

مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة عمران
" من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس "

The level of practice of academic leaders for strategic planning at
Amran University

"From the perspective of academic leaders and faculty"

د. نصر صالح عبده حسن الجرباني

أستاذ الإدارة المساعد بكلية المجتمع – عمران-اليمن

د. خالد صالح يحي أحمد المساجدي

أستاذ الإدارة المساعد - كلية التكنولوجيا الحديثة – صنعاء-اليمن

Dr. Nasr Saleh Abdo Hassan Aljarbani

Assistant Professor of Administration at Amran Community college

Dr. Khaled Saleh Yahya Ahmed AL-Masagedi

Assistant Professor of Administration – Modern Technology College

- Sana'a

ملخص: هدفت الدراسة لمعرفة مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة عمران من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هدف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي المسحي، واستبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: (التهيئة والإعداد للتخطيط الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، التحليل البيئي والاستراتيجي، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، الرقابة والتقييم الاستراتيجي)، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها وزّعت على عينة الدراسة المكونة من (53) فرداً، أُختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة عمران في الفصل الثاني من العام الجامعي 2018/ 2019م، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة عمران من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مجملها كانت " منخفضة" على مستوى الأداة ككل وعلى مستوى كل مجال من مجالاتها، ما عدا مجال التوجه الاستراتيجي كانت " متوسطة". وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، نوع الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة) على مستوى المجالات والأداة ككل.
الكلمات المفتاحية: القيادات الأكاديمية، التخطيط الاستراتيجي.

Abstract: The study aims to find out the level of practice of academic leaders for strategic planning at the University of Amran from the point of view of academic leaders and faculty members. Environmental and strategic analysis, implementation of the strategic plan, monitoring, strategic evaluation, and after verifying the validity and stability of the tool was distributed to the study sample of (53) individuals, Data were analyzed using the Statistical Packages Program (SPSS). The results of the study concluded that the level of academic leaders' practice of strategic planning in the University of Amran from the point of view of the sample individuals. The study as a whole was "low" at the level of the tool as a whole and at the level of each of its areas, except the area of strategic direction was "medium". The results showed that there are no statistically significant differences on the level of practice of strategic leadership by academic leaders due to variable (job title, college type, degree, years of experience) at the level of fields and the tool as a whole.

Keywords: Academic leadership, strategic planning.

مقدمة:

يُعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي يرتبط به مستقبل المؤسسات سواء كانت أكاديمية أو إنتاجية أو خدمية، كما أنه يساعد المؤسسات على التكيف مع بيئتها الداخلية، ومحاولة معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئتها الخارجية، ومحاولة معرفة الفرص والمخاطر التي تؤثر عليها، مما يمكنها من استشراف المستقبل، والإعداد له بوضع عدد من البدائل الاستراتيجية التي تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأقل جهد وأحسن أداء.

كما أن التخطيط الاستراتيجي يُفيد الإدارة العليا في تركيزها على القضايا الاستراتيجية والحيوية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة فرص النجاح، وتحقيق أداء متميز على المستويات كافة، ويعمل على وضع أسس علمية ومهنية لاستغلال الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها كونها تستخدم حسب الخطط الموضوعية (نصيرة، 2011، ص4).

ولقد شهد التعليم العالي تحولاً جذرياً في أساليب التدريس وأنماط التعليم ومجالاته، وقد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي، والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه، والانفجار المعرفي الهائل وظاهرة العولمة، مما حدا بالقائمين عليه إلى ضرورة إحداث تغيير في طريقة التفكير نحو التوجهات الاستراتيجية (الدجني، 2006، ص3).

وتُعد الجامعات من أهم الركائز لنهضة المجتمعات وتقدمها، وأمام كل هذه التحديات برزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في الإدارة للتطبيق المنظم للمعرفة داخل المؤسسات التعليمية وفق أسس علمية من خلال الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي.

ولذلك فإن قيادة الجامعات تواجه صعوبات كبيرة في تحقيق أهدافها مما يتطلب منها رفض غبار الإدارة التقليدية التي أصبحت لا تحقق الأهداف المرجوة منها بكفاءة وفاعلية؛ بسبب عدم تناسبها مع التغيرات المتلاحقة والتنافسية الشديدة في الميدان التعليمي، وعليه فإن الإدارة أصبحت أمام خيار التخطيط الاستراتيجي الذي يحقق لها مبتهاها (الدوري، 2005، ص17).

ولذا يُعتبر التخطيط الاستراتيجي في الجامعات من أهم الأدوات والأساليب الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل الجامعات، بالإضافة لمعالجة النقص في الموارد المالية والبشرية والمادية المعززة للأنشطة والمشاريع الجامعية، والتقليل من صعوبات اختيار البدائل والاستراتيجيات المناسبة، وتحديد أولويات العمل (على، 2012).

ونظراً للأهمية والمكانة التي يحتلها التخطيط الاستراتيجي في الجامعات كونه يؤدي إلى تطوير وتحسين آليات العمل إلى الأفضل، من هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة عمران.

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من أهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى استخدامه على نطاق واسع في المؤسسات التعليمية خاصة الجامعات، بات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للجامعات إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، حيث أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الاستراتيجي، أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها واستمرارها، كما أن التغيرات التي تحيط بالجامعات من كل جانب وفي كل مجال، والتحديات والضغوط المتزايدة التي تواجهها تفرض على قيادة الجامعات الالتزام بالتخطيط الاستراتيجي لكي تستطيع السيطرة على قراراتها ومواردها، ولتتمكن من مواكبة التغيير والاستجابة له. وهذا ما أشارت إليه دراسة (عبدالله، 2012) حيث أكدت على أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية بوصفه مدخلاً حديثاً يساعد مؤسسات التعليم الجامعي على تحقيق أهدافها.

وبالرغم من أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، إلا أن بعض الجامعات اليمنية لا زالت تعاني من قصور وضعف في مجال التخطيط الاستراتيجي، حيث يُشير المجلس الأعلى لتخطيط التعليم في اليمن في تقريره إلى أن من أهم الأسباب التي تكمن وراء تدني الكفاءة الداخلية للتعليم الجامعي تتمثل في سوء اختيار القيادات الإدارية وضعف كفاءتها، وغياب التخطيط الاستراتيجي، وتخلف الأنظمة والإجراءات الإدارية (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2012، ص80). هذا وقد أوضحت دراسة (مجلي، 2018) أن أغلب الجامعات اليمنية الحكومية ليس لديها خطط استراتيجية، وكذلك ليس لديها خطط تقليدية، بسبب ضعف الكفاءات والقدرات والخبرات في جانبي التخطيط وإعداد الأنشطة وتحديد تكاليفها من ناحية، وضعف

الدافعية لدى قياداتها نحو الاهتمام بالتخطيط من ناحية أخرى. إضافة إلى ذلك أكدت دراسة أجراها (حُميد، 2019) على جامعة حجة أن الجامعة تعاني جملة من التحديات في مجال التخطيط الاستراتيجي أبرزها: غياب التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود إدارة متخصصة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وضعف المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملية التخطيط الاستراتيجي.

مما سبق يتضح أن هناك قصور لدى بعض القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية تجاه الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، والذي ينعكس سلباً على تطوير الأداء، الأمر الذي جعل البحث في التخطيط الاستراتيجي في الجامعات ومستوى ممارسته ضرورة حتمية، وهذا ما دفع الباحثان إلى إجراء هذه الدراسة في محاولة منهما لمعرفة مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة عمران من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.

من هنا تبرز مشكلة الدراسة في السوالين التاليين:

-ما مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة عمران من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة عمران تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، نوع الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على:

-مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة عمران من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.

-الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة عمران تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، نوع الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوعها المتمثل في مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة عمران، كما تتمثل أهميتها في النتائج التي تم التوصل إليها، والتي يمكن الاستفادة منها في توجيه جهود الجامعة نحو التخطيط الاستراتيجي لتحسين وتطوير أدائها، بالإضافة إلى فتح المجال أمام دراسات مستقبلية في هذا الموضوع.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على رصد وجهات نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لمستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي من حيث مجال (التهيئة والإعداد للتخطيط الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، التحليل البيئي والاستراتيجي، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، الرقابة والتقييم الاستراتيجي).

الحدود البشرية: القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.

الحدود المكانية: جامعة عمران.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2018/2019).

مصطلحات الدراسة:

تعريف القيادات الأكاديمية:

تُعرف القيادات الأكاديمية الجامعية بأنها: "شخصاً مجموعة من الناس يقومون بتوجيه ورقابة المؤسسة التعليمية في المستويات العليا" (كنعان، 2007، ص7). وتُعرف القيادات الأكاديمية الجامعية بأنها: " أشخاص يشغلون مناصب قيادية، ولديهم سلطات كبيرة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة التعليمية " (Askling & Stensaker, 2002, p113).

تعريف الدراسة الإجرائي: كل أستاذ جامعي يحمل لقباً علمياً برتبة أستاذ مساعد فأعلى، ويمارس مهامه العلمية والإدارية، ويشغل موقعاً قيادياً في جامعة عمران سواءً كان رئيس جامعة، أو نائب رئيس جامعة، أو عميد كلية، أو نائب عميد كلية، أو رئيس قسم أكاديمي.

تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات، ووضع الاستراتيجيات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك المؤسسة في استخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها، ويتطلب هذا النوع من التخطيط معلومات خاصة بالبيئة من خارج المؤسسة (موسى، 2010، ص10).

ويُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: عبارة عن تطوير الخطط طويلة الأجل للتعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المحيطة بالمؤسسة ورسالتها وصياغة الأهداف وتشكيل الاستراتيجيات ووضع السياسات العامة للمؤسسة (Thomas & David, 2000).

تعريف الدراسة الإجرائي: بأنه عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعة، ويهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول للجامعة الذي يفي بمتطلباتها في جميع النواحي.

الدراسات السابقة:

أولاً الدراسات المحلية:

دراسة (حميد، 2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي اليمني ومدى مساهمته في تحقيق ضمان جودة أداء مؤسساتها من خلال دراسة حالة جامعة حجة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الحالة، واعتمد المقابلة كأداة لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن جامعة حجة تعاني من عدة تحديات في مجال التخطيط الاستراتيجي أبرزها: غياب التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود إدارة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة، ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملية التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (مجلي، 2018): هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية، ودراسة معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية، والتعرف على أهم أسبابها للوصول إلى تصور مقترح لمساعدة القادة الأكاديميين على إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات اليمنية الحكومية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائج البحث إلى أن أغلب الجامعات الحكومية ليس لديها خطط استراتيجية وكذلك ليس لديها خطط تقليدية، بسبب ضعف الكفاءات والقدرات والخبرات في جانبي التخطيط وإعداد الأنشطة وتحديد تكاليفها من ناحية، وضعف الدافعية من قبل قياداتها نحو الاهتمام بالتخطيط من ناحية أخرى.

دراسة (عبد الله، 2012): هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته، ونماذجه، ومراحل تطبيقه، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي البيئي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث بلغت عينة الدراسة (280) من القيادات الأكاديمية والقيادات الإدارية في الجامعات اليمنية، ومن أبرز نتائج الدراسة أظهر التحليل البيئي أن هناك العديد من نقاط الضعف داخل بيئة الجامعات تعاني منها، فضلاً عن وجود تهديدات في بيئتها الخارجية والتي تؤثر على تنمية الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج إجماع أفراد العينة ككل على أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية بوصفها مدخلاً حديثاً يساعد مؤسسات التعليم الجامعي على تحقيق أهدافها.

ثانياً: الدراسات العربية:

دراسة (مفتاح، 2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الجفرة (كليات الجفرة - جامعة سرت سابقاً)، وكذا معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (43) مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي وجوده أعضاء هيئة التدريس بجامعة سرت، ووجود علاقة طردية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وجوده أعضاء هيئة التدريس بجامعة سرت، وأظهرت النتائج وجود ضعف في فعالية التخطيط الاستراتيجي، وفعالية جودة أعضاء هيئة التدريس في جامعة سرت.

دراسة (ظاهر، 2016): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته تطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية جامعة القدس المفتوحة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (152) موظفاً، وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي كانت بدرجة كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة التخطيط تُعزى لمتغير (المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

دراسة (العبري، 2016): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي، والكشف عن الفروق وفق متغير سنوات الخبرة والمؤهل، وتم استخدام المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة

البحث من (91) معلم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة التخطيط تُعزى لمتغير الخبرة في المجال الأول ولصالح الخبرة المتوسطة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة التخطيط تُعزى لمتغير المؤهل في المجالين الثالث والرابع ولصالح حملة مؤهل الماجستير.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Wanjala & Rariey, 2014): هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي أدت إلى نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى بعض المدارس بينما فشل في مدارس أخرى، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام المقابلات والمناقشة الجماعية وتحليل الوثائق كأدوات لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة (47) مشاركاً من العاملين في مدرستين في كينيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك عدة عوامل قد تُسهم في نجاح أو إعاقة التخطيط الاستراتيجي ومنها عوامل (المعرفة، والوعي بالتخطيط الاستراتيجي، وأساليب القيادة، والموارد المالية، والدعم الفني).

دراسة (Devivo, 2008): هدفت الدراسة للتعرف على تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، ومعرفة دور رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط، ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات، وتم استخدام منهج دراسة الحالة، وتم استخدام المقابلة، وتحليل الوثائق، والملاحظة كأدوات لجمع المعلومات، وتم اختيار مؤسستين من مؤسسة التعليم العالي هما (أوكرانيا وكوبر) عينة للبحث، وتوصلت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، من خلال الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، وبين الإدارة والعاملين.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة: باستعراض الدراسات السابقة، تتضح أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، يمكن إجمالها على النحو التالي:

أوجه التشابه: تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، كما تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث اعتماد الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث التطبيق في مؤسسات التعليم العالي.

أوجه الاختلاف: اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (Wanjala & Rariey, 2014) التي طبقت في مؤسسات التعليم العام، ودراسة (العبري، 2016) التي طبقت في المعاهد، كما اختلفت الدراسة الحالية من حيث الهدف مع دراسة (Wanjala & Rariey, 2014) التي هدفت إلى التعرف على العوامل التي أدت إلى نجاح التخطيط الاستراتيجي، واختلفت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع دراسة (عبدالله، 2012) التي استخدمت المنهج الوصفي والتحليلي البيئي، كما اختلفت الدراسة الحالية من حيث أداة جمع البيانات مع دراسة (حُميد، 2019) التي استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، ودراسة (Devivo, 2008) التي استخدمت المقابلة، وتحليل الوثائق، والملاحظة كأدوات لجمع البيانات،

و دراسة (Wanjala & Rariev, 2014) التي استخدمت المقابلات والمناقشة الجماعية وتحليل الوثائق كأدوات لجمع المعلومات، فيما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة المستهدف والذي اقتصر على القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة عمران.

أوجه الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية بشكل كبير من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وفي بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة، بالإضافة إلى تطوير أداة الدراسة، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة.

إجراءات الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للتعرف على مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة عمران، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس فيها، ويقوم هذا المنهج على وصف ما هو كائن، ومن ثم وصف ما ينبغي أن يكون، من خلال جمع بيانات ومعلومات عن الظاهرة موضوع الدراسة ومن ثم تحليل هذه البيانات والمعلومات وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في فهم وتطوير الواقع الذي يتم دراسته (الأديمي، 2006، ص39).

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع وعينة الدراسة المتمثل بالقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه بمختلف درجاتهم العلمية، والثابتين بكليات جامعة عمران بنوعها الإنسانية والتطبيقية، والذين ما يزالون يمارسون مهامهم حتى إجراء هذه الدراسة، والبالغ عددهم (98) فرداً، حيث بلغ عدد القيادات الأكاديمية (33) قائداً أكاديمياً، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (65) عضواً، بحسب الإحصائية الصادرة من إدارة الاستحقاقات بالجامعة لعام 2019/2018م، وقد تم استهداف معظم مجتمع الدراسة، حيث تم إعداد استبانة إلكترونية وإرسالها عبر مواقع التواصل الاجتماعي (البريد الإلكتروني، الواتس) للمتواجدين في الغالب بالجامعة وعددهم (83) فرداً، واستجاب منهم عدد (53) فرداً بنسبة (54%) من إجمالي مجتمع الدراسة والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة بحسب متغيراتها:

جدول رقم (1) وصف عينة الدراسة حسب المتغيرات

المتغيرات		التكرار	النسبة %
المسمى الوظيفي	قائد أكاديمي	16	30.2
	عضو هيئة تدريس	37	69.8
نوع الكلية	إنسانية	32	60.4
	تطبيقية	21	39.6
الدرجة العلمية	أستاذ	4	7.5
	أستاذ مشارك	10	18.9
	أستاذ مساعد	39	73.6
سنوات الخبرة	من 1 - 5 سنوات	22	41.5
	(6 - 10) سنوات	15	28.3
	أكثر من 10 سنوات	16	30.2

أداة الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد استبانة لجمع المعلومات

بالاستفادة من أدبيات الدراسة والرجوع إلى الدراسات السابقة، وقد تضمنت الدراسة خمسة مجالات هي: (التهيئة والإعداد للتخطيط الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، التحليل البيئي والاستراتيجي، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، الرقابة والتقويم الاستراتيجي)، وقد تم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً متدرج وفقاً لسلم ليكرت الخماسي (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، عالية، عالية جداً)، ويمثل الاستجابة رقمياً (1،2،3،4،5) على التوالي.

الصدق الظاهري: تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على مجموعة من ذوي الخبرة والكفاءة من حملة شهادة الدكتوراه في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، والمناهج، والقياس والتقويم. حيث طُلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة من حيث مدى وضوحها، وسلامتها، ودقة صياغتها اللغوية، بالإضافة إلى مدى ملاءمتها للمجال التي تدرج تحته، وقد تم إعداد الاستبانة في صيغتها النهائية بناءً على ملاحظات المحكمين.

صدق الاتساق البنائي: ولإيجاد صدق الاتساق البنائي تم قياس مدى ارتباط المجالات بالنتيجة الكلية للأداة، وكانت جميع المعاملات في المستوى المقبول وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات الاستبانة وجميع فقراتها. **ثبات الأداة:** تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التهيئة والإعداد للتخطيط الاستراتيجي	7	0.96
2	التوجه الاستراتيجي	7	0.95
3	التحليل البيئي والاستراتيجي	7	0.94
4	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	7	0.98
5	الرقابة والتقويم الاستراتيجي	7	0.98
	إجمالي الأداة ككل	35	0.97

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة تراوحت بين (0.94 - 0.98)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لإجمالي الأداة ككل (0.97)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ويتم الاعتماد عليه.

المعالجات الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Valid Percent)، وذلك لوصف عينة الدراسة.

-معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، وذلك للتحقق من الصدق البنائي لفقرات ومجالات أداة الدراسة.

-معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

-المتوسطات الحسابية (Mean)، وذلك لمعرفة متوسط استجابات مفردات عينة الدراسة.
-الانحراف المعياري (Standard Deviation)، وذلك للتعرف على مدى انحراف وتشتت استجابات مفردات الدراسة لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ولكل فقرة من فقرات هذه المحاور.

-اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent-Samples T-test)، وذلك لمعرفة دلالة الفروق حسب المتغيرات (المسمى الوظيفي، نوع الكلية).

-اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات مفردات عينة الدراسة بالنسبة لمتغيرات (الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة).

محك الدراسة: لتحديد معيار الاستجابة تم حساب المدى بين الدرجات على النحو التالي:

المدى = الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة = $5 - 1 = 4$ ، وتم تقسيم المدى على المقياس الخماسي بالطريقة الآتية: طول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات = $4 ÷ 5 = 0.80$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح)، وهكذا أصبح طول الخلايا/المستويات (الحدود الحقيقية لقياس المتوسط الحسابي) على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول (3) يبين الحدود الحقيقية لقياس المتوسط الحسابي لمحاور الأداة

الدرجة	الحدود الحقيقية	التقدير اللفظي
1	1.80 : 1	منخفضة جداً
2	2.60 : 1.81	منخفضة
3	3.40 : 2.61	متوسطة
4	4.20 : 3.41	عالية
5	5 : 4.21	عالية جداً

نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول والذي نصه " ما واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة عمران؟ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة وكذلك ترتيب المجالات على مستوى الأداة ككل، وترتيب الفقرات على مستوى كل مجال، وقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مستوى مجالات الأداة ككل كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة ككل

التقدير اللفظي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	المجالات
متوسطة	.942	2.68	1	التوجه الاستراتيجي
منخفضة	.941	2.43	2	التحليل البيئي والاستراتيجي
منخفضة	.879	2.36	3	التهيئة والإعداد للتخطيط الاستراتيجي
منخفضة	.970	2.30	4	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
منخفضة	.931	2.10	5	الرقابة والتقييم الاستراتيجي
منخفضة	.862	2.38		الأداة ككل

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي ككل بلغ (2.38) وبانحراف معياري (.862). وهذا يعني أن تقديرات استجابات أفراد العينة بجميع المجالات ككل "منخفضة". وهذه النتيجة تشير إلى ضعف ممارسة القيادات الأكاديمية لعملية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تُعد الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، ويعود السبب في ذلك إلى الأسباب التالية:

-ضعف إدراك القائمين على التخطيط الاستراتيجي في الجامعة لأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير الجامعة والارتقاء بعملها وفق خطط موضوعية وواقعية، وكذا دوره في مساعدة الجامعة على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها الجامعة، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لذلك التغيير.

-قد يعود إلى ضعف اطلاع الإدارة العليا في الجامعة على الخطط الاستراتيجية في الكليات والأقسام.

-قلة دعم الإدارة العليا في الجامعة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية لتحسين العملية الإدارية والأكاديمية.

-قصور تطبيق قيادة الجامعة للنظرة العلمية الصحيحة بوجود مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط الاستراتيجية.

-قلة الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

كما تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة من مجال إلى آخر حيث حصل مجال "التوجه الاستراتيجي" على المرتبة الأولى، وحصل على درجة ممارسة "متوسطة"، بمتوسط حسابي (2.68) وبانحراف معياري (.942)، في حين حصل مجال "التحليل البيئي والاستراتيجي" على المرتبة الثانية، حيث حصل على درجة ممارسة "منخفضة"، بمتوسط حسابي (2.43) وبانحراف معياري (.941)، كما حصل مجال "التهيئة والإعداد للتخطيط الاستراتيجي" على المرتبة الثالثة، حيث حصل على درجة ممارسة "منخفضة"، بمتوسط حسابي (2.36) وبانحراف معياري (.879)، فيما حصل مجال "التنفيذ للتخطيط الاستراتيجي" على المرتبة الرابعة، بينما حصل مجال "الرقابة والتقييم الاستراتيجي" على المرتبة الأخيرة، حيث حصل

على درجة ممارسة "منخفضة"، بمتوسط حسابي (2.10) وبانحراف معياري (0.931)، ويشير ذلك إلى ضعف اهتمام القيادات الأكاديمية بالتخطيط الاستراتيجي، وتتفق هذه النتيجة إجمالاً مع دراسة (خُميد، 2019) التي أشارت إلى غياب التخطيط الاستراتيجي في جامعة حجة، ودراسة (مجلي، 2018) التي أشارت إلى أن أغلب الجامعات الحكومية ليس لديها خطط استراتيجية وكذلك ليس لديها خطط تقليدية.

وقد تم تحليل كل مجال من مجالات مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:
المجال الأول: التهيئة والإعداد للتخطيط الاستراتيجي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي لمحتوى هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:
جدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال التهيئة والإعداد للتخطيط الاستراتيجي

م	المجال الأول: التهيئة والإعداد للتخطيط الاستراتيجي	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	يتوافر لدى القيادات الأكاديمية إمام واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي.	1	2.75	1.072	متوسطة
6	تعمل القيادات الأكاديمية على توجيه الكليات والأقسام التابعة لها نحو التخطيط الاستراتيجي.	2	2.51	1.171	منخفضة
4	تقوم القيادات الأكاديمية في الجامعة بتشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي.	3	2.42	1.046	منخفضة
3	تقوم الجامعة بإعداد قاعدة بيانات ومعلومات خاصة بالموارد البشرية المادية.	4	2.38	1.004	منخفضة
7	تشجع القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.	5	2.28	1.199	منخفضة
2	يتم نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة باستخدام وسائل متنوعة.	6	2.21	1.026	منخفضة
5	يتم عقد برامج تدريبية للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي.	7	1.98	1.028	منخفضة
	متوسط المجال ككل		2.36	.879	منخفضة

تُشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسطات درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجال التهيئة والإعداد للتخطيط الاستراتيجي تراوحت ما بين (2.75 - 1.98)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة هذا المجال ككل (2.36) بانحراف معياري (0.879)، وبدرجة ممارسة "منخفضة" وهذا يشير إلى ضعف اهتمام القيادات الأكاديمية بعملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وغياب التوجه الحقيقي نحو التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي فإن فقدان القاعدة الأساسية للتخطيط الاستراتيجي أدى إلى ضعف التهيئة والإعداد للتخطيط الاستراتيجي.

وقد حصلت فقرة واحدة فقط على درجة استجابة "متوسطة"، حيث جاءت في المرتبة الأولى

وهي الفقرة (1) ونصها " يتوافر لدى القيادات الأكاديمية إلمام واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي. " بمتوسط حسابي (2.75)، وانحراف معياري (1.072)، فيما حصلت بقية الفقرات على درجة استجابة "منخفضة"، حيث جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (6) ونصها " تعمل القيادات الأكاديمية على توجيه الكليات والأقسام التابعة لها نحو التخطيط الاستراتيجي. " بمتوسط حسابي (2.75)، وانحراف معياري (1.072)، تليها الفقرة (4) ونصها " تقوم القيادات الأكاديمية في الجامعة بتشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي. " بمتوسط حسابي (2.42)، وانحراف معياري (1.046)، تليها الفقرة (3) ونصها " تقوم الجامعة بإعداد قاعدة بيانات ومعلومات خاصة بالموارد البشرية المادية. " بمتوسط حسابي (2.38)، وانحراف معياري (1.004)، تليها الفقرة (1) ونصها " يمتلك القائد الأكاديمي رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس في العمل. " بمتوسط حسابي (3.00)، وانحراف معياري (1.134)، تليها الفقرة (7) ونصها " تشجع القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي. " بمتوسط حسابي (2.28)، وانحراف معياري (1.199)، تليها الفقرة (2) ونصها " يتم نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة باستخدام وسائل متنوعة. " بمتوسط حسابي (2.21)، وانحراف معياري (1.026)، وأخيراً الفقرة (5) ونصها " يتم عقد برامج تدريبية للعاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي. " بمتوسط حسابي (1.98)، وانحراف معياري (1.028). ويُعزى ذلك إلى ضعف اهتمام القيادات الأكاديمية بتوجيه الكليات والأقسام التابعة لها نحو التخطيط الاستراتيجي، وقصور في تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي، وقلة توافر قاعدة بيانات ومعلومات خاصة بالموارد البشرية المادية، وضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة باستخدام الوسائل المتنوعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبري (2016) حيث أشارت إلى أن استجابة أفراد عينة الدراسة في مجال "تهيئة المعهد للتخطيط الاستراتيجي" تراوحت بين القليلة والقليلة جداً.

المجال الثاني: التوجه الاستراتيجي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي لمحتوى هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال التوجه الاستراتيجي

م	المجال الثاني: التوجه الاستراتيجي	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
2	توجد رسالة مكتوبة وواضحة للجامعة.	1	2.91	1.114	متوسطة
6	تُراعى إمكانات وموارد الجامعة عند صياغة الأهداف التفصيلية.	2	2.77	1.154	متوسطة
3	تتبنى الجامعة قيم ومبادئ تحكم سلوكها.	3	2.74	1.163	متوسطة
7	يُراعى تحقيق متطلبات البيئة الخارجية عند صياغة أهداف الجامعة.	4	2.70	1.170	متوسطة
1	توجد بالجامعة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة.	5	2.62	1.130	متوسطة
4	توجد أهداف عامة محددة ومنسجمة مع التوجه الاستراتيجي للجامعة.	6	2.60	1.062	منخفضة
5	تُصاغ أهداف تفصيلية واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف العامة.	7	2.43	.991	منخفضة
	متوسط المجال ككل		2.68	.942	متوسطة

تُشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسطات درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجال التوجه الاستراتيجي تراوحت ما بين (2.91 - 2.43)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة هذا المجال ككل (2.68) بانحراف معياري (.942)، وبدرجة ممارسة "متوسطة"، وهذا يشير إلى إدراك القيادات الأكاديمية إلى حدٍ ما بأهمية وجود رؤية ورسالة واضحة للجامعة ورغم أنها إيجابية إلا أنها أيضاً لازالت دون المستوى المطلوب، ويعود السبب في ذلك إلى ضعف وعي القائمين على الجامعة بأن الخطة الاستراتيجية التي تقوم الجامعة بإعدادها مستوحاه من رؤية ورسالة الجامعة.

وقد حصلت الفقرات (1،7،3،6،2) على درجة استجابة "متوسطة"، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (2) ونصها "توجد رسالة مكتوبة وواضحة للجامعة." بمتوسط حسابي (2.91)، وانحراف معياري (1.114)، تليها الفقرة (6) ونصها "تُراعى إمكانات وموارد الجامعة عند صياغة الأهداف التفصيلية." بمتوسط حسابي (2.77)، وانحراف معياري (1.154)، تليها الفقرة (3) ونصها "تتبنى الجامعة قيم ومبادئ تحكم سلوكها." بمتوسط حسابي (2.74)، وانحراف معياري (1.163)، تليها الفقرة (7) ونصها "يُراعى تحقيق متطلبات البيئة الخارجية عند صياغة أهداف الجامعة." بمتوسط حسابي (2.70)، وانحراف معياري (1.170)، تليها الفقرة (1) ونصها "توجد بالجامعة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة." بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري (1.130)، ويُعزى ذلك إلى إدراك قيادة الجامعة نوعاً ما بأن وضوح الرسالة يساعد على وضوح أهداف الجامعة لكافة العاملين، وبالتالي يساعد على تحقيقها، وبالرغم من ذلك إلا أنها مازالت بحاجة إلى توفر الخبرة الكافية لصياغة الرؤية المستقبلية للجامعة بطريقة صحيحة، فيما حصلت الفقرتان (5،4) على درجة استجابة "منخفضة"، حيث جاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) ونصها "توجد أهداف عامة

محددة ومنسجمة مع التوجه الاستراتيجي للجامعة." بمتوسط حسابي (2.60)، وانحراف معياري (1.062)، فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (5) ونصها "نُصاغ أهداف تفصيلية واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف العامة." بمتوسط حسابي (2.43)، وانحراف معياري (0.991)، ويُعزى ذلك إلى قلة وعي قيادة الجامعة بضرورة وجود أهداف عامة محددة ومنسجمة مع التوجه الاستراتيجي للجامعة، وكذا ضعف صياغة أهداف تفصيلية واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف العامة.

المجال الثالث: التحليل البيئي والاستراتيجي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي لمحتوى هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:
جدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال التحليل البيئي والاستراتيجي

م	المجال الثالث: التحليل البيئي والاستراتيجي	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
5	تُحدد إمكانات الجامعة المادية لتحديد الاستراتيجية الملائمة.	1	2.53	1.049	منخفضة
4	تُحلل البيئة الخارجية للتعرف على التهديدات التي تواجه الجامعة.	2	2.51	1.067	منخفضة
3	تُحلل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة للاستفادة منها.	3	2.47	.992	منخفضة
6	تُحدد إمكانات الجامعة البشرية لتحديد الاستراتيجية الملائمة.	4	2.47	1.049	منخفضة
1	تُحلل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة لاستثمارها في تحقيق الأهداف.	5	2.47	1.103	منخفضة
2	تُحلل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط الضعف لمعالجتها.	6	2.30	1.011	منخفضة
7	يُستثمر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير سياسة الجامعة.	7	2.28	1.116	منخفضة
	متوسط المجال ككل		2.43	.941	منخفضة

تُشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسطات درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجال التحليل البيئي والاستراتيجي تراوحت ما بين (2.53 - 2.28)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة هذا المجال ككل (2.43) بانحراف معياري (0.941)، وبدرجة ممارسة "منخفضة" على مستوى المجال ككل وعلى مستوى كل فقرة من فقراته، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (5) ونصها "تُحدد إمكانات الجامعة المادية لتحديد الاستراتيجية الملائمة." بمتوسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري (1.049)، تليها الفقرة (4) ونصها "تُحلل البيئة الخارجية للتعرف على التهديدات التي تواجه الجامعة." بمتوسط حسابي (2.51)، وانحراف معياري (1.067)، تليها الفقرة (3) ونصها "

تُحلل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة للاستفادة منها. " بمتوسط حسابي (2.47)، وانحراف معياري (0.992)، تليها الفقرة (6) ونصها " تُحدد إمكانيات الجامعة البشرية لتحديد الاستراتيجية الملائمة. " بمتوسط حسابي (2.47)، وانحراف معياري (1.049)، تليها الفقرة (1) ونصها " تُحلل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة لاستثمارها في تحقيق الأهداف. " بمتوسط حسابي (2.47)، وانحراف معياري (1.103)، تليها الفقرة (2) ونصها " تُحلل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط الضعف لمعالجتها. " بمتوسط حسابي (2.30)، وانحراف معياري (1.011)، تليها الفقرة (7) ونصها " يُستثمر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تطوير سياسة الجامعة. " بمتوسط حسابي (2.28)، وانحراف معياري (1.116)، وهذا يشير إلى ضعف قدرات الجامعة على تطبيق عمليات التحليل البيئي، نتيجة قلة الدورات التدريبية في هذا المجال، وقد يعود أيضاً إلى ضعف دعم الإدارة العليا، الأمر الذي أدى إلى تدني ممارسة عملية التحليل البيئي في الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبري (2016) التي أشارت إلى أن استجابة أفراد عينة الدراسة في مجال " التحليل البيئي " كانت قليلة.

المجال الرابع: تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي لمحتوى هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية

م	المجال الرابع: تنفيذ الخطة الاستراتيجية	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
5	تُحدد مسؤولية القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في تنفيذ الخطة.	1	2.58	1.247	منخفضة
2	تُحدد البرامج الزمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	2	2.45	1.186	منخفضة
6	تُوضّح الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3	2.36	1.021	منخفضة
7	يتم التنسيق بين الخطة الاستراتيجية والخطط التفصيلية.	4	2.23	1.050	منخفضة
3	تُوفر الموارد البشرية الكافية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	5	2.23	1.171	منخفضة
1	يتم الالتزام بالسياسات الموضوعة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	6	2.17	1.087	منخفضة
4	تُوفر الموارد المادية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	7	2.09	1.024	منخفضة
	متوسط المجال ككل		2.30	.970	منخفضة

تُشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسطات درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية تراوحت ما بين (2.09 - 2.58)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة هذا المجال ككل (2.30)

بانحراف معياري (970)، وبدرجة ممارسة " منخفضة" على مستوى المجال ككل وعلى مستوى كل فقرة من فقراته، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (5) ونصها " تُحدد مسؤولية القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في تنفيذ الخطة." بمتوسط حسابي (2.58)، وانحراف معياري (1.247)، تليها الفقرة (2) ونصها " تُحدد البرامج الزمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية." بمتوسط حسابي (2.45)، وانحراف معياري (1.186)، تليها الفقرة (6) ونصها " تُوضح الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية." بمتوسط حسابي (2.36)، وانحراف معياري (1.021)، تليها الفقرة (7) ونصها " يتم التنسيق بين الخطة الاستراتيجية والخطط التفصيلية." بمتوسط حسابي (2.23)، وانحراف معياري (1.050)، تليها الفقرة (3) ونصها " تُوفر الموارد البشرية الكافية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية." بمتوسط حسابي (2.23)، وانحراف معياري (1.171)، تليها الفقرة (1) ونصها " يتم الالتزام بالسياسات الموضوعية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية." بمتوسط حسابي (2.17)، وانحراف معياري (1.087)، تليها الفقرة (4) ونصها " تُوفر الموارد المادية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية." بمتوسط حسابي (2.09)، وانحراف معياري (1.024)، وهذا يشير إلى ضعف ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة للتخطيط الاستراتيجي، وكذا ضعف الاهتمام بوضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها، ويعود ذلك إلى ضعف المفهوم الاستراتيجي عند غالبية القيادات الأكاديمية؛ نتيجة قلة البرامج التدريبية، ومحدودية الفئة المشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة، وقلة تُوفر الموارد المادية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبري (2016) حيث أشارت إلى أن استجابة أفراد عينة الدراسة في مجال " تنفيذ الخطة الاستراتيجية" كانت قليلة.

المجال الخامس: الرقابة والتقييم الاستراتيجي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي لمحتوى هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:
جدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الرقابة والتقييم الاستراتيجي

م	المجال الخامس: الرقابة والتقييم الاستراتيجي	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدالة اللفظية
2	يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	1	2.25	1.125	منخفضة
7	تُعدّل الخطط والبرامج لتلائم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.	2	2.17	1.122	منخفضة
1	يتم تطبيق معايير ومؤشرات أداء واضحة لتقييم الخطة الاستراتيجية.	3	2.15	1.045	منخفضة
3	يتم التحقق من مدى الاستفادة من الموارد المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4	2.13	.941	منخفضة
4	يتم متابعة الخطط التفصيلية وفق جدول زمني محدد.	5	2.09	1.061	منخفضة
5	يتم إخضاع الخطة الاستراتيجية والخطة التفصيلية لعملية الرقابة والتقييم بشكل مستمر.	6	2.02	.990	منخفضة
6	تُستخدم النتائج التي يتم الحصول عليها من عملية المتابعة في بناء خطة علاجية.	7	1.89	1.031	منخفضة
	متوسط المجال ككل		2.10	.931	منخفضة

تُشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن متوسطات درجة ممارسة القيادات الأكاديمية

لمجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية تراوحت ما بين (2.25 - 1.89)، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة هذا المجال ككل (2.10) بانحراف معياري (0.931)، وبدرجة ممارسة "منخفضة" على مستوى المجال ككل وعلى مستوى كل فقرة من فقراته، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (2) ونصها " يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية." بمتوسط حسابي (2.25)، وانحراف معياري (1.125)، تليها الفقرة (7) ونصها " تُعدّل الخطط والبرامج لتتلاءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية." بمتوسط حسابي (2.17)، وانحراف معياري (1.122)، تليها الفقرة (1) ونصها " يتم تطبيق معايير ومؤشرات أداء واضحة لتقييم الخطة الاستراتيجية." بمتوسط حسابي (2.15)، وانحراف معياري (1.045)، تليها الفقرة (3) ونصها " يتم التحقق من مدى الاستفادة من الموارد المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية." بمتوسط حسابي (2.13)، وانحراف معياري (0.941)، تليها الفقرة (4) ونصها " يتم متابعة الخطط التفصيلية وفق جدول زمني محدد." بمتوسط حسابي (2.09)، وانحراف معياري (1.061)، تليها الفقرة (5) ونصها " يتم إخضاع الخطة الاستراتيجية والخطة التفصيلية لعملية الرقابة والتقييم بشكل مستمر." بمتوسط حسابي (2.02)، وانحراف معياري (0.990)، تليها الفقرة (6) ونصها " تُستخدم النتائج التي يتم الحصول عليها من عملية المتابعة في بناء خطة علاجية." بمتوسط حسابي (1.89)، وانحراف معياري (1.031)، وهذا يشير إلى أن قلة الاهتمام بوضع الخطة الاستراتيجية وتنفيذها، ينعكس سلباً على رقابة وتقييم الخطة الاستراتيجية، وذلك ناتج عن ضعف الاهتمام بممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وقد يعود ذلك أيضاً إلى عدم ملائمة بعض المؤشرات لخصوصية وطبيعة النظام التعليمي في الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العبري (2016) حيث أشارت إلى أن استجابة أفراد عينة الدراسة في مجال " متابعة الخطة وتقييمها" كانت قليلة.

إجابة السؤال الثاني والذي نصه: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة عمران، تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، نوع الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟ لحساب الفروق بين تقديرات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة عمران، تم استخدام الاختبار التائي (T-TEST) لمتغيرات (المسمى الوظيفي - نوع الكلية)، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمتغير (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة) ويمكن توضيح ذلك كما يأتي:

أولاً: بحسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول (10) نتائج الاختبار التائي (T.TEST) لفحص دلالة الفرق بين تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	دالة عند α	الدلالة اللفظية
الأول	قائد أكاديمي	16	2.3571	.85237	-0.022	.983	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	37	2.3629	.90200			
الثاني	قائد أكاديمي	16	2.5536	.95173	-0.649	.519	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	37	2.7375	.94492			
الثالث	قائد أكاديمي	16	2.6339	.97446	1.018	.314	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	37	2.3475	.92615			
الرابع	قائد أكاديمي	16	2.2411	.91208	-0.297	.767	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	37	2.3282	1.00558			
الخامس	قائد أكاديمي	16	2.0268	.89931	-0.372	.711	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	37	2.1313	.95498			
الأداة ككل	قائد أكاديمي	16	2.3625	.82734	-0.073	.942	غير دالة
	عضو هيئة تدريس	37	2.3815	.88830			

* مستوى الدلالة (0.05) فأقل

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حول تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، حيث كانت قيم مستويات الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي على مستوى جميع المجالات والأداة ككل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهذا يدل على تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية.

ثانياً: بحسب متغير نوع الكلية:

جدول (11) نتائج الاختبار التائي (T.TEST) لفحص دلالة الفرق بين تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير نوع الكلية

المجال	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	دالة عند α	الدلالة اللفظية
الأول	إنسانية	32	2.3750	.89527	.140	.889	غير دالة
	تطبيقية	21	2.3401	.87537			
الثاني	إنسانية	32	2.7946	1.02435	1.077	.286	غير دالة
	تطبيقية	21	2.5102	.79227			
الثالث	إنسانية	32	2.4821	1.01129	.457	.650	غير دالة
	تطبيقية	21	2.3605	.84106			
الرابع	إنسانية	32	2.4107	1.02551	1.008	.318	غير دالة
	تطبيقية	21	2.1361	.87770			
الخامس	إنسانية	32	2.1563	.96438	.542	.590	غير دالة

المجال	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	دالة عند α	الدلالة اللفظية
الأداة ككل	تطبيقية	21	2.0136	.89432	.705	.484	غير دالة
	إنسانية	32	2.4438	.91152			
	تطبيقية	21	2.2721	.79208			

* مستوى الدلالة (0.05) فأقل

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حول تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، حيث كانت قيم مستويات الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي على مستوى جميع المجالات والأداة ككل تعزى لمتغير نوع الكلية وهذا يدل على تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة دون تأثير باختلاف نوع الكلية.

ثالثاً: بحسب متغير الدرجة العلمية:

جدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص دلالة الفرق بين تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الدرجة العلمية

المجال	المجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المجال الأول	2.465	2	1.233	1.634	0.205	غير دالة
	37.723	50	.754			
	40.188	52				
المجال الثاني	3.214	2	1.607	1.873	0.164	غير دالة
	42.894	50	.858			
	46.108	52				
المجال الثالث	4.398	2	2.199	2.641	0.081	غير دالة
	41.641	50	.833			
	46.039	52				
المجال الرابع	4.331	2	2.166	2.426	0.099	غير دالة
	44.635	50	.893			
	48.966	52				
المجال الخامس	2.473	2	1.237	1.451	0.244	غير دالة
	42.612	50	.852			
	45.085	52				
الأداة ككل	3.243	2	1.622	2.288	0.112	غير دالة
	35.435	50	.709			
	38.678	52				

* مستوى الدلالة (0.05) فأقل

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (F) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حول تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، حيث كانت قيم مستويات الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يعني عدم

وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي على مستوى جميع المجالات والأداة ككل تعزى لمتغير الدرجة العلمية، ويُعزى ذلك إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على اختلاف الدرجة العلمية، ويعود السبب في تقارب وجهات النظر إلى أن الواقع المعاش هو الواقع نفسه لجميع فئات الدرجة العلمية مما يجعلهم مدركين لممارسة التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً: بحسب متغير الخبرة:

جدول (13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص دلالة الفرق بين تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	F قيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجالات	
غير دالة	.990	.010	.008	2	.016	بين المجموعات	المجال الأول
			.803	50	40.171	داخل المجموعات	
				52	40.188	التباين الكلي	
غير دالة	.543	.617	.556	2	1.111	بين المجموعات	المجال الثاني
			.900	50	44.996	داخل المجموعات	
				52	46.108	التباين الكلي	
غير دالة	.351	1.069	.944	2	1.888	بين المجموعات	المجال الثالث
			.883	50	44.151	داخل المجموعات	
				52	46.039	التباين الكلي	
غير دالة	.707	.350	.338	2	.675	بين المجموعات	المجال الرابع
			.966	50	48.290	داخل المجموعات	
				52	48.966	التباين الكلي	
غير دالة	.743	.298	.266	2	.532	بين المجموعات	المجال الخامس
			.891	50	44.553	داخل المجموعات	
				52	45.085	التباين الكلي	
غير دالة	.672	.400	.305	2	.609	بين المجموعات	الأداة ككل
			.761	50	38.069	داخل المجموعات	
				52	38.678	التباين الكلي	

* مستوى الدلالة (0.05) فأقل

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (F) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حول تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي، حيث كانت قيم مستويات الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي على مستوى جميع المجالات والأداة ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويُعزى ذلك إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة دون أن يكون لسنوات الخبرة أي تأثير.

خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات: خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي في جامعة عمران من وجهة نظر

أفراد عينة الدراسة في مجملها كانت " منخفضة" على مستوى الأداة ككل وعلى مستوى كل مجال من مجالاتها ما عدا مجال التوجه الاستراتيجي كانت " متوسطة".
-عدم وجود فروق دالة إحصائية حول مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للتخطيط الاستراتيجي تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي، نوع الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة) على مستوى المجالات والأداة ككل.

في ضوء نتائج الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات والمقترحات التالية:

- حث القيادات الأكاديمية في الجامعة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يُساهم في تكيف الجامعة مع بيئتها الداخلية والخارجية.
- ترسيخ ونشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين أوساط العاملين في الجامعة لتعميق مفاهيم إيجابية نحوه.
- مشاركة العاملين في جميع المستويات (الأكاديمية، والإدارية) في إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.
- وضع آليات مناسبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييمها في الكليات والأقسام والمراكز داخل الجامعة.
- عقد دورات تدريبية للقيادات الأكاديمية في مجال التخطيط الاستراتيجي بهدف تنمية مهاراتهم وقدراتهم في هذا المجال.
- الاستعانة ببعض الخبرات من خارج الجامعة في مجال التخطيط الاستراتيجي والاستفادة من كل ما هو جديد.
- إنشاء إدارة للتخطيط الاستراتيجي وتوفير كادر مؤهل ذي كفاءة وخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- توفير كافة الإمكانيات والدعم المادي اللازم للتخطيط الاستراتيجي في الجامعة.
- العمل على تذليل الصعوبات التي تواجه تطبيق أو تفعيل التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.
- إجراء دراسات مماثلة على جامعات أخرى حكومية وأهلية.
- إجراء دراسات مماثلة على كليات المجتمع.

الخاتمة:

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يرتبط مستقبل المؤسسات ويساعدها على التكيف مع بيئتها الداخلية، ومحاولة معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئتها الخارجية ومحاولة معرفة الفرص والمخاطر التي تؤثر عليها، مما يمكنها من استشراف المستقبل، وبالتالي يتم بوضع عدد من البدائل الاستراتيجية التي تقودها لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأقل جهد، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة وزيادة فرص النجاح، وتحقيق أداء متميز على المستويات كافة.

وقد برزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في الإدارة للتطبيق المنظم للمعرفة داخل المؤسسات التعليمية وفق أسس علمية من خلال الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي، حيث يُعتبر - التخطيط الاستراتيجي- في الجامعات من أهم الأدوات والأساليب الإدارية المثالية لحل العديد

من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل الجامعات، وهذا يحتم على قيادة الجامعات الاهتمام بدرجة أساسية بعملية التخطيط الاستراتيجي كوظيفة مهمة لزيادة وتحسين الأداء.

قائمة المراجع:

1. حُميد، محمد عبدالله حسن(2019). التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة أداء مؤسسات التعليم العالي اليمني "دراسة حالة جامعة حجة"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثاني للعلوم الإنسانية للفترة من 3-4 مارس 2019، جامعة الأندلس، صنعاء.
2. الدجني، إباد علي يحي(2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. الدوري، زكريا(2005). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.
4. ظاهر، رائد عبد الرحمن عبد الله(2016). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية " دراسة حالة جامعة القدس المفتوحة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. عبد الله، نعمان أحمد علي(2012). التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات " دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر.
6. العبري، نبيل بن محمد زاهر(2016). درجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان للتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، عُمان.
7. كنعان، أحمد علي(2007). مؤشرات الجودة في التعليم العالي بكليات التربية في الجمهورية العربية السورية أنموذجاً، بحث مقدم إلى مؤتمر الجامعات العربية: التحديات والأفاق المستقبلية، الرباط – المغرب، للفترة 9-13 ديسمبر 2007. 1-40.
8. المجلس الأعلى لتخطيط التعليم(2012). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحل - وأنواعه المختلفه، صنعاء.
9. مجلي، رشاد سعيد قايد حسن(2018). تصور مقترح لإعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات الحكومية بالجمهورية اليمنية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
10. مفتاح، على جاب الله(2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجفرة، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، مج 1، ع 1، جامعة الجفرة، ليبيا.
11. موسى، محمود عبد اللطيف(2010). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري في ضوء خبرات الغرب، ط 1، مكتبة النهضة العربية للنشر، مصر.
11. نصيرة، علاوي(2011). اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
12. Askling, B., & Stensaker, B(2002). Academic leadership: Prescriptions, practices and paradoxes, Tertiary Education and Management, 8(2).

13.DeVivo, Sharon, Beth(2008)."The Strategic Planning Process: An Analysis At Two Small Colleges", A Doctorate Dissertation, University Of Pennsylvania, ProQuest Information and Learning Company.

14.Micheal Allison&Jude kage.(2005). "Strategic Planning for Nonprofit Organization: Apractical Guide and work book,2nd edition NJ.USA: john Wilicy&Sins.Inc.

15.Thomas, wheelen, & David, Hunger(2000). strategic management and business policy“، prentice hall.