجامعة.	2.96	1.02	59.2	منخفضة
9	يحدد الهدف العام من عملية التخطيط.	3.02	1.10	60.4	متوسطة
10	يتم وضع إطار زمني لعملية التخطيط.	3.00	1.00	60.0	متوسطة
11	يتم الاتفاق على وضع خطة إستراتيجية للجامعة.	2.93	1.03	58.6	منخفضة
12	تحدد المسؤوليات على أعضاء فريق العمل التخطيطي.	2.87	1.09	57.4	منخفضة
13	توزع الأدوار على أعضاء فريق العمل التخطيطي.	2.85	0.99	57.0	منخفضة
14	تبنى ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي.	2.69	1.10	53.8	منخفضة
	الدرجة الكلية لمجال التخطيط للتخطيط	2.86	0.91	57.2	منخفضة

يتضح من الجدول (4) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر العاملين فيها، في مجال التحليل الاستراتيجي، قد أتت بمتوسط (2.98) وانحراف معياري (0.84)، وبنسبة مئوية (59.6). ويوضح الجدول الأهمية النسبية لكل فقرة.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التحليل الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
1	تحلل البيئة الخارجية للجامعة للتعرف إلى التهديدات التي تواجه الجامعة.	3.16	1.17	63.2	متوسطة
2	تحلل البيئة الخارجية للجامعة للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها لاغتنامها.	3.04	1.07	60.8	متوسطة

والمتابعة، قد أتت بمتوسط (2.94) وانحراف معياري (0.93)، ونسبة مئوية (58.8). ويوضح الجدول الأهمية النسبية لكل فقرة.

**الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التقييم والمتابعة**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
1	تحدد الجهة المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم.	3.00	1.07	60.0	متوسطة
2	يتم اعتماد نظام رسمي للرقابة لمتابعة التقدم في تحقيق الأهداف.	2.89	0.98	57.8	منخفضة
3	تحدد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الإنجاز.	2.96	1.04	59.2	منخفضة
4	تقدم تغذية عكسية لعمليات تنفيذ الخطط لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.	2.80	1.03	56.0	منخفضة
5	تكتب تقارير للمراجعة السنوية للخطة.	2.95	1.06	57.0	منخفضة
6	يتم تطوير الخطة بشكل مستمر.	2.91	1.14	58.2	منخفضة
7	تُحلل المعوقات الحد من تأثيرها.	3.13	1.16	62.6	متوسطة
8	تُطبق مفاهيم المساءلة والشفافية، ليُتحمل الأفراد مسؤولياتهم أثناء تحقيق الأهداف.	2.87	1.11	57.4	منخفضة
	<b>الدرجة الكلية لمجال التقييم والمتابعة</b>	<b>2.94</b>	<b>0.93</b>	<b>58.8</b>	<b>منخفضة</b>

ينضح من الجدول (9) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر العاملين فيها، قد أتت بمتوسط (2.91) وانحراف معياري (0.80)، ونسبة مئوية (58.2)، وهذا يدل على درجة تطبيق منخفضة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر العاملين فيها. ويوضح الجدول الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي.

**الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة تطبيق مجالات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
1	التخطيط للتخطيط	2.86	0.91	57.2	منخفضة
2	التحليل الاستراتيجي	2.98	0.84	59.6	منخفضة
3	التوجه الاستراتيجي	3.04	0.85	60.8	متوسطة
4	الصياغة الاستراتيجية	2.91	0.90	58.2	منخفضة
5	إقرار الخطة وتنفيذها	2.83	0.86	56.6	منخفضة
6	التقييم والمتابعة	2.94	0.93	58.8	منخفضة
	<b>الدرجة الكلية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة</b>	<b>2.91</b>	<b>0.80</b>	<b>58.2</b>	<b>منخفضة</b>

**السؤال الثاني: هل يختلف مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي، والدرجة العلمية، ونوع الكلية؟**  
وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين.

### 1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير الجنس، من وجهة نظر العاملين فيها. عند ( $\alpha < 0.05$ ). ويتضح من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير الجنس، من وجهة نظر العاملين فيها. عند ( $\alpha < 0.05$ )، حيث ( $t = 0.700$ ) ( $\text{Sig.} = 0.487 > 0.5$ ). ولذلك تقبل فرضية العدم.

**الجدول (10): نتائج اختبار "ت" لفحص درجة تطبيق مجالات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تبعاً للجنس**

المجال	ذكور (n=46)		إناث (n=9)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
التخطيط للتخطيط	2.82	0.89	3.07	1.04	0.750	0.453
التحليل الاستراتيجي	2.91	0.83	3.32	0.84	1.338	0.187
التوجه الاستراتيجي	3.01	0.87	3.21	0.78	0.650	0.519
الصياغة الاستراتيجية	2.90	0.88	2.93	1.06	0.086	0.932
إقرار الخطة وتنفيذها	2.82	0.83	2.84	1.06	0.050	0.960

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
1	مراجعة الأهداف الاستراتيجية للتأكد من أن فرص تحقيقها لازالت كبيرة.	2.89	1.05	57.8	منخفضة
2	تنظيم ورش عمل للمعنيين حول كيفية وضع الخطة الاستراتيجية.	2.85	0.93	57.0	منخفضة
3	تحديد الأولويات الاستراتيجية ضمن الحدود المتاحة للجامعة في البيئة.	2.89	1.01	57.8	منخفضة
4	تصمم استراتيجيات متوافقة مع الأهداف.	2.91	1.06	58.2	منخفضة
5	تحدد البدائل الاستراتيجية المتاحة.	3.07	1.12	61.4	متوسطة
6	اختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر مناسبة لتحقيق الأهداف.	2.98	1.05	59.6	منخفضة
7	رسم خطط عمل بديلة لكل إستراتيجية تتسم بالمرونة اللازمة لأي تغيير.	2.87	1.09	57.4	منخفضة
8	تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الاستراتيجية للجامعة.	2.78	1.05	55.6	منخفضة
	<b>الدرجة الكلية لمجال الصياغة الاستراتيجية</b>	<b>2.91</b>	<b>0.90</b>	<b>58.2</b>	<b>منخفضة</b>

ينضح من الجدول (7) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر العاملين فيها، في مجال إقرار الخطة وتنفيذها، قد أتت بمتوسط (2.83) وانحراف معياري (0.86)، ونسبة مئوية (56.6). ويوضح الجدول الأهمية النسبية لكل فقرة.

**الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال إقرار الخطة وتنفيذها**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
1	تُنظّم ورشات عمل للعاملين حول وضع الخطة الاستراتيجية.	2.80	1.13	56.0	منخفضة
2	تُكلف الأقسام المختلفة بإعداد خططها السنوية انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية.	3.09	1.11	61.8	متوسطة
3	تحدد الجهات المسؤولة عن التنفيذ.	2.91	1.19	58.2	منخفضة
4	يُوضع وصف تفصيلي للأنشطة المختلفة الواجب القيام بها لإنجاح الخطط الاستراتيجية.	2.85	1.13	57.0	منخفضة
5	تُحدد التقنيات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	3.16	1.21	63.2	متوسطة
6	تُحدد المعلومات الضرورية المطلوبة لعملية التنفيذ.	3.00	1.07	60.0	متوسطة
7	تُحدد برامج تدريب لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	2.73	1.11	54.6	منخفضة
8	توفير نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ.	2.51	1.05	50.2	منخفضة
9	توضع الموازنات المالية المفصلة لكل مكون من مكونات الخطة.	2.96	0.98	59.2	منخفضة
10	توضع جداول زمنية لكل مكون من مكونات الخطة وفق أسس علمية واقعية.	2.76	0.92	55.2	منخفضة
11	يتم الحصول على التغذية العكسية حول مسودة الخطة الاستراتيجية.	2.67	1.09	53.4	منخفضة
12	تُراجع وثيقة الخطة النهائية لإجراء التعديلات اللازمة لتلازم التغذية العكسية.	2.58	1.03	51.6	منخفضة
13	يتم توثيق الخطة الاستراتيجية بشكل جيد.	2.84	1.01	56.8	منخفضة
14	يتم كتابة الخطة الاستراتيجية بشكل واضح.	2.82	1.07	56.4	منخفضة
15	تُعقد لقاءات دورية لمتابعة التنفيذ في جميع مستوياته.	2.73	1.01	54.6	منخفضة
16	تُرفع تقارير دورية حول عملية التنفيذ وفقاً لجدول زمنية محددة.	2.64	1.01	52.8	منخفضة
17	تُرفع الخطة لإدارة الجامعة لإقرارها بشكل رسمي.	2.93	1.07	58.6	منخفضة
18	إعلان الالتزام من قبل إدارة الجامعة بضرورة تنفيذ الخطة الاستراتيجية بعد إقرارها.	2.89	1.15	57.8	منخفضة
	<b>الدرجة الكلية لمجال إقرار الخطة وتنفيذها</b>	<b>2.83</b>	<b>0.86</b>	<b>56.6</b>	<b>منخفضة</b>

ينضح من الجدول (8) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر العاملين فيها في مجال التقييم

0.268	1.350	1.141	2	2.283	بين المجموعات	التقويم والمتابعة
		0.845	52	43.963	خلال المجموعات	
			54	46.246	المجموع	
0.714	0.340	0.223	2	0.447	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.658	52	34.199	خلال المجموعات	
			54	34.646	المجموع	

#### 4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير الدرجة العلمية، من وجهة نظر العاملين فيها، عند ( $\alpha \leq 0.05$ ). يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير الدرجة العلمية، من وجهة نظر العاملين فيها، عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث ( $\text{Sig.} = \alpha > 0.5$ ). ولذلك تقبل فرضية العدم.

الجدول (13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص درجة تطبيق مجالات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة وفق للدرجة العلمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط للتخطيط	بين المجموعات	3.792	2	1.896	2.414	0.099
	خلال المجموعات	40.845	52	0.785		
	المجموع	44.637	54			
التحليل الاستراتيجي	بين المجموعات	2.173	2	1.087	1.583	0.215
	خلال المجموعات	35.692	52	0.686		
	المجموع	37.866	54			
التوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	3.710	2	1.855	2.717	0.075
	خلال المجموعات	35.505	52	0.683		
	المجموع	39.215	54			
الصياغة الإستراتيجية	بين المجموعات	2.643	2	1.322	1.677	0.197
	خلال المجموعات	40.989	52	0.788		
	المجموع	43.632	54			
إقرار الخطة وتنفيذها	بين المجموعات	3.149	2	1.574	2.209	0.120
	خلال المجموعات	37.055	52	0.713		
	المجموع	40.204	54			
التقويم والمتابعة	بين المجموعات	4.168	2	2.084	2.576	0.086
	خلال المجموعات	42.078	52	0.809		
	المجموع	46.246	54			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.000	2	1.500	2.465	0.095
	خلال المجموعات	31.646	52	0.609		
	المجموع	34.646	54			

#### 3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، من وجهة نظر العاملين فيها، عند ( $\alpha \leq 0.05$ ). يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، من وجهة نظر العاملين فيها، عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث ( $\text{Sig.} = \alpha > 0.5$ ). ولذلك تقبل فرضية العدم.

الجدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص درجة تطبيق مجالات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تبعاً للمسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط للتخطيط	بين المجموعات	0.417	2	0.208	0.245	0.784
	خلال المجموعات	44.220	52	0.850		
	المجموع	44.637	54			
التحليل الاستراتيجي	بين المجموعات	0.174	2	0.087	0.120	0.887
	خلال المجموعات	37.691	52	0.725		
	المجموع	37.866	54			
التوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	0.550	2	0.275	0.370	0.693
	خلال المجموعات	38.665	52	0.744		
	المجموع	39.215	54			
الصياغة الإستراتيجية	بين المجموعات	2.485	2	1.243	1.570	0.218
	خلال المجموعات	41.147	52	0.791		
	المجموع	43.632	54			
إقرار الخطة وتنفيذها	بين المجموعات	1.220	2	0.610	0.813	0.449
	خلال المجموعات	38.984	52	0.750		
	المجموع	40.204	54			

#### 5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير نوع الكلية، من وجهة نظر العاملين فيها، عند ( $\alpha \leq 0.05$ ). يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية تعزى لمتغير نوع الكلية، من وجهة نظر العاملين فيها، عند ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث ( $t = 0.691$ ،  $\text{Sig.} = 0.493 > 0.5$ ). ولذلك تقبل فرضية العدم.

الجدول (14): نتائج اختبار "ت" لفحص درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية تبعاً لمتغير الكلية

المجال	إنسانية (ن=35)		علمية (ن=20)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
التخطيط للتخطيط	2.80	0.92	2.96	0.90	0.611	0.544
التحليل الاستراتيجي	3.04	0.90	2.88	0.72	0.662	0.511
التوجه الاستراتيجي	3.05	0.85	3.03	0.88	0.089	0.930
الصياغة الإستراتيجية	3.00	0.91	2.75	0.87	0.978	0.333
إقرار الخطة وتنفيذها	2.94	0.87	2.62	0.83	1.335	0.187
التقويم والمتابعة	3.08	0.92	2.70	0.92	1.461	0.150
الدرجة الكلية	2.97	0.82	2.81	0.77	0.691	0.493

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، ودرجات حرية (53).

## مناقشة نتائج الدراسة (Results Discussion)

تبين نتائج الدراسة أن معظم أبعاد التخطيط الاستراتيجي جاءت منخفضة ما عدا بعد التوجه الاستراتيجي جاء متوسط، ويفسر سبب حصول درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي على تقدير منخفض إلى قلة ممارسة الجامعة للتخطيط الاستراتيجي بحكم الظروف والإمكانات المتاحة لها فالتخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى ثبات ولو نسبي في المؤسسة وما يحيط بها وهذا غير متوفر في الجامعة التي تعاني من شح الموارد المادية، بالإضافة إلى ضبابية البيئة السياسية ووطأة الاحتلال. كما يعزى ذلك إلى قلة المتخصصين في التخطيط في الجامعات الفلسطينية، فوجود المتخصصين في التخطيط يساهم في نشر ثقافة التخطيط وبناء الخطط والاستراتيجيات التي قد تساعد الجامعة في أداء دورها بشكل أفضل. ويضاف إلى ذلك أن الأنظمة الإدارية في الجامعة تبدأ من أعلى إلى أسفل وتقترب بشكل كبير من إدارة الرجل الواحد الذي يمثل غالباً رئيس الجامعة الذي يعتبر رأس الهرم في كافة الأمور والحيثيات في الجامعة وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يقتصر على الإدارة العليا دون إشراك قطاعات واسعة من العاملين الذين يأخذون أدواراً فقط في مرحلة التنفيذ. كما أن انغلاق الجامعة على نفسها دون إتاحة المشاركة لأصحاب المصالح والمجتمع المحلي يُبعد الجامعات عن أساسيات التخطيط الاستراتيجي ويفقدها الشراكة التخطيطية وتحملها لمسئولياتها الاجتماعية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما جاء به كومبرا (2003) (Kombra) وهو تدني نسبة نجاح خطوات التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية في بابوا غينيا الجديدة. وتتفق مع نتائج الحجار (2004) حول تدني قدرة المسؤولين في الجامعات الفلسطينية بغزة على صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع أوهيرن (2003) (Ohearn) في أهمية وضرورة تحقيق التكامل بين رسالة المؤسسة وجهود التخطيط الاستراتيجي، لكي تتمكن المؤسسات من تشكيل رؤية مؤسسية متكاملة. مع دراسة ويلش وآخرون (2005) (welsh et.al) في أن نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى الدعم الفعال داخل المؤسسة وجعل عملية التخطيط أكثر تشاركية. كما وتتفق مع نتائج دراسة كوبرن (2005) (Cowburn) في صعوبة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مرحلة التطبيق في مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا، وتختلف معها في أن مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا تتمتع بصياغة جيدة للخطط. كما تتفق النتائج مع دراسة الدجني (2006) في وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث عمومية الرؤية، وضعف استشرفها للمستقبل، لكنها تختلف معه في ارتفاع درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة. وتختلف النتائج مع بروير (2003) (Brewer) في درجة التطبيق العالي للعمليات الفرعية التي تتضمنها عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة واين وهي: المسح البيئي، وتقييم الحاجات، وصياغة الأهداف والمقاصد، وتطوير الاستراتيجيات، وتطوير الخطط لتقييم أو قياس النتائج. كما تختلف أيضاً مع دراسة بيفزرنر (2006) (Pevzner) في إدراك العاملين في جامعة ولاية كنت لرسالة الجامعة، وتوجيه جهودهم لتحقيقها. كما أنها تختلف مع جاء به أبو عيشة (2008) في زيادة المشاركة للعاملين في التخطيط الاستراتيجي، في كل مراحلها.

وتظهر نتائج فحص الفرضيات عدم وجود فروق بين متوسطات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر العاملين فيها. ويفسر هذا الاختلاف إلى تشابه بيئة العمل لدى الذكور والإناث وإلى المساواة في المشاركة التي تنتهجها الجامعة للعاملين عندها والتي تبدو أنها تفقر إلى إشراكهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي مما يجعلهم على غير علم بما تقوم به الجامعة من خطط إستراتيجية أو ما تمارسه الجامعة أو تنفذه من تخطيط استراتيجي. ويتضح أيضاً عدم وجود فروق بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة، من وجهة نظر العاملين فيها. إلى تدني مشاركة العاملين في الجامعة في التخطيط الاستراتيجي وأن الجامعة لا تشرك حتى العاملين أصحاب الخبرة في عملية التخطيط ويُفسر هذا باقتصار عملية التخطيط الاستراتيجي على قسم محدود من العاملين في الجامعة وغالباً ما يكونوا

العاملين في الإدارة العليا في الجامعة. كما توضح النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، من وجهة نظر العاملين فيها. إلى أن الوظائف التي يقوم بها العمداء ورؤساء الأقسام والمدرسون هي وظائف تشغيلية حيث أن إعداد الخطط للبرامج الجامعية وتصميمها تتم مركزياً في إدارة الجامعة وتنتقل مهمات التنفيذ والتطبيق والمتابعة إلى العمداء ورؤساء الأقسام وباقي الموظفين. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة بدح (2003) في وجود فروق في إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية لصالح العمداء. وتؤكد النتائج على عدم وجود فروق بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمتغير الدرجة العلمية من وجهة نظر العاملين فيها. ويفسر ذلك إلى انشغال المدرسين باختلاف درجاتهم العلمية بالأعباء التدريسية أو القيام بأبحاث ودراسات علمية وعدم إكترائهم بما تقوم به الجامعة خارج نطاق اهتماماتهم والجدير بالذكر أن مدرسي الجامعة لا يشاركون في مهام خارج الأقسام أو الكليات إلا بدعوة أو تكليف من الإدارة العليا للجامعة وهذا ما يندر حدوثه مما يجعلهم خارج عملية التخطيط الاستراتيجي. وأخيراً ينضح عدم وجود فروق بين متوسطات درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير نوع الكلية من وجهة نظر العاملين فيها. إلى تشابه المسؤوليات التي تقوم بها الكليات والتي تأتي دائماً من إدارة الجامعة ويقتصر دور الكليات على تنفيذ ما يأتي من أعلى ويعكس هذا أن هناك انفصال بين إدارة الجامعة والكليات في مجال التخطيط الاستراتيجي.

وأخيراً تتفق هذه الدراسة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للجامعات مع دراسة (2011) (Musibau, et. al) التي أشارت إلى أن هناك أثر واضح للتخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات العامة خاصة على عمليات التسويق. وأيضاً ودراسة (Arasa and K'Obonyo (2012) والتي أشارت إلى وجود علاقة قوية ما بين جميع خطوات التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات. ودراسة (2013) (Abdalkrim) التي أكدت أن جميع مراحل نشاطات التخطيط الاستراتيجي ترتبط بشكل إيجابي مع أداء المنظمات في القطاع الخاص في السودان.

## محددات وتوصيات الدراسة (Limitations & Recommendations)

اقتصرت هذه الدراسة على الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين وحتى يتم تعميمها على الجامعات الأخرى يوصي الباحثون بإجراء دراسات مماثلة في الجامعات الفلسطينية والأردنية والعربية الأخرى. كما توصي الدراسة:

- ضرورة إتاحة الفرصة لكل العاملين في الجامعة للمساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- تشجيع المساهمة من قبل المجتمع المحلي على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي بصفته شريكاً.
- ضرورة الاطلاع على التجارب المتميزة محلياً وعالمياً للاستفادة منها في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- إنشاء قاعدة بيانات مركزية شاملة (مركز معلومات) حول الوضع الحالي للجامعة.
- تنظيم الندوات والدورات وورش العمل لنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين بالجامعة.
- العمل على توفير نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم أثناء عمليتي التخطيط والتنفيذ.

## المراجع (References):

1. أبو عيشة، سمير عبد الله (2008). *التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في فلسطين: الإطار العام. وجامعة النجاح الوطنية نموذجا*. ورقة عمل قدمت للمؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن خلال الفترة 24-27/ شباط.
2. أبو هلال، ماهر وآخرون (1998). *مدى توافق التعليم العالي مع سوق العمل المحلي دراسة تحليلية*، مركز البحوث والدراسات الفلسطينية الدائرة الاقتصادية، سلسلة تقارير الأبحاث رقم (9)، نابلس، فلسطين.
3. بدح، أحمد (2003). *إدارة الجودة الشاملة: نموذج مقترح للتطوير*

- الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
4. الجهني، محمد فالح (2006). التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، مجلة المعرفة، ع(140)، وزارة التربية والتعليم السعودية.
5. الحجار، راند حسين (2004). تصور مقترح لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ورقة بحثية قدمت للمؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن خلال الفترة 24-27 شباط، 2008.
6. الحريري، رافدة (2008). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
7. الحريري، رافدة، وجلال، محمود وعبد الرزاق، محمد (2006). الإدارة والتخطيط التربوي. ط(1)، عمان، دار الفكر.
8. الحولي، عليان عبد الله (2004) : تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، ورقة عمل أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، في الفترة الواقعة من 3-5/ تموز.
9. خطاب، عابدة (2004). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. الطبعة الرابعة. دار الفكر العربي: القاهرة.
10. خليل، سالمه أحمد محمود (2005). التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي الصناعي، ورقة علمية قدمت لندوة إدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية الإدارية خلال الفترة 10-12 كانون أول.
11. النجني، إياد (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد (2)، العدد (1).
12. الربيعي، سعيد (2005). التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في دول مجلس التعاون الخليجي: نموذج سلطنة عمان. وزارة التعليم العالي: سلطنة عُمان.
13. الساعاتي، عبد الإله (2005). الخطة الاستراتيجية للجامعات السعودية، معوقات التطبيق وآليات التفعيل. ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. أهما: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
14. سليم، أبو العز سلطان (2008). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير الاتجاهات البحثية (المعوقات والحلول). ورقة بحثية قدمت للمؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن خلال الفترة 24-27 شباط.
15. السيد، محمود (2001). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المدرسي. المكتب العربي الحديث: القاهرة.
16. طعيمة، رشدي أحمد (2008). التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ورقة علمية قدمت للمؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن خلال الفترة 24-27 شباط.
17. العيد، عايد حمد عبد الهادي (2005). معوقات التخطيط التربوي في إدارة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت من وجهة نظر مدراء الإدارات وأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، عمان.
18. الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل (2007). الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط(1)، عمان، دار وائل للنشر.
19. غنايم، مهني محمد ابراهيم (2008). مدخل متكامل لتخطيط التعليم العالي العربي في إطار التخطيط الاستراتيجي، ورقة علمية قدمت للمؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن خلال الفترة 24-27 شباط.
20. غنوم، أحمد (2005). دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. أهما: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
21. المليجي، هشام (2005). تطوير الرقابة المحاسبية لرفع جودة
- العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي السعودي (مدخل الإدارة الاستراتيجية). مجلة المعرفة. العدد 140.
22. نايت، جيم (2008). التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس (دليل إرشادي). دار الجامعة الجديدة الإسكندرية.
23. نخله، خليل، وآخرون (2005). تقرير ورشة عمل "خطة عمل استراتيجية تطوير التعليم العالي". مقر المعهد الوطني للتدريب التربوي، البيرة، فلسطين، 25 أيلول.
24. نشوان، يعقوب (2004). نوعية التعليم العالي الفلسطيني. ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3-5/تموز.
25. الهلالي، الشربيني (2006). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، المنصورة.
26. وزارة التربية والتعليم العالي، الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين (2003). نظام لضمان وتحسين الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين خبرة فلسطينية. ورقة مقدمة لورشة عمل "تقييم الجودة والأداء النوعي لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي"، جامعة حلب، سوريا، 22-23/ شباط.
27. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، السلطة الوطنية الفلسطينية (2001). إستراتيجية التعليم العالي الفلسطيني. رام الله، فلسطين.
28. Abdalkrim, G.M. (2013). The Impact of Strategic Planning Activities on Private Sector Organizations Performance in Sudan: An Empirical Research. *International Journal of Business and Management*, 8(10), 134-143.
29. Al-Omari, A.A., & Salameh, K.M. (2009). Strategic planning effectiveness in Jordanian universities: faculty members' and academic administrators' perspectives. *Research in Post-Compulsory Education*, 14(4), 415-428.
30. Arasa, R., & K'Obonyo, P. (2012). The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22), 201-213.
31. Brewer, J. (2003). *Perceptions held by selected members of the Wayne community college planning council about their participation in the strategic planning process*, Unpublished Dissertation., North Carolina State University, USA.
32. Cope, R.G. (1978). *Strategic policy planning: A guide for college and university administrators*. Littleton, CO: Ireland Educational Corporation.
33. Cowburn, S. (2005). Strategic planning in higher education: fact or fiction? *Perspectives*, 9(4), 103-109.
34. Dolence, M.G. (2004). The curriculum-centered strategic planning model. *Research Bulletin*, 10.
35. Douglas G. (1993). Strategic Planning Models in Academic Libraries, *Encyclopedia of Library and Information Science*, 59(22), 292-315.
36. Drucker, P. F. (1993). *Managing in turbulent times*. Routledge.
37. Fahmy, S., Hamdan, A.R., & Deraman, A. (2002). IT in education organization: A strategic

Higher Education, Educational Policy Institute.  
Online Submission.

- planning approach. *Informing Science*, 441-449.
38. Fain, P. (2007). Vision for excellence. *The Chronicle of Higher Education*, 54(6), A26-A29.
39. Farrah, J., Felix, R. & Greenstein, J. (2001). *Best practices: strategic planning*. Foundation for community association research, Alexandria.
40. Kemp, J.E. (2000). Instructional design for distance education. *Education at a Distance*, 14(10).
41. Kombra, U.N. (2003). *Provincial Level Education Planning: An Analysis of the Process of Planning and Implementation of Education Reforms in Papua New Guinea* (Doctoral dissertation, University of New England).
42. Lerner, A.L. (1999). *A strategic planning primer for higher education*. College of Business Administration and Education, California State University, Northridge.
43. Musibau, A.A., Oluyinka, S., and Long, C.S. (2011). The Relationship Between Strategic Planning and the Effectiveness of Marketing Operations. *International Journal of Innovation Management and Technology*, 2(5), 390-396.
44. Nichols, K. (2001). Strategic planning in higher education: A guide for heads of institutions, senior managers and members of governing bodies. *Higher Education Funding Council for England (HEFCE)*. Recuperado de [http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2000/00\\_24.pdf](http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2000/00_24.pdf).
45. Ohearn, C. (2003). *The Mission Statement and Planning in California Community College*, Unpublished Dissertation. Capella University. USA.
46. Paris, K.A. (2003). Strategic planning in the university. *UW-Madison Office of Quality Improvement*. University of Wisconsin System Board of Regents-Madison.
47. Pevzner, M. (2006). A Case Study of Strategic Planning at Kent State University. *University Administration Support Program in Novgorod State University, Russia*.
48. Policastro, M.L. (1993). *Introduction to strategic planning*. US Small Business Administration.
49. Rowley, D.J. (1997). *Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper*. Jossey-Bass Higher and Adult Education Series. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome St., San Francisco, CA 94104.
50. Welsh, J.F., Nunez, W.J., & Petrosko, J. (2005). Faculty and administrative support for strategic planning: A comparison of two-and four-year institutions. *Community College Review*, 32(4), 20-39.
51. Wilkinson, R.B., Taylor, J.S., Peterson, A., & Machado-Taylor, M.D.L. (2007). A Practical Guide to Strategic Enrollment Management Planning in