



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (23) - العدد الرابع - أكتوبر 2022



"نموذج مقترح للعناصر المؤثرة في جودة التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات  
التعليم العالي الحكومي والأهلي السعودي -دراسة مقارنة "

**"A proposed model for the factors affecting the quality  
of strategic planning for Saudi public and private  
higher education institutions - a comparative study"**

د/ حسن منصور السيد الباز

مدرس إدارة الأعمال

بالمعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات - التجمع الأول القاهرة

الجديدة

رابط المجلة: <https://jsst.journals.ekb.eg/>

## مستخلص:

هدف البحث إلى تقديم نموذج مقترح لمنهجية إعداد الخطة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، وهذه المنهجية تتكون من خمس مراحل المرحلة الأولى: التوجه الاستراتيجي لتحديد الرؤية والرسالة والأهداف والقيم. والمرحلة الثانية: الاستكشاف والمسح البيئي للبيئة الخارجية والداخلية. والمرحلة الثالثة: اختيار الاستراتيجية، والمرحلة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجية وتشمل وضع المشروعات وتحديد السياسات والاجراءات اللازمة لتنفيذ المشروعات. والمرحلة الخامسة: الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية من خلال أدوات رقابية منها نظم الرقابة الاستراتيجية، والقياس والمقارنة. تم اختبار هذا النموذج من خلال فرضين الأول: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين عناصر التخطيط الاستراتيجي التي تعبر عن منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية. والثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك عضو الخطة الاستراتيجية نحو عناصر التخطيط الاستراتيجي التي تعبر عن منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية وفقاً لعوامل طبيعة الكلية، الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة. توضح هذه الدراسة ماهي الخطوات العملية للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الحكومي والأهلي السعودي، والتي يمكن تطبيقها على المؤسسات العلمية وغير العلمية داخل وخارج المملكة.

الكلمات المفتاحية: منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية، مؤسسات التعليم العالي، مراحل اعداد الخطة الاستراتيجية.



**Abstract:**

The research aimed to preparation a submit proposal to the methodology of the strategic plan in the higher education institution. This methodology consists of five stages, the first is the strategic orientation to determine the vision, mission, goals, and, values. Second: exploration and environmental surveying external and internal environment. The third: strategic choice, the fourth stage: implementation of the strategy include the development of projects and identify the policies needed to implement the projects and measures. The five: implementation control of the strategy through controlling tools, including strategic control systems, measurement and comparison

**Keywords:** the methodology of preparing the strategic plan, higher education institutions, strategic direction, exploration and environmental survey, choosing the strategy, implementing the .strategy

## مقدمة البحث:

يمثل التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال أهمية بالغة وخصوصاً في ظل بيئة سريعة متغيرة وتزداد هذه الأهمية في مؤسسات التعليم العالي سواء الحكومي والأهلي، حيث كانت مشكلة البحث الرئيسية هي وضع إطاراً منهجياً للتخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات. وعدم ترك هذا الأمر إلى قدرات وخبرات أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي، والتي ربما تختلف باختلاف نوع التخصص وسنوات الخبرة. وبالتالي قد تكون بعض الخبرات بها بعض القصور مما ينعكس على الأداء في الخطة الاستراتيجية. وهدف البحث إلى وضع نموذج مقترح لمنهجية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. لذلك قام الباحث بوضع فروض البحث، وأهمية، وأهداف البحث. كما قام الباحث بتحديد اجراءات البحث والتي تشتمل على تحديد مجتمع وعينة البحث، والتحليل الاحصائي للفروض ثم نتائج وتوصيات البحث.

### 1- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في الآتي:

1/1- الأهمية العلمية للبحث.

1/1/1- تقديم الإطار الفكري والفلسفي للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الحكومي والأهلي السعودي.

1/1/2- معظم البحوث العربية التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي على حد علم الباحث، لم تتناول تحديد منهجية للتخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات.

1/1/3- تقديم نموذج مقترح للعناصر المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الحكومي والأهلي السعودي.

1/2- الأهمية العملية للبحث.

1/2/1- توضح هذه الدراسة ماهي الخطوات العملية للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الحكومي والأهلي السعودي، والتي يمكن تطبيقها على المؤسسات العلمية وغير العلمية داخل وخارج المملكة العربية السعودية.

1/2/2- تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن، حيث تعتبر الخطة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية أول مطلب لهيئات الاعتماد السعودية، والعربية، والدولية.



## 2- الإطار النظري للبحث:

يتناول الإطار النظري للبحث النقاط التالية: -

1/2- تجارب الجامعات والكليات في إعداد الخطة الاستراتيجية.

سوف يتناول الباحث في هذا الجزء بعض تجارب الكليات السعودية والمصرية في إعداد الخطة الاستراتيجية، وهي على النحو التالي:

1/1/2- تجربة كليات بريدة الأهلية.

منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية لكليات بريدة الأهلية تمثلت في الخطوات التالية:

- صدور قرار المشرف العام بتشكيل لجنة الخطة الاستراتيجية.

- عقد أكثر من عشرين اجتماعاً للجنة الخطة على مدار عامين دراسيين توصلت اللجنة من خلالها إلى مقترح بإطار الخطة الاستراتيجية متضمناً جميع عناصر الخطة السابق الإشارة إليها.

- طرح مقترح الخطة الاستراتيجية على أعضاء هيئة التدريس والطلبة لإبداء الرأي في عناصرها من خلال استبيانات خاصة بكل فئة. بالإضافة إلى جلسات استماع الرأي العام ورجال الأعمال.

- استخدام المنهج الإحصائي الوصفي والتحليلي لمعرفة مدى توافق الفئات المبحوثة حول مقترح الخطة الاستراتيجية.

- دراسة الخطط الاستراتيجية لبعض الجامعات المحلية والعربية والعالمية للتعرف على مستوى المقارنة المرجعية المطلوب (مقارنة خارجية) بالإضافة إلى الوقوف على انجاز الكليات خلال الأربع سنوات الماضية (مقارنة داخلية)

- الوقوف على الدراسات المختلفة والإحصاءات المنشورة من قبل وزارات التعليم العالي والعمل والتخطيط وديوان الخدمة المدنية وكذلك بعض الإحصاءات التي تنشرها المنظمات العالمية. وذلك بهدف دراسة قطاعات التشغيل المحتملة والفرص المتاحة أمام الخريجين بما يتلاءم مع خريجي كليات بريدة الأهلية ذكوراً وإناثاً.

- استخدام منهج الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في بناء الخطة الاستراتيجية.

## 2/1/2- تجربة كليات عنيزة:

تتمثل منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية لكليات عنيزة في التالي:

- تشكيل لجنة عليا للتخطيط الاستراتيجي برئاسة المشرف العام على الكليات وعضوية عمداء الكليات ومدراء الإدارات والمراكز، إضافة إلى مستشاري التخطيط الاستراتيجي والجودة.

- عمل اللجنة العليا للتخطيط الاستراتيجي وفق منهجية منها مشاركة جميع الأطراف الداخلية والخارجية وذوي العلاقة بالكليات.
- مراعاة التوجهات المستقبلية للتعليم العالي في المملكة ورؤية 2030م، إضافة إلى متطلبات الجودة والاعتماد الوطني والدولي.
- وضع خطة تنفيذية للخطة الاستراتيجية تركز على آليات دقيقة لمتابعة تنفيذ المبادرات وقياس جودة تنفيذها من خلال مؤشرات أداء دقيقة وواضحة.
- التركيز على المحاور التعليمية والبحثية والشراكة المجتمعية.
- تم عمل تحليل بيئي داخلي وخارجي، وتم تقسيمه إلى ست اقسام هي: 1- الطلبة، 2- أعضاء هيئة التدريس والموظفون، 3- التعليم والتعلم، 4- خدمة المجتمع، 5- البنية التحتية والإدارية والتقنية، 6- الأداء المالي للكليات.
- تحديد المحاور الاستراتيجية للكليات (عددها 6) والأهداف الاستراتيجية (عددها 19) وكيفية تحقيقها من خلال المبادرات (عددها 99) التي تم اقتراحها.

### 3/1/2- تجربة كلية الصيدلة جامعة حلوان - مصر.

- تتمثل منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية لكلية الصيدلة جامعة حلوان في التالي:
- تشكيل فريق عمل من داخل المؤسسة "فريق التخطيط الاستراتيجي" برئاسة المدير التنفيذي لمشروع ال CIQAP ورئيس وأعضاء الهدف الأول الخاص بالتخطيط الاستراتيجي.
- تنظيم ورشة عمل في اعداد الخطة الاستراتيجية.
- تشخيص الوضع الحالي للكلية من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (التحليل البيئي).
- استخلاص عوامل النجاح الأساسية التي تحدد ملامح ورؤية ورسالة الكلية.
- إعادة صياغة رؤية ورسالة الكلية بما يضمن التعبير عن هذه الرؤية ويمثل أبعاد البيئة الملائمة والاليات الكفيلة والمناسبة للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف.
- تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للكلية وربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعة من خلال اجتماعات متكررة للجنة التخطيط الاستراتيجي.
- تعميم الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية داخل الكلية (على مستوى الاقسام العلمية والادارية) وخارجها (للمستفيدين الخارجيين) للاستفادة من التغذية الراجعة .
- اعتماد كل من الرؤية والرسالة والاهداف الاستراتيجية من مجلس الكلية.



- تحديد الاستراتيجيات المناسبة التي ستساهم في تحقيق الاهداف.
- تحديد السياسات والخطط التنفيذية الخاصة بها واعتمادها في مجلس الكلية.
- اعداد البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الاستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسؤولة عن التنفيذ.
- بناء الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية.
- اعتماد الخطة الاستراتيجية من قبل مجلس الكلية.

## 2/2- نموذج التخطيط الاستراتيجي:

1/2-1 أوضح (خليل والعمري 2014، ص 20) أن النموذج الاساسي للإدارة الاستراتيجية يتكون من المراحل التالية:

- تحديد التوجه الاستراتيجي **Strategic Direction** والذي يتضمن تحديد الرؤية والرسالة والأهداف.
- الاستكشاف والمسح البيئي **Environmental Scanning** والذي يتضمن تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.
- صياغة وإعداد الاستراتيجية **Strategy Formulation** والذي يتضمن تحديد الاستراتيجيات.
- تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية **Strategy Implementation** والذي يتضمن البرامج الموازنات الاجراءات.
- التقييم والرقابة **Evaluation and Control** قياس الأداء.

2/2-2 أوضح (احمد ماهر، 2011، ص 35) أن النموذج الاساسي للإدارة الاستراتيجية يتكون من المراحل التالية:

- الاستعداد الاستراتيجي، ويتضمن رسالة الكلية، ورؤيتها وأهدافها وسياساتها.
- تحديد الموقف الاستراتيجي، ويتضمن دراسة البيئة الداخلية والخارجية.
- تحديد البدائل الاستراتيجية.
- اختيار الاستراتيجية.
- تنفيذ الاستراتيجية.
- تقييم الاستراتيجية.

3/2/2- كما أوضح (Cheng et.al, 2014) ان معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا تتبع في التخطيط الاستراتيجي نموذجاً مشابهاً للنموذج الذي قدمه Wheelen and Hunger (2008) والذي يتكون من المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: المسح البيئي environmental scanning، وتشمل البيئة الخارجية، والبيئة الصناعية، والبيئة الداخلية.

- المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation، وتشمل الرؤية، الرسالة، الأهداف، الاستراتيجية، والسياسات.

- المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation وتشمل البرامج، الموازنات، والإجراءات.

- المرحلة الرابعة: رقابة وتقييم الاستراتيجية Strategy Control and Evaluation

### 3- الدراسات السابقة:

#### 1/3-الدراسات العربية:

1/1/3-دراسة (توفيق عبد المحسن، 2001)، والتي بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للتسويق دراسة ميدانية بالفنادق الكبرى بمدينة القاهرة" هدفت الدراسة إلى تحديد اتجاهات المسؤولين في القطاع الفندقي نحو أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وتحديد مدى مناسبة التنظيم الحالي لممارسة التخطيط الاستراتيجي

توصلت الدراسة إلى أن الاغلبية العظمى من الفنادق محل الدراسة لديها اتجاهات إيجابية نحو أهمية الدور الفعال للتخطيط التسويقي، وان جميع الفنادق لديها بشكل أو باخر خطة تسويقية، كما ان التنظيم الحالي لعينة البحث غير ملائم، حيث لا يسمح بوضع خطة وتنفيذها بكفاءة، كما انه لا يزال الكثير من أساليب ونماذج التخطيط غير مستخدمة في مجال التخطيط في عينة البحث. وأن الكثير من منظمات عينة البحث لا تقوم بالرقابة بشكل جيد.

2/1/3-دراسة (حسام رمضان، يسري طه، وسليمان الحضيف، 2007) والتي بعنوان "التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات حالة دراسية: وزارة النقل بالمملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى تقديم منهجية عملية لتطوير الخطط الاستراتيجية لتقنية المعلومات، ثم تصميمها وتنفيذها.





توصلت الدراسة إلى التوصية بمجموعة من السياسات المعلوماتية وقف نموذج رياضي يحدد أولويات التنفيذ للسياسات المعلوماتية المقترحة، وإعطاء وزن لكل سياسة، ثم تحديد الأولوية الكلية لكل سياسة معلوماتية، ثم ترتيب جميع السياسات وفقاً لهذه القيم.

3/1/3-دراسة (على ميا، صلاح ديب، وسالم الشامسي، 2008)، والتي بعنوان " التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة عالية العاملين (دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي، سلطنة عمان"

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي وبيان دوره في تنمية الموارد البشرية وتحسين كفاءتها وزيادة فعاليتها في عملية التنمية المستدامة.

توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساعد مديرية التربية بمحافظة البريمي على تحديد رؤيتها المستقبلية وتحديد الأولويات وفق احتياجات الأفراد والمديرية والمجتمع.

4/1/3-دراسة (محمد حسام سعد، 2011)، والتي بعنوان "ط تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العصر البشري"

هدفت الدراسة إلى الرف على سياسة الشركة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وكيفية استثمارها، وتحديد التطبيق الفعلي للاستراتيجيات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى أن الزيادة في التخطيط الاستراتيجي للبرامج والخطط التدريبية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في تعظيم الاستثمار للموارد البشرية ب مقدار 0.788 وحدة تقريباً. وأن الزيادة في التخطيط الاستراتيجي لإعداد سياسات الترقية والمكافآت والأجور والحوافز بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في تعظيم الاستثمار للموارد البشرية ب مقدار 0.894 وحدة تقريباً.

5/1/3-دراسة (حيدر خضر سليمان، 2015) والتي بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابداع (دراسة ميدانية في جامعة الموصل)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابداع الإداري في جامعة الموصل.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير قوي بين التخطيط الاستراتيجي والابداع الإداري.

6/1/3-دراسة (هبة تاج الدين، 2016)، والتي بعنوان " فعالية التخطيط الاستراتيجي في تنمية السياحة المصرية"

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية السياحية وفقاً لأسس وخطط وبرامج على المستوى المحلي والدولي بهدف خلق بيئة راعية وداعمة للسياحة، وإيجاد أنماط سياحية جديدة.

توصلت الدراسة إلى تبني أسلوب التخطيط السياحي كعلم متخصص يتناول بالدراسة والتحليل والتفسير جميع الأنشطة السياحية والعمل على تطويرها باعتبارها قطاع تشابكي يتضمن أنشطة اقتصادية مرتبطة بأنشطة أخرى تساعد على زيادة القدرة التنافسية.

7/1/3 دراسة (يوسف الطائي، وعبير كرامشة، 2016)، والتي بعنوان " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية)

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى ازدياد اهتمام المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي، وقياس مدى تحقق الميزة التنافسية واختبار العلاقة، وكذلك التأثير بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي مهمة أساسية يجب على المنظمات إنجازها، وأن عملية التحليل البيئي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي، كما أن المنظمة التي تمتلك ميزة تنافسية معينة هي المنظمة القادرة على جذب العملاء، وأن الميزة التنافسية تتحقق من خلال تضافر الجهود في المنظمة.

2/3-الدراسات الأجنبية:

1/2/3-دراسة (Steve Delamarter, 2006)

بعنوان " التخطيط الاستراتيجي لتعزيز التدريس والتعلم باستخدام التكنولوجيا" هدفت الدراسة إلى استكشاف ثماني قضايا تحيط بعملية التخطيط الاستراتيجي عندما يتعلق الأمر بالتكنولوجيا.

والقضايا الثمان هذه لها علاقة بالعقبات التي تعترض طريق التفكير الجديدة، أفضل الممارسات الحالية في التخطيط الاستراتيجي

العمليات والمناقشات التفصيلية لتأثير مختلف نماذج لتكنولوجيا للتعليم على أعضاء هيئة التدريس وموظفي تكنولوجيا المعلومات والطلاب وكذلك القضايا المحيطة بنظام نماذج التسليم ومسألة الاستدامة.

توصلت الدراسة إلى تقديم النتائج في "تصنيف استخدام التكنولوجيا في التعليم (Delamater 2004, 134-140)

كما تم عرض النتائج الإضافية بالتفصيل في المرجع السابق ذكره.



**DANIEL ALBERT, MARKUS KREUTZER and CHRISTOPH ) دراسة 2/2/3  
(LECHNER,2010**

بعنوان " حل مفارقة التبعية واستراتيجية تجديد في أنظمة النشاط"  
هدفت الدراسة إلى دراسة التناقض المثير للاهتمام فيما يتعلق بما إذا كانت الترابطات في نظام  
نشاط مؤسسة ما، تمكّن أو تعيق التجديد الاستراتيجي - العملية الإضافية، التي من خلالها  
تتكيف المؤسسة باستمرار مع البيئة وتكتشف الفرص لاستدعاء التغيير في خيارات نشاطه  
ومخرجاته. واحد

توصلت الدراسة إلى أن انتشار العلاقات المترابطة بين الأنشطة يزيد من الجمود، مما يمنع  
التجديد الاستراتيجي

كما توصل البحث أيضاً بأن انتشار الاختصاصات المتداخلة بين الأنشطة يسمح بتدفق ثري للموارد  
والمعلومات، والتي تمكن التجديد الاستراتيجي في هذا البحث يتم مناقشة أن كلا الرأيين يقدمان  
أهمية رؤى ولكن تتوصل إلى استنتاجات متضاربة لأنها تركز على وجهات نظر مختلفة.

**3/2/3- دراسة (2014 و Abdul Manaf Bohari ، Kadzrina Abdul Kadir ، Wei- ،  
Hin Cheng (والتي بعنوان**

"التخطيط الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا نظرة عامة على المسح البيئي  
الخارجي "

هدفت الدراسة إلى التحقق مما إذا كان التخطيط الاستراتيجي الرسمي مناسباً أم لا للشركات  
الصغيرة والمتوسطة وما إذا كان نموذج التخطيط الاستراتيجي الذي اقترحه **Wheelen and  
Hunger (2008)** ينطبق على الشركات الصغيرة والمتوسطة في السياق الآسيوي وعلى وجه  
الخصوص السياق الماليزي.

توصلت الدراسة إلى أن معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة لديها شكل من أشكال لتخطيط  
الاستراتيجي الرسمي. علاوة على ذلك، أشار أيضاً إلى أن مسح البيئة آخذ في الازدياد مزيد من  
الاهتمام من الشركات الصغيرة والمتوسطة في السوق التنافسية اليوم. تشير النتائج أيضاً إلى أن  
معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة لديها تخطيط استراتيجي يشبه نموذج التخطيط الاستراتيجي  
الذي اقترحه **Wheelen and Hunger (2008)** . وأن هناك مؤشر قوي على أن هذا النموذج  
قابل للتطبيق في ممارسات الشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الشمالية في ماليزيا.

**4/2/3- دراسة (POL HERRMANN and SUCHETA NADKARNI,2014)**

بعنوان "إدارة التغيير الاستراتيجي: الازدواجية في شخصية المدير التنفيذي"

هدفت الدراسة إلى أنه باستخدام نموذج العوامل الخمسة (FFM) للشخصية، تم تحديد دورين متميزين لشخصية الرئيس التنفيذي في إدارة التغيير الاستراتيجي هما: الشروع في التغيير الاستراتيجي وتحديد آثار أداء تنفيذ التغيير الاستراتيجي.

توصلت الدراسة إلى أن نموذج العوامل الخمسة لشخصية الرؤساء التنفيذيين له أثر على المبادرة فقط (الانبساط والانفتاح)، والبعض الآخر أثر بالمثل على المبادرة وآثار تطبيق الاداء (الاستقرار العاطفي والقبول)، والآخر لا يزال كان لها آثار متعارضة على المبادرة والتطبيق الفعال (الضمير). كما اشارت النتائج إلى دور مزدوج لشخصية الرئيس التنفيذي لنموذج العوامل الخمسة لشخصية في إدارة التغيير الاستراتيجي، اشارت الدراسة أيضاً للاختلافات في سمات الرئيس التنفيذي لنموذج العوامل الخمسة اللازمة لبدء التغيير الاستراتيجي وتلك المطلوبة لتحسين تأثيرات أداء تطبيق التغيير الاستراتيجي.

(Beatriz Garcia Osma, Araceli Mora, and Ana M. Sabater, دراسة 5/2/3- دراسة  
2014)

بعنوان " الاختيار المحاسبي الاستراتيجي حول عمل المفاوضات في الشركة  
هدفت الدراسة إلى تناقش الأدبيات السابقة بأن المديرين يقومون بحاسبة خيارات فرص لتخفيض الدخل للحد من الامتيازات المقدمة للنقابات العمالية. ومع ذلك، فإن البحث التجريبي للبيانات يقدم أدلة مختلطة، ربما يرجع ذلك إلى نهج نظري مشترك  
ينظر إلى مساومة العمال على أنها لعبة ذات لقطة واحدة في الطبيعة.  
هدف البحث إلى دراسة ما إذا كان المدراء يتصرفون بشكل استراتيجي للحد من تحويل الثروة إلى الموظفين، وتجاوز عواقب كفاءة الاستثمار.  
توصلت الدراسة إلى أن المديرين يقومون بكلا من بالأفعال الحقيقية والمحاسبية، لكن هذه الخيارات مفيدة فضلاً عن انها فرصاً.  
توصلت الدراسة أيضاً إلى العثور على أدلة تتفق مع التوقيت الاستراتيجي للتفاوض ومع زيادة التحفظ الشرطي في العام الذي يتم فيه توقيع الاتفاقية. لم تتوصل الدراسة على وجود دليلا على التلاعب بالأرباح من خلال الاستحقاقات التقديرية أو انخفاض كفاءة الاستثمار حول مساومة العمل.



دراسة 6/2/3 (Jacqueline Mayfield, Milton Scarborough, 2014)  
Mayfield, and William

بعنوان " الرؤية الاستراتيجية والقيم في اتصالات كبار القادة: الدوافع لغة على مستوى أعلى " هدفت الدراسة إلى توضيح كيف يمكن للقادة الكبار القيام ببناء ونقل اتصالات الرؤية الاستراتيجية ورسائل القيم ذات الصلة لتحسين الأداء التنظيمي.

توصلت الدراسة إلى يتم تكوين المقترحات والنماذج لنقل الرؤية والقيم من خلال لغة الرئيس التنفيذي وكذلك التوسع في نظرية الاتصالات التحفيزية. بالإضافة إلى ذلك، يقدم أحد النماذج المقترحة عملية التغذية الراجعة السيبرانية التي تحتضن أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين للمنظمة. علاوة على ذلك، القائد الأعلى يتم فحص أمثلة اللغة المحفزة في الممارسة. ساهم هذا البحث في الأطر المقترحة للغة التحفيز على المستوى التنظيمي التنفيذ والنشر والتحليل التجريبي المستقبلي لنظرية الاتصالات التحفيزية في استراتيجية القائد الرؤية والقيم ذات الصلة

دراسة 7-2-3 (JOHN R. HOLLENBECK and BRADLEY B. JAMIESON, 2014)

بعنوان " رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي وتحليل الشبكة الاجتماعية: تطبيقات إدارة الموارد البشرية "

هدفت الدراسة إلى اتباع نهج السمات لإدارة الموارد البشرية وهو النهج التقليدي، والذي يأخذ في الاعتبار ان النتائج تعتمد على سمات سمات الافراد أو الوظيفة نفسها.

توصلت الدراسة إلى أن العديد من الظواهر والنتائج المتعلقة برأس المال البشري، مثل جذب الموظفين والإعداد، والعمل الجماعي والتواصل، وإدارة المعرفة، ورضا العاملين تعتمد أيضاً على رأس المال الاجتماعي وعلاقة الشبكات الموجودة بين الموظفين.

كما أن تحليل الشبكة الاجتماعية هو منهجية لها لم يتم استغلالها بشكل كافٍ حتى الآن في مجال رأس المال البشري، لكنها مناسبة بشكل فريد في مساعدة الباحثين والممارسين على فهم العلاقات المعقدة الموجودة والخاصة بقيادة المنظمات.

قدم البحث أيضاً مقدمة لتحليل الشبكات الاجتماعية وشرح كيف يمكن تطبيقه على كل من البحث والممارسة، بهدف تطوير طرق جديدة للتفكير في رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي والمهم التفاعل بين الاثنين.

### 8/2/3- دراسة (Yulia STUKALINA,2014)

بعنوان " الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي"

هدفت الدراسة إلى تحديد ومناقشة بعض المبادئ الأساسية لصنع الاستراتيجية في الجامعات الحديثة في سياق التعليم الذي يحركه العملاء، ولتحفيز مزيد من المناقشة حول هذا الموضوع. كذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم تحليل متعمق للعوامل الداخلية التي تتكون منها بيئة تربوية معقد مؤسسة التعليم العالي.

توصلت الدراسة إلى أنه في سياق الجهود لتطوير وتنفيذ عدد من الاستراتيجيات، يجب على مديري التعليم التمييز بين الأهداف الاستراتيجية على مستوى الجامعة والأهداف الاستراتيجية الوظيفية والتي ترتبط بمجالات التطوير الاستراتيجية للجامعة والبحث.

3/3- التعقيب على الدراسات السابقة:

1/3/3. هدفت دراسة (توفيق، 1990) إلى تحديد مدى قيام الفنادق العاملة في مصر بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق، كما هدفت دراسة (حسام وآخرون، 2007) إلى عرض المنهجية التي تم وضعها في مشروع التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات بوزارة النقل السعودية، هدفت دراسة (سعد، 2007) إلى توضيح دور الأهداف كأهم عنصر من عناصر التخطيط، كما هدفت دراسة (على وآخرون، 2008) إلى إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي وتبيان دوره في تنمية الموارد البشرية، وهدفت دراسة (حيدر، 2010) إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابداع الإداري. وهدفت دراسة (الطائي، وكرامشه، 2011) إلى زيادة اهتمام المنظمات بالتخطيط الاستراتيجي بما ينعكس أثره على حصول المنظمات على الميزة التنافسية، هدفت دراسة (محمد، 2011) على سياسة الشركة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، هدفت دراسة (وفاء، 2012) إلى التعرف على مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة أربد الأهلية. كما دراسة (هبة الله، 2013) إلى دراسة مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية السياحية.

2/3/3. هدفت دراسة (Delamarter, 2006) إلى بحث ثمانية موضوعات متعلقة بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما هدفت دراسة (Huang & Fei Lee, 2012) إلى اختبار الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الفني والمهني في تايوان، وهدفت دراسة (Wijaya & Manongga, 2012) إلى بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي لزيادة الميزة التنافسية، كما هدفت دراسة (Mas- Ruiz & et., al., 2013) إلى بحث التنافس غير المتماثل داخل وبين المجموعات الاستراتيجية. وهدفت دراسة (Cheng & et., al., 2014) إلى تقديم نموذج



للتخطيط الاستراتيجي في الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما هدفت دراسة (Barrick & et.,al, 2015) إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط، هدفت دراسة (Osma, & et.,al, 2015) إلى معرفة مدى قيام المديرين بالتخطيط الاستراتيجي 3/3/3- تناولت الدراسات العربية مدى القيام بالتخطيط الاستراتيجي، منهجية للتخطيط الاستراتيجي في وزارة النقل السعودية، ابراز دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في مديرية التربية والتعلم، دور التخطيط في تحقيق الابداع الإداري في جامعة الموصل، الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بما ينعكس أثره على الحصول على الميزة التنافسية، معرفة مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة اربد. 3/3/4- تناولت الدراسات الأجنبية علاقة التخطيط الاستراتيجي بتكنولوجيا المعلومات، اختبار الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، بحث التنافس غير المتماثل بين وداخل المجموعات الاستراتيجية. 3/3/5- أن أي من الدراسات العربية والأجنبية لم يتناول تحديد منهجية للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الحكومي والأهلي السعودي، وتقديم نموذج مقترح بذلك، وهذا ما يتناوله هذا البحث.

#### 4- مشكلة البحث:

من خلال مراجعة أدبيات الإدارة الخاصة بالإدارة الاستراتيجية، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها لعينة (30 مفردة) من مجتمع البحث (الأفراد المشاركين في اعداد الخطة الاستراتيجية، وأعضاء وحدة الجودة في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة)، ومن خلال المقابلات مع مفردات هذه العينة تم توجيه بعض الأسئلة في الدراسة الاستطلاعية، والتي منها لأسئلة التالية:

- ما هي المراحل التي مر بها وضع الخطة الاستراتيجية في مؤسستك التعليمية؟
- ما هي الأساليب التي استخدمها فريق اعداد الخطة الاستراتيجية في مؤسستك التعليمية في تحليل البيئة الخارجية؟
- ما هي الأساليب التي استخدمها فريق اعداد الخطة الاستراتيجية في مؤسستك التعليمية في تحليل بيئة التنافس؟
- ما هي الأساليب التي استخدمها فريق اعداد الخطة الاستراتيجية في مؤسستك التعليمية لتحليل البيئة الداخلية؟

• ما هي الأدوات التي استخدمها فريق اعداد الخطة الاستراتيجية في مؤسستك التعليمية في اختيار الاستراتيجية المناسبة؟

لاحظ الباحث من خلال تحليل إجابات أفراد العينة الاستطلاعية أن درجة الموافقة كانت تتراوح من 2.6 إلى أقل من 3.4 (موافقة بدرجة متوسطة)، من 3.4 إلى 5.00 (موافقة بدرجة قوية). وبالتالي وفي ضوء ذلك، فإن البحث الحالي يطرح الأسئلة البحثية التالية:

1/4- إلى أي مدى توجد عناصر للتخطيط الاستراتيجي تمثل منهجية لإعداد الخطط الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي السعودي الحكومي والخاص، ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1/1/4- إلى أي مدى يعتبر تحديد التوجه الاستراتيجي عنصراً من عناصر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي السعودي الحكومي والخاص.

2/1/4- إلى أي مدى يعتبر الاستكشاف والمسح البيئي الداخلي والخارجي عنصراً من عناصر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي السعودي الحكومي والخاص.

3/1/4- إلى أي مدى يعتبر اختيار الاستراتيجية عنصراً من عناصر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي السعودي الحكومي والخاص.

4/1/4- إلى أي مدى يعتبر تنفيذ الاستراتيجية عنصراً من عناصر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي السعودي الحكومي والخاص.

5/1/4- إلى أي مدى تعتبر الرقابة " التقييم " على تنفيذ الاستراتيجية عنصراً من عناصر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي السعودي الحكومي والخاص.

2/4- إلى أي مدى يوجد اختلاف في مستوى إدراك عضو لجنة الخطة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الحكومية والخاصة نحو عناصر التخطيط الاستراتيجي التي تمثل منهجية لإعداد الخطة الاستراتيجية وفقاً لعوامل طبيعة الجامعة، الكلية، الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة.

## 5- فروض البحث:

وبهدف التوصل إلى حلول محتملة عن التساؤلات المرتبطة بمشكلة البحث فإن الباحث صاغ الفروض التالية:

1/5 - لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين عناصر التخطيط الاستراتيجي التي تعبر عن منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية.





ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

1/5-1 لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين التوجه الاستراتيجي من حيث الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم.

2/1/5- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين الاستكشاف والمسح البيئي من حيث تحليل البيئة الخارجية والداخلية.

3/1/5- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين أدوات اختيار الاستراتيجية من حيث مصفوفة التحليل البيئي أو أدوات أخرى.

4/1/5- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين تنفيذ الاستراتيجية من حيث إعداد السياسات والإجراءات، برامج العمل والموازنات.

5/1/5 لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين الرقابة " التقييم " على تنفيذ الاستراتيجية من حيث نظم الرقابة الاستراتيجية، مراجعة مهام الإدارة الاستراتيجية، القياس المقارن وطرق أخرى للرقابة.

2/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك عضو الخطة الاستراتيجية نحو عناصر التخطيط الاستراتيجي التي تعبر عن منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية وفقاً لعوامل طبيعة الكلية، الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة.

#### 6- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1/6- تحديد عناصر التخطيط الاستراتيجي التي تعبر عن منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية.

2/6- تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي، والذي يشمل تحديد الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم.

3/6- تحديد الاستكشاف والمسح البيئي كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي من حيث تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

4/6- تحديد أدوات اختيار الاستراتيجية المناسبة لمؤسسات التعليم العالي كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي.

5/6-تحديد أدوات تنفيذ الاستراتيجية كعناصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي من حيث إعداد السياسات والاجراءات، برامج العمل، والموازنات.

6/6-تحديد طرق الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية.

7/6-تحديد العوامل التي يتوقف عليها إدراك عضو الخطة الاستراتيجية لعناصر منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية وفقاً لعوامل طبيعة الجامعة/ الكلية، الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة.

8/6-تقديم نموذج مقترح لعناصر التخطيط الاستراتيجي التي تمثل منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.

7-إجراءات الدراسة:

1/7-منهج البحث.

اعتمد الباحث علي أكثر من منهج من مناهج البحث، فقد اعتمد بصفة أساسية علي المنهج الاستنباطي **deductive approach** الذي يقوم علي أساس المراجعة للدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض التي تقبل البحث والدراسة، كما اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي.

2/7-إجراءات إعداد المقياس.

كانت أداة البحث الرئيسية قائمة الاستقصاء، حيث مر إعداد قائمة الاستقصاء بمرحلتين هما:

1/2/7-مرحلة الإعداد.

. تم تكوين قائمة الاستقصاء من ثلاث اجزاء هي: الجزء الأول: معلومات عامة، والجزء الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي والذي يتكون من مرحلة التوجه الاستراتيجي، مرحلة المسح البيئي، مرحلة اختيار الاستراتيجية، مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، ومرحلة الرقابة " التقييم" على الاستراتيجية، والجزء الثالث الأدوات والأساليب المستخدمة في التحليل. وكما تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي.

2/2/7-مرحلة التقنين.

وتتكون من التحقق من صدق المقياس، وقد اعتمد الباحث في التحقق من صدق المقياس على نوعين أساسيين من الصدق هما: الصدق المنطقي، والصدق اللغوي(اللفظي)، كما تم التحقق أيضاً من صدق المقياس، والذي يقيس مدى مناسبة المقياس المستخدم في قياس المتغيرات محل الدراسة، فقد تم استخراج الجذر التربيعي لقيمة الفا، والتي توضح مدى صلاحية بنية



المقياس (Sekara&Bougie.2016). وتم التحقق من ثبات المقياس من خلال توزيع الاستبانة على عدد من اساتذة الإدارة (جامعة القصيم)، وتم التحقق من ثبات المقياس أيضاً عن طريق بعض الأساليب الإحصائية مثل أسلوب الفا كرونباخ، والذي يحدد الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل أدوات قياس متعددة الأسئلة، حيث تم استخراج قيمة معامل الفا بوصفه أحد أكثر الطرق استخداماً في تقييم الاعتمادية. حيث تم استخدام معامل الفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي ( $\alpha$ ) لعبارات المقياس، ويعرض الجدول رقم (1) نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة.

### جدول رقم (1)

#### معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	معامل الثبات	معامل الصدق
1	التوجه الاستراتيجي لتحديد الرؤية والرسالة والأهداف والقيم.	0.914	0.936
2	الاستكشاف والمسح البيئي.	0.815	0.922
3	صياغة واعداد الاستراتيجية (الاختيار الاستراتيجي).	0.786	0.886
4	اعداد برامج العمل (تنفيذ الاستراتيجية).	0.875	0.935
5	الرقابة على تنفيذ وتقييم الاستراتيجية.	0.789	0.888

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة جيدة حيث تتراوح بين 0.786 لمتغير صياغة واعداد الاستراتيجية (الاختيار الاستراتيجي)، 0.914 لمتغير التوجه الاستراتيجي لتحديد الرؤية والرسالة والأهداف والقيم. وبالنسبة لمعاملات الصدق فكانت مرتفعة حيث تراوحت ما بين 0.886 إلى 0.936، وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى الاتساق الداخلي بين البنود المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، وبالتالي صلاحية أداة الدراسة من الناحيتين المنطقية والإحصائية لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

### 3/7-مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من المشاركون في إعداد الخطة الاستراتيجية أو أعضاء وحدة الجودة في مجتمع البحث، كما في الجدول التالي:

## جدول رقم (2)

### مجتمع البحث للمشاركين بالخطوة الاستراتيجية

م	الجامعة/ الكلية	مجتمع البحث
1	جامعة القصيم	10
2	كلية العلوم جامعة القصيم	8
3	كلية المجتمع جامعة القصيم	20
4	كليات بريدة	7
5	كلية الهندسة والحاسب الآلي كليات بريدة	4
6	كلية الصيدلة والأسنان كليات بريدة	4
7	كلية العلوم التطبيقية كليات بريدة	4
8	كلية العلوم الإدارية والإنسانية	4
9	كليات القصيم الأهلية	1
10	كليات الغد	1
11	كلية اللغة العربية جامعة القصيم	4
12	كلية الحاسب الآلي جامعة القصيم	4
13	كلية الصيدلة جامعة القصيم	4
14	كلية البيطرة والزراعة جامعة القصيم	4
15	كلية الطب جامعة القصيم	4
16	كلية الهندسة جامعة القصيم	4
17	كلية العلوم الطبية التطبيقية جامعة القصيم	4
18	كلية العلوم والآداب ضرية	
19	كلية العلوم والآداب رياض الخبراء	4
20	كلية الشريعة جامعة القصيم	4
21	كلية الطب والعلوم الطبية عنيزة	8
22	كلية العلوم والآداب بالمشابيح	4
	الاجمالي	111

المصدر: من إعداد الباحث، وبالاعتماد على المواقع الإلكترونية لمجتمع البحث.

وحيث أن لمجتمع البحث إطاراً محدداً، كما هو مبين في الجدول السابق، وبناءً على ذلك فتكون العينة المناسبة للبحث هي العينة العشوائية التطبيقية، وحرصاً من الباحث على دقة وصدق البيانات فقد حدد الباحث حجم العينة بـ 50% من حجم مجتمع البحث (55 مفردة)، تم توزيع



عدد 55 استبانة، وتم تجميع عدد 45 استبانة بنسبة رد 82% والجدول التالي يوضح عينة البحث.

### جدول رقم (3)

#### عينة البحث

عينة البحث	التكرار	Percent	Valid Percent	Percent
كليات القصيم الأهلية	1	2.2	2.2	2.2
كليات بريدة الأهلية	2	4.4	4.4	6.7
كلية العلوم الطبية والتطبيقية بريدة	1	2.2	2.2	8.9
كلية الهندسة بريدة	1	2.2	2.2	11.1
كلية الصيدلة والأسنان بريدة	3	6.7	6.7	17.8
كلية العلوم الإدارية والانسانية بريدة	3	6.7	6.7	24.4
كليات الغد	1	2.2	2.2	26.7
كلية المجتمع جامعة القصيم	4	8.9	8.9	35.6
جامعة القصيم	7	15.6	15.6	51.1
كلية اللغة العربية جامعة القصيم	1	2.2	2.2	53.3
كلية الحاسب الآلي جامعة القصيم	2	4.4	4.4	57.8
كلية الصيدلة جامعة القصيم	2	4.4	4.4	62.2
كلية البيطرة والزراعة جامعة القصيم	2	4.4	4.4	66.7
كلية الطب جامعة القصيم	2	4.4	4.4	71.1
كلية الهندسة جامعة القصيم	1	2.2	2.2	73.3
كلية العلوم الطبية التطبيقية جامعة القصيم	1	2.2	2.2	75.6
كلية العلوم والآداب ضرية	1	2.2	2.2	77.8
كلية العلوم والآداب رياض الخبراء	1	2.2	2.2	80.0
كلية الشريعة جامعة القصيم	2	4.4	4.4	84.4
كلية الطب والعلوم الطبية عنيزة	4	8.9	8.9	93.3
كلية العلوم جامعة القصيم	2	4.4	4.4	97.8
كلية العلوم والآداب بالمشابيح	1	2.2	2.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

4/7- التحليل الإحصائي للبيانات.

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 22 وتم عمل الإحصاء الوصفي للمتغيرات الديمغرافية، وتم استخدام اختبار (t independent samples t test) وتحليل التباين في اتجاه واحد one way ANOVA .

سوف يتم عرض التحليل الإحصائي وفقاً لمحتويات قائمة الاستقصاء كالتالي: -

1/4/7- المعلومات العامة.

والتي تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة البحث وكانت كالتالي

#### جدول رقم (4)

الجامعة التي تعمل بها عينة البحث

الجامعة	التكرار	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
جامعة حكومية	32	71.1	71.1	71.1
جامعة خاصة	13	28.9	28.9	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق يتضح ان عدد 32 مفردة من عينة البحث بنسبة 71.1% تنتمي إلى الجامعات الحكومية في حين أن عدد 13 مفردة بنسبة 28.9% تنتمي إلى الجامعات الخاصة.

#### جدول رقم (5)

الكلية التي تعمل بها عينة البحث

الكلية	التكرار	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
كلية نظرية	15	33.3	33.3	33.3
كلية عملية	30	66.7	66.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.



من الجدول السابق يتضح ان عدد 15 مفردة من عينة البحث بنسبة 33.3% كلية نظرية في حين أن عدد 30 مفردة بنسبة 66.7% كلية عملية.

### جدول رقم (6)

#### الرتبة الأكاديمية لعينة البحث

الرتبة الأكاديمية	التكرار	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
استاذ	3	6.7	6.7	6.7
دكتور				
استاذ	9	20.0	20.0	26.7
مشارك				
استاذ	28	62.2	62.2	88.9
مساعد				
موظف	2	4.4	4.4	93.3
اداري				
محاضر	3	6.7	6.7	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق يتضح ان عدد 3 مفردة من عينة البحث بنسبة 6.7% استاذ دكتور في حين أن عدد 9 مفردة بنسبة 20% استاذ مشارك، وعدد 28 مفردة بنسبة 62.2% استاذ مساعد، وعدد 2 مفردة بنسبة 4.4% موظف إداري، وعدد 3 مفردة بنسبة 6.7% محاضر.

### جدول رقم (7)

#### سنوات الخبرة لعينة البحث

سنوات الخبرة	التكرار	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 1 - 5	24	53.3	53.3	53.3
من 6 - 10	11	24.4	24.4	77.8
أكثر من 10	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق يتضح ان عدد 24 مفردة من عينة البحث بنسبة 53.3% لديهم خبرة من 1 - 5 سنوات في حين أن عدد 11 مفردة بنسبة 24.4% لديهم خبرة من 6 - 10 سنوات، وعدد 10 مفردة بنسبة 22.2% لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات.  
2/4/7- اختبار الفروض.

تم اختبار الفروض على النحو التالي:

1/2/4/7 - الفرض الأول: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين عناصر التخطيط الاستراتيجي التي تعبر عن منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية.

وتم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

الفرض الأول الفرعي

1/1/2/4/7 - لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين التوجه الاستراتيجي من حيث الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم.

سوف يتم اختبار هذا الفرض بالنسبة للرؤية، ثم الرسالة، ثم الأهداف الاستراتيجية، ثم القيم عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\% = 0.05$  والقيمة الاحتمالية  $\text{sig (P- Value)}$  كالتالي:

- فرض العدم (الرؤية)  $H_0$ : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين التوجه الاستراتيجي من حيث الرؤية.

### جدول رقم (8)

اختبار للرؤية والرسالة والأهداف والقيم كل على حدى

	t-test for Equality of Means			
		Mean	Std. Error	95% Confidence Interval of the Difference
الرؤية والرسالة والأهداف والقيم كوحدات منفصلة عن بعضها	Sig. (2-tailed)	Difference	Difference	Lower
الرؤية				





Equal variances not assumed	.644	.14784	.31782	-.49388
الرسالة Equal variances not assumed	.615	.10016	.19653	-.30506
الأهداف Equal variances not assumed	.009	-.34183	.12393	-.59284
القيم Equal variances not assumed	.021	-.41106	.16824	-.75636

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للرؤية  $\text{sig} = 0.644$ ، وهي بذلك اكبر من مستوى المعنوية 0.05 اذن.

القرار: قبول فرض العدم (الرؤية)  $H_0$  وهو " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين التوجه الاستراتيجي من حيث الرؤية".

- فرض العدم (الرسالة)  $H_0$ : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين التوجه الاستراتيجي من حيث الرسالة.  
من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للرسالة  $\text{sig} = 0.615$ ، وهي بذلك أكبر من مستوى المعنوية 0.05 اذن.

القرار: قبول فرض العدم (الرسالة)  $H_0$  وهو " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين التوجه الاستراتيجي من حيث الرسالة".

- فرض العدم (الأهداف الاستراتيجية)  $H_0$ : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين التوجه الاستراتيجي من حيث الأهداف الاستراتيجية.

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للرسالة  $\text{sig} = 0.009$ ، وهي بذلك اقل من مستوى المعنوية 0.05 اذن.

القرار: قبول الفرض البديل (الأهداف الاستراتيجية) H1 وهو " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين التوجه الاستراتيجي من حيث الأهداف الاستراتيجية

- فرض العدم (القيم) H0: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين التوجه الاستراتيجي من حيث القيم.  
من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للرسالة  $\text{sig} = 0.021$ ، وهي بذلك اقل من مستوى المعنوية 0.05 اذن.

القرار: قبول الفرض البديل (القيم) H1 وهو " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين التوجه الاستراتيجي من حيث القيم ".  
- فرض العدم (الفرض الفرعي 1/1) H0: "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين التوجه الاستراتيجي من حيث الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم".

#### جدول رقم (9)

##### اختبار للرؤية والرسالة والأهداف والقيم كوحدة واحدة

	t-test for Equality of Means			
		Mean	Std. Error	95% Confidence Interval of the Difference
الرؤية والرسالة والأهداف والقيم كوحدة واحدة	Sig. (2-tailed)	Difference	Difference	Lower
Equal variances not assumed	.322	-.12622-	.12601	-.38039-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للفرض الفرعي  $\text{sig} = 0.322$ ، وهي بذلك أكبر من مستوى المعنوية 0.05 اذن.

القرار: قبول فرض العدم (الفرض الفرعي 1/1) H0: "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين التوجه الاستراتيجي من حيث الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم".



## الفرض الثاني الفرعي

2/1/2/4/7- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين الاستكشاف والمسح البيئي من حيث تحليل البيئة الخارجية والداخلية. سوف يتم اختبار هذا الفرض بالنسبة للبيئة الخارجية، والداخلية عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$  = 0.05 والقيمة الاحتمالية = sig (P- Value) كالتالي:

1- فرض العدم (البيئة الخارجية)  $H_0$ : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين الاستكشاف والمسح البيئي من حيث تحليل البيئة الخارجية.

## جدول رقم (10)

## اختبار العناصر التخطيط الاستراتيجي (من 2-5)

عناصر التخطيط الاستراتيجي	t-test for Equality of Means		
	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
تحليل البيئة الخارجية العامة Equal variances not assumed	.590	.12861	.23471
تحليل البيئة الداخلية Equal variances not assumed	.462	.14183	.19065
صياغة واعداد الاستراتيجية Equal variances not assumed	.393	-.17708	.20366
اعداد برامج العمل Equal variances not assumed	.940	-.01803	.23692
الرقابة على التنفيذ Equal variances not assumed	.446	.26202	.33594

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للفرض الفرعي  $\text{sig } 2/1 = 0.590$ ، وهي بذلك أكبر من مستوى المعنوية 0.05 اذن.

القرار: قبول فرض العدم (الفرض الفرعي 2/1) (البيئة الخارجية)  $H_0$ : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين الاستكشاف والمسح البيئي من حيث تحليل البيئة الخارجية.

2- فرض العدم (البيئة الداخلية)  $H_0$ : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين الاستكشاف والمسح البيئي من حيث تحليل البيئة الداخلية.

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للفرض الفرعي  $\text{sig } 2/1 = 0.462$ ، وهي بذلك أكبر من مستوى المعنوية 0.05 اذن.

القرار: قبول فرض العدم (الفرض الفرعي 2/1) (البيئة الداخلية)  $H_0$ : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين الاستكشاف والمسح البيئي من حيث تحليل البيئة الداخلية.

ومن 1، 2 تم قبول فرض العدم 2/1 والذي ينص على " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين الاستكشاف والمسح البيئي من حيث تحليل البيئة الخارجية والداخلية".

الفرض الثالث الفرعي

3/1/2/4/7- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين أدوات اختيار الاستراتيجية من حيث مصفوفة التحليل البيئي أو أدوات أخرى.

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للفرض الفرعي  $\text{sig } 3/1 = 0.393$ ، وهي بذلك أكبر من مستوى المعنوية 0.05 اذن.

القرار: قبول فرض العدم (الفرض الفرعي 3/1) (صياغة الاستراتيجية)  $H_0$ : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين أدوات اختيار الاستراتيجية من حيث مصفوفة التحليل البيئي أو أدوات أخرى.



#### الفرض الرابع الفرعي

4/1/2/4/7 - لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين تنفيذ الاستراتيجية من حيث إعداد السياسات والاجراءات، برامج العمل والموازنات.

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للفرض الفرعي  $4/1 = \text{sig } 0.940$ ، وهي بذلك أكبر من مستوى المعنوية 0.05 اذن.

القرار: قبول فرض العدم (الفرض الفرعي 4/1) (تنفيذ الاستراتيجية)  $H_0$ : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين تنفيذ الاستراتيجية من حيث إعداد السياسات والاجراءات، برامج العمل والموازنات.

#### الفرض الخامس الفرعي

5/1/2/4/7 - لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين الرقابة " التقييم" على تنفيذ الاستراتيجية من حيث نظم الرقابة الاستراتيجية، مراجعة مهام الإدارة الاستراتيجية، القياس المقارن وطرق أخرى للرقابة.

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للفرض الفرعي  $5/1 = \text{sig } 0.446$ ، وهي بذلك أكبر من مستوى المعنوية 0.05 اذن.

القرار: قبول فرض العدم (الفرض الفرعي 5/1) (تنفيذ الاستراتيجية)  $H_0$ : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين الرقابة " التقييم" على تنفيذ الاستراتيجية من حيث نظم الرقابة الاستراتيجية، مراجعة مهام الإدارة الاستراتيجية، القياس المقارن وطرق أخرى للرقابة.

#### اختبار الفرض الأول العام

- اختبار الفرض الأول العام: لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين عناصر التخطيط الاستراتيجي التي تعبر عن منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية.

جدول رقم (11)

اختبار t عناصر التخطيط الاستراتيجي (من 1 - 5)

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
	F	Sig.	t	df
Equal variances assumed	.144	.706	-1.153	43
Equal variances not assumed			-1.144	27.523

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للفرض الأول العام  $\text{sig} = 0.706$ ، وهي بذلك أكبر من مستوى المعنوية  $0.05$  اذن.

القرار: قبول فرض العدم الأول العام  $H_0$ : لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين عناصر التخطيط الاستراتيجي التي تعبر عن منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية.

الفرض الثاني

2/2/4/7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك عضو الخطة الاستراتيجية نحو عناصر التخطيط الاستراتيجي التي تعبر عن منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية وفقاً لعوامل طبيعة الكلية، الرتبة الاكاديمية وسنوات الخبرة.

سوف يتم اختبار الفرض وفقاً للعناصر التالية:

1- طبيعة الكلية.



## جدول رقم (12)

## اختبار العامل طبيعة الكلية

	t-test for Equality of Means			
	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
طبيعة الكلية				
Equal variances not assumed	.262	-.19700-	.17217	-.54996-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للفرض الثاني حسب طبيعة الكلية = sig 0.262، وهي بذلك أكبر من مستوى المعنوية 0.05 اذن. القرار: قبول فرض العدم "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك عضو الخطة الاستراتيجية نحو عناصر التخطيط الاستراتيجي التي تعبر عن منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية وفقاً لعامل طبيعة الكلية".  
2- الرتبة الاكاديمية.

## جدول رقم (13)

## اختبار ANOVA لعامل الرتبة الاكاديمية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.356	4	.589	2.228	.083
Within Groups	10.577	40	.264		
Total	12.933	44			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للفرض الثاني حسب الرتبة الاكاديمية = sig 0.83، وهي بذلك أكبر من مستوى المعنوية 0.05 اذن.

القرار: قبول فرض العدم " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك عضو الخطة الاستراتيجية نحو عناصر التخطيط الاستراتيجي التي تعبر عن منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية وفقاً لعامل الرتبة الأكاديمية ".  
3-سنوات الخبرة.

#### جدول رقم (14)

#### اختبار ANOVA سنوات الخبرة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.307	2	.153	.510	.604
Within Groups	12.627	42	.301		
Total	12.933	44			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للفرض الثاني حسب سنوات الخبرة sig = 0.604، وهي بذلك أكبر من مستوى المعنوية 0.05 اذن.

القرار: قبول فرض العدم " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك عضو الخطة الاستراتيجية نحو عناصر التخطيط الاستراتيجي التي تعبر عن منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية وفقاً لعامل سنوات الخبرة ".  
ومن 1، 2، و3 يمكن قبول فرض العدم الثاني: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك عضو الخطة الاستراتيجية نحو عناصر التخطيط الاستراتيجي التي تعبر عن منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية وفقاً لعوامل طبيعة الكلية، الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة".

#### 5/7-الأدوات والاساليب المستخدمة:

تبين من التحليل الإحصائي أن أهم الاساليب التي وافقت عليها عينة البحث كانت كالتالي:

1/5/7-الاساليب الممكن استخدامها في تحليل أوضاع مؤسسات التعليم العالي

1/1/5/7-أسلوب تحليل عوامل النجاح الرئيسية داخل مؤسسات التعليم العالي بعدد موافقات

36 واحتل المرتبة الأولى.

2/5/7-الاساليب الممكن استخدامها في تحليل بيئة التنافس للمؤسسة التعليمية.





1/2/5/7- اسلوب تحليل الشركة (مؤسسة التعليم) المنافسة المستهدفة بعدد موافقات 24 واحتل المرتبة الأولى.

3/5/7- مداخل التحليل الداخلي لموارد وامكانيات المؤسسة التعليمية.

1/3/5/7- مدخل تحليل سلسلة القيمة بعدد موافقات 29 واحتل المرتبة الأولى.

4/5/7- الأدوات التي تساعد فريق التخطيط الاستراتيجي في اختيار الاستراتيجية.

1/4/5/7- مصفوفة التهديدات/ الفرص، جوانب القوة/ الضعف بعدد موافقات 34 واحتل المرتبة الأولى.

5/5/7- الأدوات التي تساعد المؤسسة التعليمية على الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية.

1/5/5/7- نظم الرقابة الاستراتيجية، التي تتضمن تحديد الأداء المستهدف، إعداد نظم القياس، المقارنة بين الأداء الفعلي والمستهدف، واتخاذ الأجراء التصحيحي بعدد موافقات 29 واحتل المرتبة الأولى.

## 8- نتائج وتوصيات البحث:

1/8- نتائج البحث:

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن:

1/1/8- قبول فرض عدم الأول.

2/1/8- قبول فرض عدم الثاني.

3/1/8- تم تحقيق الأهداف التي سعى اليها البحث إلى تحقيقها، وعددها ثمانية أهداف والتي تبدأ من تحديد منهجية لإعداد الخطة الاستراتيجية إلى تقديم نموذج مقترح لمنهجية إعداد الخطة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.

2/8- توصيات البحث:

1/2/8- يوصي الباحث مؤسسات التعليم العلي بإتباع الخطوات المنهجية التالية عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي، والذي يمثل نموذجاً مقترحاً يقدمه الباحث بعد أن ثبت صحته من خلال اختبار الفروض وهذا النموذج يتكون من المراحل التالية:

1/1/2/8- المرحلة الأولى: التوجه الاستراتيجي لتحديد الرؤية والرسالة والأهداف والقيم كالتالي:

1/1/1/2/8- الرؤية يجب أن:

1/1/1/1/2/8- تتصف بالوضوح.

2/1/1/1/2/8- تكون ذات معني ومغزى للسوق الذي تعمل به المنظمة.

3/1/1/1/2/8- تتطلع للمستقبل وتأخذ الماضي في اعتبارها

- 4/1/1/1/2/8- تتسم بالاستقرار النسبي وتتسم بالتحدي
- 5/1/1/1/2/8- تستهدف حفز العاملين، وأيضاً العملاء.
- 6/1/1/1/2/8- تتصف بالإيجاز والتحدي والإنجاز المستمر في سوق العمل.
- 2/1/1/2/8- الرسالة يجب أن:
- 1/2/1/1/2/8- تحدد مجال عمل المنظمة الحالي.
- 2/2/1/1/2/8- تحدد مجال عمل المنظمة مستقبلاً.
- 3/2/1/1/2/8- تحدد الفجوة بين مجال عمل المنظمة الحالي والمستقبلي
- 3/1/1/2/7- أهداف المنظمة يجب أن:
- 1/3/1/1/2/8- تكون محددة.
- 2/3/1/1/2/8- تكون قابلة للقياس.
- 3/3/1/1/2/8- تكون بها قدر من التحدي.
- 4/3/1/1/2/8- تكون قابلة للإنجاز.
- 5/3/1/1/2/8- يتم انجازها وفق جدول زمني.
- 4/1/1/2/8- قيم المنظمة يجب أن:
- تعبّر عن المعتقدات الأساسية، والقيم، والأولويات التي يلتزم بها صناع القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة.
- 2/1/2/8- المرحلة الثانية: الاستكشاف والمسح البيئي من خلال:
- 1/2/1/2/8- تحليل البيئة الخارجية العامة، من خلال:
- 1/1/2/1/2/8- تقسيم بيئة الأعمال إلى ثلاث مستويات دولي، وقومي، وعلى مستوى التعليم العالي.
- 2/1/2/1/2/8- تحليل أوضاع وظروف التعليم العالي من خلال عدة اساليب، ومن أهمها تحليل عوامل النجاح الرئيسية داخل مؤسسات التعليم العالي، وتحديد الشكل العام للنشاط الرئيسي وخصائص مؤسسات التعليم العالي.
- 3/1/2/1/2/8- تحليل بيئة التنافس من خلال عدة اساليب، ومن أهمها تحليل الشركة (مؤسسة التعليم) المنافسة المستهدفة، ونموذج أوستن لتحليل قوى التنافس.
- 2/2/1/2/8- تحليل البيئة الداخلية من خلال:
- 1/2/2/1/2/8- تحديد مداخل تحليل البيئة الداخلية، ومن أهمها مدخل تحليل سلسلة القيمة، ومدخل اعتمادية الموارد.



3/1/2/8-المرحلة الثالثة: صياغة وإعداد الاستراتيجية (الاختيار الاستراتيجي):

- يتم تحديد أفضل استراتيجية من خلال اعتبارين هما:

1/3/1/2/8-مقدرة الاستراتيجية المقترحة على التعامل مع العوامل الاستراتيجية التي يقدمها

تحليل الفرص/ التهديدات، جوانب القوة/ الضعف.

2/3/1/2/8-مقدرة الاستراتيجية على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل

قدر من الآثار السلبية.

3/3/1/2/8-هناك أدوات تساعد فريق التخطيط في اختيار الاستراتيجية، ومن أهمها مصفوفة

التهديدات/ الفرص، جوانب القوة/ الضعف.

4/1/2/8-المرحلة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجية وتتكون من:

1/4/1/2/8-يتم وضع المشروعات وميزانياتها

2/4/1/2/8-تحديد السياسات والاجراءات اللازمة لتنفيذ المشروعات.

5/1/2/8-المرحلة الخامسة: الرقابة على تنفيذ وتقييم الاستراتيجية

1/5/1/2/8-الرقابة على التنفيذ من خلال عدد من الأدوات، ومن أهمها نظم الرقابة

الاستراتيجية، التي تتضمن تحديد الأداء المستهدف، إعداد نظم القياس، المقارنة بين الأداء

الفعلي والمستهدف، واتخاذ الأجراء التصحيحي. والقياس والمقارنة.

2/5/1/2/8-يوصي الباحث بأن يتم عمل دورات تدريبية لأعضاء التخطيط الاستراتيجي عن

اساليب تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك عن اساليب وادوات اختيار الاستراتيجية، وكذلك

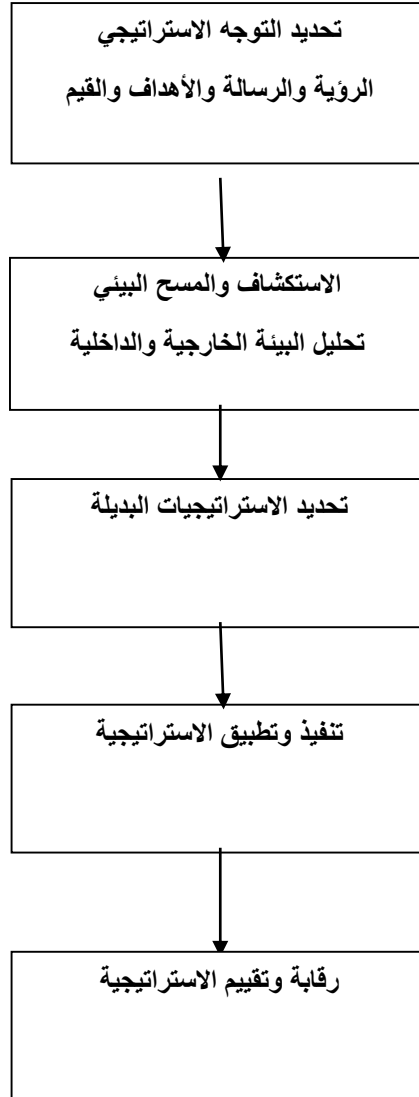
اساليب وادوات الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية.

3/5/1/2/8-يوصي الباحث بوضع خطة تنفيذية للخطة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

4/5/1/2/8- يوصي الباحث بتشكيل لجنة لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

### شكل رقم (3)

#### نموذج مقترح لمنهجية اعداد الخطة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي





## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد ماهر، "الإدارة الاستراتيجية الدليل العملي للمديرين"، الطبعة الرابعة، (الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011).
- توفيق محمد عبد المحسن، "التخطيط الاستراتيجي للتسويق دراسة ميدانية بالفنادق الكبرى لمدينة القاهرة"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، مج 14، ع4، ص ص: 89 - 135.
- حسام محمد رمضان وآخرون، "التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات حالة دراسية: وزارة النقل بالمملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مج 21، ع2، ص ص: 3 - 41.
- حيدر خضر سليمان، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابداع - دراسة ميدانية في جامعة الموصل" مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، مج2، ع4، 2010.
- سعد بحيري، "التخطيط الاستراتيجي"، ورقة عمل مقدمه في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة"، القاهرة، جمهورية مصر العربية، فبراير 2007، ص ص: 271-295.
- علي يونس ميا، وآخرون، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان"، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية مج30، ع4، 2008، ص ص: 91-112.
- محمد حسام سعد، "تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري"، المؤتمر السنوي السادس عشر، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 24 - 25 ديسمبر 2011، القاهرة، ص ص: 1153 - 1168.
- نبيل محمد مرسى خليل، وهاني عبد الرحمن العمري، "الإدارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية"، الطبعة الثانية، (خوارزم العلمية، جدة، 2014).
- هبة الله محمد عامر، "فعالية التخطيط الاستراتيجي في تنمية السياحة المصرية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ع3، 2013، ص ص: 501-536.

- وفاء محمد الاشقر، " مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في  
جامعة أربد في الأردن"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم، 2012، ص ص:  
665-675.

- يوسف حجيم الطائي، وعبير محمد حسون كرماشه، " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق  
الميزة التنافسية"، مجلة دراسات الكوفة، العراق، ع19، ص ص: 129 - 178.



ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Agustinus F. Wijaya, and Danny Manongga," Information systems Strategic planning to Increase Competitive advantage Of Higher Education Using Be Vissta Planning Methodology (Case study : SWCU SALATIGA)", International journal of organization, 2012, Vol. 5, No.2,p 68- 83.
- 2- Beatriz G. Osma and et. Al.," Strategic Accounting choice Around Firm- Level labor Negotiation", Journal of Accounting Auditing and Finance, 2015,Vol.30,No.2,p 246 277.
- 3- Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones," Strategic Management An Integration Approach",Cengage Learning, 9<sup>th</sup> Edition, First Indian Edition 2012.
- 4- DANIEL ALBERT, MARKUS KREUTZER and CHRISTOPH LECHNER," RESOLVING THE PARADOX OF INTERDEPENDENCY AND STRATEGIC RENEWAL IN ACTIVITY SYSTEMS" Academy of Management Review 2015, Vol. 40, No. 2, 210–234.
- 5- Francisco J. Mas- Ruiz, et.,al.," Asymmetric Rivalry Within and Between Strategic Group", Strategic Management Journal, 2014, Vol.36, p 419- 439.
- 6- Hassan Dravish and Zahra N. Temelie," A Study on Relationship Between Succession Planning and , Planning. Case Study : Payame Noor University Of Aleshar", Economic Insights – Trends and Challenges, 2014, Vol.111.No., p11- 24.
- 7- Hsun-I Huang, and Cheng Fri-Lee," Strategic Management Competitive advantage: A case Study of Higher Technical and Vocational education in Taiwan", Journal of Higher education Policy and Management, 2012, Vol.34, No.6,p 611- 628.
- 8- John R. Hollenbeck, and Bradley B. Jamieson," Human Capital, Social Capital, and Social Network analysis: Implications for Strategic Human Resources Management", Academy of Management Perspectives, 2015,Vol.29,No.3,p 370-385.
- 9- Jacqueline Mayfield, Milton Mayfield, and William C. Sharbrough," Strategic Vision and Values in Top Leaders' Communications: Motivating Language at a Higher Level" International Journal of Business Communication 2015, Vol. 52(1) 97–121.
- 10-Murray R. Barrick and et. Al. ." Collective Organizational Linking Motivation antecedents, Strategic Implementation, and Firm performance", Academy of Management Journal,2015,Vol.58,No.1,p111-135.

- 11- N. K. PALIULIs and R. LABANAUSKIS," BENCHMARKING AS AN INSTRUMENT FOR IMPROVEMENT OF QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION", Business, Management and education, 2015,Vol.13 No.1,p140-157.**
- 12-POL HERRMANN and SUCHETA NADKARNI," MANAGING STRATEGIC CHANGE: THE DUALITY OF CEO PERSONALITY" Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J., 35: 1318–1342 (2014).**
- 13-Steve Delamarter," Strategic Planning to Enhance nd Learning With Technology " Teaching Theology and Religion,2006, Vol.9, No.1,p 9- 23.**
- 14- Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach. New York: John Wiley & Sons.**
- 15- Wei Hin Cheng," The Strategic Planning SMES In Malaysia: A View External Environmental Scanning", International Journal of Business and Society, 2014, Vol.15, No.3, p 437- 446.**
- 16-Yulia STUKALINA," Strategic Management of Higher Education Institutions" ISSN 1392-1142 (Print), ISSN 2335-8750 (Online).**





## قائمة استقصاء لبحث

نموذج مقترح للعناصر المؤثرة في جودة التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم  
العالي الحكومي والأهلي السعودي "دراسة مقارنة"

سعادة الدكتور عضو لجنة الخطة الاستراتيجية بجامعة / كلية / ..... / حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد...

يعد الباحث دراسة بعنوان " نموذج مقترح للعناصر المؤثرة في جودة التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي الحكومي والأهلي السعودي -دراسة مقارنة". ولمتطلبات إجراء البحث، نرجو من سعادتكم المساهمة في هذا البحث بإعطاء رأي سعادتكم في الموضوعات المتعلقة بالاستقصاء.

وتتضمن قائمة الاستقصاء ثلاثة أجزاء ، الجزء الأول : معلومات عامة، والجزء الثاني : مراحل التخطيط الاستراتيجي والذي يتكون من المراحل التالية: من مرحلة التوجه الاستراتيجي ،مرحلة المسح البيئي، مرحلة اختيار الاستراتيجية، مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، ومرحلة الرقابة " التقييم" على الاستراتيجية، والجزء الثالث الأدوات والأساليب المستخدمة في التحليل وتحت كل مرحلة عدد من العبارات والمطلوب من سعادتكم بيان درجة موافقتكم على كل مرحلة وكل عبارة من هذه العبارات، بوضع علامة (√) أمام درجة الموافقة التي تبديونها.

أشكر لسعادتكم حسن تعاونكم في إتمام هذا البحث، كما يعدكم الباحث أن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث فقط.

وتفضلوا سعادتكم بقبول فائق الاحترام

الباحث

أولاً: المعلومات العامة.

1-برجاء من سعادتكم وضع علامة (√) أمام ما ترونه مناسب من الاختيارات التالية:

أ-الجامعة التي تعمل بها.

1-جامعة حكومية. ( )

2-جامعة خاصة. ( )

ب-الكلية التي تعمل بها.

1-كلية نظرية. ( )

2-كلية عملية ( )

ج-الرتبة الأكاديمية.

1-استاذ دكتور. ( )

2-استاذ مشارك. ( )

3-استاذ مساعد. ( )

4-موظف إداري. ( )

5-محاضر ( )

د-سنوات الخبرة في التخطيط الاستراتيجي.

1-من 1 - 5 سنوات. ( )

2-من 6 - 10 سنوات. ( )

3-أكثر من 10 سنوات. ( )

ثانياً: فيما يلي عدد من المراحل والعبارات التي تحدد العناصر المؤثرة في جودة التخطيط  
الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي والتي تمثل منهجية يجب الالتزام بها في إعداد الخطة



الاستراتيجية، برجاء من سعادتم تحديد درجة موافقتكم بوضع علامة (√) أمام الخانة التي تمثل درجة موافقتكم.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	المرحلة الأولى: التوجه الاستراتيجي لتحديد الرؤية والرسالة والأهداف والقيم :					
	أ: الرؤية يجب أن : .					
1	تتصف بالوضوح.					
2	تكون ذات معني ومغزي للسوق الذي تعمل به المنظمة.					
3	تتطلع للمستقبل وتأخذ الماضي في اعتبارها					
4	تتسم بالاستقرار النسبي وتتسم بالتحدي					
5	تستهدف حفز العاملين، وأيضاً العملاء.					
6	تتصف بالإيجاز والتحدي والإنجاز المستمر في سوق العمل.					
	ب: الرسالة يجب أن:					
7	تحدد مجال عمل المنظمة الحالي.					
8	تحدد مجال عمل المنظمة مستقبلاً.					
9	تحدد الفجوة بين مجال عمل المنظمة الحالي والمستقبلي					
	ج: أهداف المنظمة يجب أن:					
10	تكون محددة.					
11	تكون قابلة للقياس.					
12	تكون بها قدر من التحدي.					

					تكون قابلة للإنجاز .	13
					يتم انجازها وفق جدول زمني .	14
					د: قيم المنظمة يجب أن:	
					تعبر عن المعتقدات الأساسية، والقيم، والأولويات التي يلتزم بها صناع القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة.	15
					المرحلة الثانية: الاستكشاف والمسح البيئي من خلال :	
					أ- تحليل البيئة الخارجية العامة. من خلال:	
					تقسيم القوي الخارجية إلى ست مجموعات بيئية، اقتصادية، سياسية، ثقافية، ديمغرافية، تقنية، وعالمية.	16
					تقسيم بيئة الأعمال إلى ثلاث مستويات دولي، وقومي، وعلى مستوى التعليم العالي.	17
					تحليل أوضاع وظروف التعليم العالي من خلال عدة اساليب*.	18
					تحليل بيئة التنافس من خلال عدة اساليب**.	19
					ب- تحليل البيئة الداخلية من خلال:	
					تحديد مداخل تحليل البيئة الداخلية*.	20
					المرحلة الثالثة: صياغة وإعداد الاستراتيجية (الاختيار الاستراتيجي): يتم تحديد أفضل استراتيجية من خلال اعتبارين هما:	

\* انظر ثالثاً (أ).

\*\* انظر ثالثاً (ب).

\* انظر ثالثاً (ج).



					مقدرة الاستراتيجية المقترحة على التعامل مع العوامل الاستراتيجية التي يقدمها تحليل الفرص/ التهديدات، جوانب القوة/ الضعف.	21
					مقدرة الاستراتيجية على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الآثار السلبية.	22
					هناك أدوات تساعد فريق التخطيط في اختيار الاستراتيجية**.	23
					المرحلة الرابعة: إعداد برامج العمل (المشروعات)	
					يتم وضع المشروعات وميزانياتها	24
					تحديد السياسات والاجراءات اللازمة لتنفيذ المشروعات.	25
					المرحلة الخامسة: الرقابة على تنفيذ وتقييم الاستراتيجية	
					قامت المؤسسة التعليمية بالرقابة على التنفيذ من خلال عدد من الأدوات***.	26

### ثالثاً: الأدوات والأساليب المستخدمة:

أ- فيما يلي عدد من الاساليب الممكن استخدامها في تحليل أوضاع مؤسسات التعليم العالي، برجاؤ وضع علامة (√) أمام الاسلوب أو الاساليب التي تم استخدامها في تحليل أوضاع مؤسسات التعليم العالي لإعداد الخطة الاستراتيجية.

- 1- تحديد الشكل العام للنشاط الرئيسي وخصائص مؤسسات التعليم العالي. ( )
- 2- تحديد وتقييم القوى المحركة والدافعة لمؤسسات التعليم العالي. ( )
- 3- تحليل عوامل النجاح الرئيسية داخل مؤسسات التعليم العالي. ( )
- 4- إعداد خريطة المجموعات الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي. ( )

\*\* أنظر ثالثاً (د).

\*\*\* أنظر ثالثاً (هـ).

5-اساليب أخرى اذكرها.

6-لا أعلم ( )

ب-فيما يلي عدد من الاساليب الممكن استخدامها في تحليل بيئة التنافس للمؤسسة التعليمية التي تعملون بها، برجاء وضع علامة (√) أمام الاسلوب أو الاساليب التي تم استخدامها في تحليل بيئة التنافس للمؤسسة التعليمية التي تعملون بها عند إعداد الخطة الاستراتيجية.

1- نموذج مايكل بورتر لقوى التنافس الخمس. ( )

2-نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس. ( )

3-تحليل الشركة (مؤسسة التعليم) المنافسة المستهدفة. ( )

4-اساليب أخرى اذكرها.

5- لا أعلم

ج-فيما يلي عدد من مداخل التحليل الداخلي لموارد وامكانيات المؤسسة التعليمية، برجاء وضع علامة (√) أمام المدخل الذي تم استخدامه في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية التي تعملون بها عند إعداد الخطة الاستراتيجية.

1-مدخل تحليل سلسلة القيمة. ( )

2-مدخل اعتمادية الموارد. ( )

3-مدخل تحليل النسب المالية. ( )

4-اساليب أخرى اذكرها.

5-لا أعلم ( )



د-فيما يلي عدد من الأدوات التي تساعد فريق التخطيط الاستراتيجي في اختيار الاستراتيجية، برجاء وضع علامة (√) أمام الأداة أو الأدوات المستخدمة في اختيار الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية التي تعملون بها عند إعداد الخطة الاستراتيجية.

- 1-مصفوفة الحصاة/ النمو (مصفوفة جماعة بوستن). ( )
- 2-مصفوفة جاذبية الصناعة/ قوة وحدة الأعمال (مصفوفة جنرال الكتريك). ( )
- 3-مصفوفة جنرال الكتريك/ ماكنزي. ( )
- 4-مصفوفة دورة حياة محفظة الأعمال. ( )
- 5-مصفوفة التهديدات/ الفرص، جوانب القوة/ الضعف. ( )
- 6-أخرى اذكرها. ( )

.....  
7- لا أعلم ( )

ه-فيما يلي عدد من الأدوات التي تساعد المؤسسة التعليمية على الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية، برجاء وضع علامة (√) أمام الأداة أو الأدوات التي استخدمتها المؤسسة التعليمية في الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية.

- 1-نظم الرقابة الاستراتيجية، التي تتضمن تحديد الأداء المستهدف، إعداد نظم القياس، المقارنة بين الأداء الفعلي والمستهدف، واتخاذ الأجراء التصحيحي. ( )
- 2-مراجعة مهام الإدارة الاستراتيجية، والتي تتضمن مراجعة الموقف الحالي، البيئة الخارجية والداخلية، وتحليل العوامل الاستراتيجية. ( )
- 3-القياس والمقارنة. ( )
- 4-أخرى اذكرها. ( )

.....  
5-لا أعلم ( )