

التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في جامعات عُمانية خاصة

أ.م.د. صلاح الدين حسين صالح
كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية
أ.علي سعيد علي عكعاك
كلية التجارة والعلوم الادارية/ جامعة ظفار - سلطنة عمان

الاطار العام للدراسة

المقدمة...

لقد ظهرت العديد من المناهج والأساليب التي يمكن من خلالها التخطيط لتغيير المنظمات تغييرًا إيجابيًا هادفًا ومقصودًا، وفي طليعة المنظمات التي يستهدفها التطوير المستمر مؤسسات التعليم العالي؛ ومن مداخل التطوير المناسبة للتطبيق في مجال تطوير مؤسسات التعليم العالي: التخطيط الاستراتيجي، حيث يعد التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning) أول خطوات ومهام الإدارة الإستراتيجية فهو يتعلق بتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها، بناءً على تحليل للوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والامكانيات المتاحة (SWOT Analysis). بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية (العليا، الوسطى والدنيا).

يشهد قطاع التعليم العالي اهتمامًا كبيرًا في معظم دول العالم وعلى كافة المستويات؛ كما حظيت عمليات الإصلاح في هذا القطاع المهم برعاية خاصة، وذلك لم الهمن أهمية كبيرة فيما يسهم فيهم ندوراً ساسي في تطور المجتمع، والنهوض به نحو الأفضل لمواكبة الحاجات المتجددة التي تظهر في المجتمعات الإنسانية عن طريق رفده بالكوادر الفنية المؤهلة علميًا وعمليًا ومن خلال إعداد القيادات للمستقبل وبمختلف الحقول وتواجه مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية ومنها سلطنة عمان فرصاً وتحديات هامة نشأت عن متغيرات لعبت دورًا كبيرًا في تغيير شكل العالم فأوجد تنظماً عالميًا جديدًا يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً لها، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والنمو، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لهذه المؤسسات القدرة على تجاوز مشكلاتها ونقاط الضعف فيها.

لقد أصبح التخطيط الإستراتيجي الحل الأمثل للكثير من مؤسسات التعليم العالي من أجل بقائها وإستمراريتها، وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة

في هذا المجال محلياً وعالمياً. وإنطلاقاً منه باتت ممارسة مؤسسات التعليم العالي لأسلوب التخطيط الإستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكيد على أن جميع العاملين (الإكاديمين والإداريين) فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسات استجابة للتغيرات البيئية حتى تستطيع زيادة قدراتها التنافسية، وتطوير أدائها.

مشكلة الدراسة:

تزداد أهمية تناول الدراسات الإدارية والتنظيمية لمنظور استخدام التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، حيث تندر فيها الأبحاث المبنية على هذا المدخل. أناشعور بوجود تفاوت في درجة معرفة المديرين في استخدام التخطيط الإستراتيجي من دائرة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى يؤدي إلى خلق مشاكل وعقبات تعرقل تقدم المؤسسة التعليمية في تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها.

أن مشكلة الدراسة ستركز بشكل أساسي على الممارسات المحتملة لعملية التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ والمتابعة في الجامعات المبحوثة. وتتلور مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي لدى المديرين في الجامعات المبحوثة؟
2. هل تتوفر لدى المديرين في الجامعات المبحوثة معرفة كافية بالتخطيط الإستراتيجي؟
3. هل تتوفر ممارسة فعلية للتخطيط الإستراتيجي من قبل الجامعات المبحوثة؟
4. هل تتوفر لدى المديرين في الجامعات المبحوثة مشاركة واضحة في عملية التخطيط الإستراتيجي؟
5. ما طبيعة المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في الجامعات المبحوثة؟

أهمية الدراسة:

إنقطاع التعليم العالي أضحي قطاعاً له وزنه ضمن الدعائم الأساسية في المجتمع العماني، كما إن هذا القطاع يعتبر من ناحية الحجم قطاعاً مهماً وأساسياً، إذ توجد حتى الآن

في السلطنة ثمان جامعات (خاصة وحكومية) وأكثر من ٢٠ كلية (خاصة وحكومية). وهذا الكم من المؤسسات التعليمية يسعى إلى تحقيق الأهداف المنشودة وإثراء المعرفة من قبل الباحثين والمهتمين على حد سواء أن التركيز على الاستخدام الجيد والواضح للتخطيط الإستراتيجي من قبل المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في هذه المؤسسات ضرورة ملحة وحتمية، وذلك لأهمية التعليم العالي، ولاسيما أنه يشكل الركيزة الأساسية للتنمية الشاملة.

إن أهمية الدراسة في جوانبها العملية تتبع من خلال التركيز بشكل أساسي على دراسة اتجاهات المديرين في استخدام التخطيط الإستراتيجي ومدى تطبيق الخطوات العلمية والعملية له في إدارة مؤسسات التعليم العالي وفي حل المشكلات وإزالة المعوقات التي تواجههم في هذا المجال. كما تكمن أهمية الدراسة في جوانبها الفكرية في التركيز على الأطر النظرية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي في مجال التعليم العالي والذي يعد إضافة هامة إلى المكتبة العمانية بصفة خاصة والعربية بصفة عامة.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. إيضاح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، أهميته، أهدافه، ودواعي تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي.
2. التعرف على مستوى أهمية استجابات أفراد عينة الدراسة في الجامعات المبحوثة على محاور الدراسة (إدراك المديرين للتخطيط الإستراتيجي، ممارسة التخطيط الإستراتيجي، مشاركة المديرين في عملية التخطيط الإستراتيجي، المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي)
3. التعرف على مستوى تأثير متغيرات الدراسة المستقلة في المتغيرات التابعة.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة وهي: وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لإدارة الجامعة، معوقات عملية التخطيط الإستراتيجي.

التخطيط الستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

المتغيرات التابعة وهي: ممارسة التخطيط الإستراتيجي من قبل إدارة الجامعة، انعكاس التخطيط الإستراتيجي على إدارة الجامعة.

فرضيات الدراسة:

في ضوء طبيعة المشكلة المطروحة للدراسة، والأسباب الأولية المؤدية إليها، فإنه تم صياغة الفرضيات التالية:

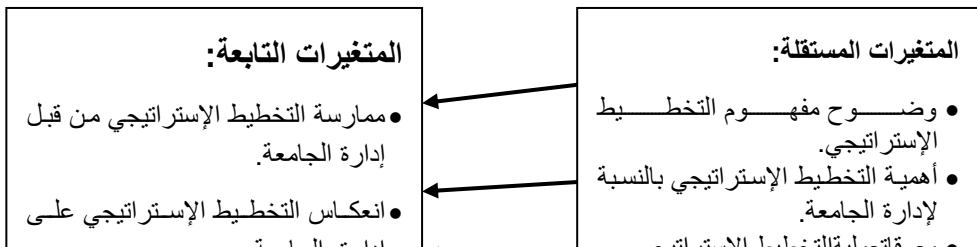
1. لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الوضوح، والأهمية، والمعوقات) على المتغير التابع (ممارسة التخطيط الإستراتيجي من قبل الادارة) في الجامعتين المبحوثتين معاً.
2. لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الوضوح، والأهمية، والمعوقات) على المتغير التابع (انعكاس التخطيط الإستراتيجي على الادارة) في الجامعتين المبحوثتين معاً.

نطاق وحدود الدراسة:

تتناول الدراسة مؤسسات التعليم العالي في السلطنة، حيث تم التركيز فيها على جامعتين (جامعة ظفار وجامعة نزوى) ولقد توزعت مجالات الدراسة كما يلي:

1. المجال الموضوعي: ويتمثل في دراسة اتجاهات المديرين حول استخدام التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.
2. المجال الزمني: تم إجراء جمع البيانات خلال العام الأكاديمي (٢٠١٠ - ٢٠١١).
3. المجال المكاني: شمل جامعات خاصة (جامعة ظفار، جامعة نزوى).
4. المجال البشري: ضمت عينة الدراسة مديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى من الأكاديمين والإداريين.

نموذج الدراسة:



التعريفات الاجرائية:

التعريفات الاجرائية:

الاستراتيجية Strategy: وهي "خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وكفاءة عالية". أو هي بمعنى آخر "قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتعزيز قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص، ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الاستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف".

التخطيط (التخطيط التقليدي): التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات. أو "التقرير سلفا بما يجب عمله وكيف ومتى ومن الذي يقوم به"

التخطيط الإستراتيجي: التصميم والتبصر برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.

الاطار النظري

المقدمة:

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة، ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف، وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها. لذا فإن تجنب هذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط.

والتخطيط الاستراتيجي كأحد أنواع التخطيط إنما يعبر عن عملية تخطيط تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر

التي تمكن من توقع واستشراف المستقبل والإعداد له بصياغة تتطوي عليها مجموعة من البدائل (الاستراتيجيات) التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، بل والتي من شأنها التأثير في بيئة المنظمة باتجاه خلق وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف.

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

لقد بدأ استخدام التخطيط الإستراتيجي في عالم إدارة الأعمال في النصف الثاني من القرن العشرين. وتم تطوير العديد من النماذج، أكثرها تأثيراً نموذج كلية الإدارة في جامعة هارفرد الأمريكية. لقد كان الهدف الأساسي لهذا النموذج مساعدة المؤسسات على تحقيق أعلى درجة من التوافق بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، أي بمعنى أدق إيجاد أفضل إستراتيجية تستخدمها المؤسسة في عملية إنجاز أهدافها. (القطامين، ٢٠٠٢، ٤٨)

ولقد تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة أو في ميدان الإدارة التعليمية بصفة خاصة، فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاءة والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة. فلقد أثمرت أدبيات الإدارة الاستراتيجية عن إعادة تعريف التخطيط الاستراتيجي بوضوح بعيداً عن الخلط بينه وبين التخطيط التقليدي الخطي بعيد المدى؛ يتضمن الأدب الإداري العديد من التعاريف للتخطيط الاستراتيجي وسوف نشير إلى بعضها وبشكل مركز. إن مصطلح التخطيط الاستراتيجي (Strategic planning) له عدة معان:

التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. ويمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي أيضاً بأنه "عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية". (السكرانة، ٢٠١٠: ٩١)، والتخطيط الاستراتيجي هو "عملية تحديد توجه (مستقبل) المؤسسة بناءً على نتائج التفكير الإستراتيجي". (الدهدار، ٢٠٠٦: ٧١). وعرفه الفراء، بأنه: " خطة طويلة الأجل (٣-٥ سنوات) يحدد فيها رسالة المؤسسة، والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ

بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والامكانيات الحالية للمؤسسة". (الفرا، ٢٠٠٥:٥)

ويرى مندورة (٢٠٠٥) ان هناك ربطاً بين مفهوم الاستراتيجية بالتخطيط الإستراتيجي كما أشار إليه في تعريفه بالتخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءً على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة".

http://www.mcgsite.com/subs/maqalat/mqt6_2.htm

ويرى الصرن أن التخطيط الاستراتيجي هو "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخييل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل". (الصرن، ٢٠٠٣: ٢٩٩)، ويعرف غنيم التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها". (غنيم، ٢٠٠١: ٢٣٨). ويعرفه السلمي بأنه: "الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها". (السلمي، ٢٠٠٠: ١٢٠)

التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي:

يُعد التعليم العالي النموذج الأمثل والأدق للمنظومة التي تحتل مكانة رفيعة في اهتمامات المواطن في بلدان العالم. فهو ليس عنصراً أو مكوناً من مكونات الجهاز التربوي فقط، بل إن وظيفته المتميزة هي أن ينتج ويبلغ الثقافة العلمية المتقدمة، ويؤمن تكويناً منهجياً للأطر المتخصصة المتوسطة والعليا، وإلى جانب ذلك يجسد التعليم العالي بقوة تطلع المجتمعات العربية والدولية إلى التقدم وبناء مستقبل أفضل.

والتكوين من أجل الامتياز، والتخصص الدقيق هما من الأهداف الرئيسة لمؤسسات التعليم العالي، والجامعة في الوقت ذاته مركز للتدريس والدراسة ومؤسسة لإشعاع ثقافة التنوير. وبهذا فهي تواكب التنمية الوطنية وتصبح بناء الهياكل الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال تدخلات نخبتها ومتفقيه التوجيه القرارات ومن خلال تكوين

وتدريب الأطر الفاعلة في المجتمع. كما أنها تسعى إلى توفير الفرص لدمج الشباب في المجتمع وتطمح إلى امتلاك وتطوير العلوم الحديثة والتكنولوجيات.

ماهية التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي:

ينطوي مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتعليم بشكل عام، على عملية قوامها الملاءمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية لمؤسسة تعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة. ويتحدد مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في عمليات شاملة لكل جوانب المؤسسة الجامعية، وإجراء فحص مستقبلي لها؛ حيث يشترك فيه أكبر عدد ممكن من الأعضاء، والذي يهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة الجامعية، متى ما سعت إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وعملت على المزاجية بين نقاط القوة والفرص هذه بشكل يقود إلى أفضل النتائج.

إن التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي هو "علم وفن توجيه كل قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الإستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة، ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود". (<http://www.almarefh.org/news.php>)

وتعكس هذه التعاريف جدارة التخطيط الإستراتيجي كأسلوب فعال في مواجهة التحديات التي تواجه نظم التعليم، ومواكبة التغيرات التي تتجلى فيها هذه التحديات. كما يختلف التخطيط للجامعة عن نموذج مؤسسات الأعمال من حيث العناصر التالية: (برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد بمؤسسات التعليم العالي: PCIQA)

- الحوكمة: تستطيع الجامعة زيادة المشاركة في عملية تطوير الإستراتيجية من خلال حوكمة مكوناتها.
- الإطار الزمني: عادة ما توضع الخطط الإستراتيجية في مؤسسات الأعمال لمدة من سنتين لثلاث سنوات، بينما توضع للجامعة في حدود ٥ سنوات.
- الالتزام: من الضروري أن يلتزم جميع أعضاء هيئة التدريس ببناء مبادئ موحدة بالجامعة.

النظام القيمي للمؤسسة: تتمثل مبادئ الجامعة في الاستثمار طويل المدى في تعليم الأفراد، وذلك يختلف عن مؤسسات الأعمال، وينعكس النظام القيمي للجامعة على عملية التخطيط الاستراتيجي بها.

- المستفيدون: لا يوجد للجامعة مستفيد محدد، فقد يكون الطلاب، أو أصحاب الأعمال، أو المجتمع ككل من الفئات المستفيدة من نتائج عمل الجامعة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

يعد التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة التعليمية، ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، لأن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المقررة.

ويقوم التخطيط الاستراتيجي بالربط بين مؤسسات التعليم العالي وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق ذلك لابد من قيام هذه المؤسسات بفحص هذه البيئة وتقييمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحمّل في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية، ويتطلب معرفة البيئة دراية بالأساليب الحديثة والمعاصرة في مجال التسويق والمعرفة بطرق فحص رسالة هذه المؤسسات وأغراضها وبرامجها، وكذلك معرفة عناصر الفاعلية التي تقود رسالتها وكفاءتها. (حسين، ٢٠٠٧: ٢٦٨). وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في وجود بعض العناصر التي قد تشكل مواطن الأهمية لعملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وهي: (مشروع إستراتيجية تطوير التعليم في سلطنة عمان، ٢٠٠٦)

وضع إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية لنظام التعليم العالي، وضوح الرؤية والرسالة والأهداف والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين والقائمين على هذه القطاع الحيوي، تشجيع الجهات المشرفة على التعليم العالي وما قبله على العمل معاً والمشاركة في صياغة رؤية مشتركة وموحدة للتعليم العالي، فتح المجال لمشاركة قطاع عريض من فئات المجتمع المختلفة في صياغة الإستراتيجية، يعطي الفرصة لتقويم المرحلة السابقة من خلال المسح البيئي الشامل والوقوف على نواحي القوة والضعف في النظام التعليمي والتحديات التي تواجهه، تعزيز دور الحكومة والمؤسسات المعنية (وزارة التعليم العالي، ووزارة التربية والتعليم)

في تحديد الأولويات وفق دراسة علمية منهجية، تساعد في ابتكار طرق عمل جديدة وآلياتها تحسن من مستوى الأداء، تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه نظام التعليم العالي ووضع الحلول المناسبة لعلاجها، دراسة الواقع وتشخيص المشكلات وإيجاد التناسق بين مؤسسات التعليم العالي ومتغيرات المجتمع، مواكبة التنمية الشاملة والإسهام فيها، متابعة العملية التعليمية لمؤسسات التعليم العالي وتطويرها، وهذه الأهمية تمهد لخطوة تستشف أهدافها من أهميتها وتبني عليها مراحلها ومواردها، لتسهم في مواجهة التحديات بأفضل الطرق وفق الإمكانيات المتاحة.

الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي:

أورد السلمي أهدافاً عديدة من المتصور أن تضعها المنظومة الجديدة للتعليم العالي والتي تمثل أساساً لتوجيه عملياتها وتحديد مخرجاتها وهي: (السلمي، ٢٠٠١: ٢٧١). تكوين الموارد البشرية تكويناً علمياً، وتقنياً، وثقافياً متكاملأً، ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته، ومرتكزاً على تقنياته، وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد بما يهيئها للمشاركة الفاعلة المتميزة في تفعيل ثروات المجتمع وتحقيق نموه وتطوره ودعم قدراته. المشاركة المنظمة والفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع ومباشرة الدراسة العلمية المنظمة لحل مشكلات المجتمع والمساهمة في التنمية القومية، وذلك من خلال التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية التي تسهم في زيادة قدراته التنافسية. استثمار العلم والتقنية في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي والعالي وتنمية علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين عناصرها، ودمج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة الشاملة في نسيج المنظمة. المساهمة الإيجابية في دراسة وحل مشكلات المجتمع وتوفير المعرفة والثقافة، والعمل على نشرها، والمشاركة في التوعية بالمحافظة على البيئة، والإسهام في تصحيحها، وتقديم الرأي في القضايا القومية. تعظيم دور الجامعات ومراكز التعليم العالي كمراكز تثقيف وتنوير. تطوير منظومة التعليم الجامعي والعالي للتوافق مع المعايير والنظم العالمية.

ويضيف (السلطان، ٢٠٠٦: ٢٠) غايات وأهداف أخرى منها: توفير فرص التحاق كافية ومناسبة لبرامج التعليم العالي. تحسين مستوى الكفاءة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم العالي. تنمية الموارد المالية للتعليم الجامعي.

مبررات التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:
إن التقدم السريع في القرن الواحد والعشرين في جميع مجالات الحياة يفرض على مؤسسات التعليم العالي مهمات خاصة، ويملي عليها أن تحقق تغييرات جذرية تستجيب لمتطلبات ذلك التقدم، وفي الوقت نفسه يضع أمامها صعوبات ويجعل مهمتها عسيرة فإن الامر يتطلب من المسؤولين عن هذه المؤسسات استخدام أسلوب التخطيط الإستراتيجي، خاصة أن النمط التخطيطي المستخدم حالياً من قبل مؤسسات التعليم العالي يعاني من مشكلات عدة منها: (حسين، ٢٠٠٧: ٢٦٣-٢٦٤)

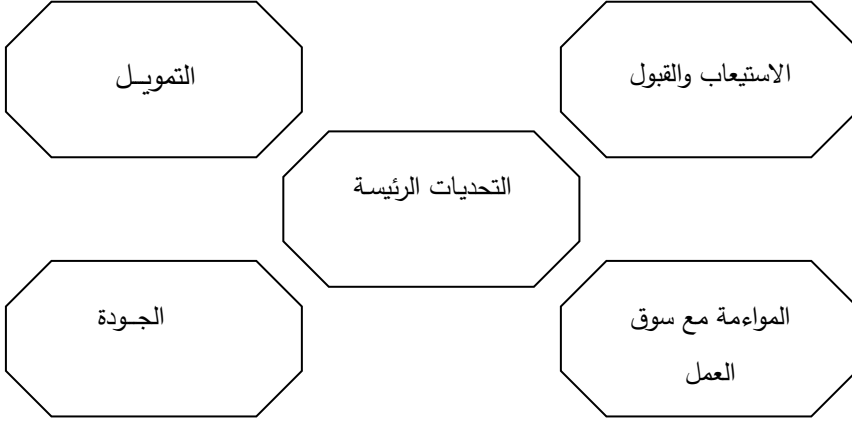
- نقص البيانات والإحصائيات الأساسية للتخطيط. قلة الأفراد والخبراء المدربين على التخطيط. ضعف الوعي التخطيطي. عدم وجود خطة أو تصور واضح للهيكل التنظيمية للتعليم العالي، والمباني والموارد البشرية الواجب توافرها، ونظم المعلومات والدراسة العلمية، وبناء جسور التعاون بين هذا التعليم والمجتمع. ضعف العلاقة بين احتياجات الدولة من القوى البشرية وبين خطط هذا التعليم. كفاءة التنظيمات والأجهزة المسؤولة عن التخطيط غير مناسب. تغير الظروف والأحوال قبل الانتهاء من إعداد الخطة وانشاء تنفيذها. قلة التخصصات المالية لتنفيذ الخطة. قلة توفر القوى البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة. غياب مؤشرات لتقييم أداء هذه المؤسسات. غياب قاعدة معلوماتية دقيقة تحدد احتياجات السوق والتخصصات المطلوبة، واتساع الهوة بين مخرجات هذه التعليم وسوق العمل مما أدى إلى تزايد أعداد عاطلين من خريجي التعليم العالي.

تحديات استراتيجية التعليم العالي:

مع ازدياد الحاجة للتعليم والسعي لأن يكون حقاً وملكاً ممكناً للجميع، برزت جملة من التحديات القائمة التي تواجه التعليم العالي عامة، والتعليم الجامعي تحديداً من أهمها: (السلطان، ٢٠٠٦: ١٧) النمو السكاني والطلب الاجتماعي ثورة الاتصالات وتقنية

المعلومات. الأنماط الحديثة للتعليم العالي التعليم من أجل التنمية. التوجهات العالمية الانتشار الجغرافيا لأعباء المالية الجودة تأهيل هيئة التدريس والطلبة الكفاءة المواءمة مع سوق العمل العولمة.

ويمكن أن تختصر هذه التحديات في أربع قضايا كما هو واضح في الشكل التالي:



ش

كل رقم (1): التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي (السلطان، ١٧: ٢٠٠٦) كما توجد هناك مجموعة أخرى من التحديات التي تواجه التعليم العالي ومنها: (البرعمي، ٢٠٠٧: ٢٠٩ - ٢٢٨)

غياب رؤية وفلسفة واضحة وبالتالي ضعف فعالية التخطيط. العولمة: حيث تأتي مؤسسات التعليم العالي في مقدمة المؤسسات التربوية التي تتحمل العبء الأكبر في مواجهة آثار العولمة الثقافية على المجتمع العربي، انطلاقاً من دورها كمؤسسات تعليمية تعتمد العلم والتخطيط والتحليل العلمي وفق رؤية واقعية ومستقبلية. التكنولوجيا. الدراسة العلمية تكافؤ الفرص استقلال الجامعات والحرية الأكاديمية غياب الالتزام المالي والسياسي.

إن أهم التحديات التي تواجه التعليم العالي تتمثل في الآتي: (عيسان، ٢٠٠٦: ٨-

(٩

- التحديات المتعلقة بضمان الجودة وتحسينها، وتتمثل في تدني نسبة الكوادر الوطنية في الهيئات الأكاديمية، واستمرار الاعتماد على الخبرات الوافدة.

- الافتقار إلى التطوير المهني للكادر التعليمي، ومحدودية مساهمة الدراسة العلمية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
 - التحديات المتعلقة بالتمويل، استمرار الاعتماد بشكل كبير على التمويل الحكومي، ومحدودية البدائل الأخرى لمساندة هذا المصدر، والحاجة لمنهج منظم وشفاف لتوزيع الموارد على التعليم العام بشكل متوازن بما يضمن زيادة الفرص المتاحة للطلبة في التعليم.
 - التحديات المتعلقة بإدارة التعليم، وتتمثل في الحاجة إلى التغيير في الهيكل لضمان التنسيق بين نظامي التعليم العام والعالي، وتعدد الجهات التي تشرف على مؤسسات التعليم العالي، وغياب إطار عمل تعاوني لضمان وجود نظام تعليم عالي متكامل ومتناسق.
 - التحديات المتعلقة بالطلبة، وتبرز في محدودية الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي مقارنة بالطلب الاجتماعي، وضعف قدرة سوق العمل على توفير فرص عمل لمخرجات التعليم العالي المختلفة.
 - التحديات المتعلقة بالمنافسة العالمية، ويتمثل ذلك في ضعف قدرة الخريجين على المنافسة في السوق العالمي والمشاركة في النشاط الاقتصادي العالمي الجديد المبني على المعرفة.
 - تحدي النهوض بالتعليم لتحقيق حاجات المجتمع ومتطلباته.
 - تحدي الثورة المعلوماتية وبما قدمته من إنجازات علمية وتكنولوجية كان لها أثر كبير في تزايد الفجوة بين الدول المتقدمة والدول النامية.
- كما رصدت إحدى الدراسات العربية مجموعة من التحديات والمضامين التربوية لعولمة الاقتصاد ذات الصلة بالتعليم العالي، والتي يمكن اعتبارها مبررات ودواعي لتطوير التعليم العالي من خلال اتباع أسلوب التخطيط الإستراتيجي، وهي التحديات والمضامين التالية: (<http://www.almarefh.org/news.php>)
- تحديات على مستوى العلوم والتخصصات العلمية؛ وتتمثل في ظهور التقنية الدقيقة، والحاسب الآلي وشبكات المعلومات والاتصال، والعلوم الحياتية والهندسة الوراثية والتكنولوجيا الحيوية.

- تحدّيات على مستوى تمويل التعليم؛ ومن ذلك تقليص التمويل الحكومي، وتدخل مؤسسات التمويل الدولية كالبنك الدولي، اليونسكو، صندوق النقد الدولي، والتي تتدخل في السياسات والإصلاحات التعليمية التي ينبغي الأخذ بها وتطبيقها.
- تحدّيات على مستوى مصادر التعليم؛ إذ وسّعت العولمة مصادر التعليم فأنحسرت المصادر المحلية، وبرزت المصادر الدولية كالإنترنت التي ترى اليونسكو أنها تخفض تكاليف التعليم إلى الثلث، وهناك برامج التعليم بلا حدود والتعليم المستمر.
- تحدّيات على مستوى المواطنة؛ فلا بد للتربية الوطنية أن تُدخل البعد العالمي الجديد، لأن الاعتماد المتبادل بين الأمم والشعوب والدول سمة واضحة لعصر العولمة.
- وجود جامعات أجنبيّة عالمية في داخل البلدان العربية ممّا زاد من حدّة المنافسة للجامعات الوطنيّة والتفوّق عليها.
- انحسار دور الحكومات في دعم الجامعات الرسميّة وعدم قدرتها على زيادة الرسوم الجامعيّة لأسباب اقتصاديّة وسياسيّة واجتماعيّة.
- تنوّع أنماط التعليم العالي وظهور أنواع جديدة من الجامعات مثل الجامعات المفتوحة، والتعليم عن بعد، والجامعات الافتراضيّة التي تكون تكلفتها أقل من الجامعات التقليديّة.
- احتمال حدوث عدم توازن بين التخصصات العلميّة، والتخصصات الأساسيّة والإنسانيّة.
- قيام القطاع الخاص بالاستثمار في التعليم العالي ودخوله كمنافس للقطاع العام للتعليم العالي وعلى أسس تجارية ربحيّة.
- عدم ضمان جودة التعليم المقدّم من الجامعات الخاصة والأجنبيّة.
- غياب وتناقص دور الحكومات في صياغة الإستراتيجيّات ووضع الأهداف للحفاظ على الهوية الوطنيّة.

خلاصة لما سبق... إن ذكر هذه التحديات لا يعني بأيّ حال من الأحوال ترك العمل والتخلي عن التخطيط الإستراتيجي، بل عكسها فإن معرفتنا بوجود هذه التحديات الكبيرة لهو مدعاة لنا لأن نستعدّلها وأن نبذل أقصى الجهد في مواجهتها. وإن التعليم العالي في السلطنة تآثر ويتأثر بنظيره في الوطن العربي، ويواجه تحديات متقاربة، لكن هناك بعض الخصوصيات التي لا بد من وضعها بعين الاعتبار.

متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

أن أهم متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في الدول النامية بصفة عامة وفي سلطنة عمان بصفة خاصة، تتمثل في الآتي: (حسين، ٢٠٠٧: ٢٩٢ - ٢٩٦)

1. إنشاء جهاز للتخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي، يقوم: بتحديد رسالة التعليم العالي ورؤيته. بناء الأهداف الإستراتيجية. صياغة الإستراتيجيات الرئيسية والبديلة. إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم العالي. المتابعة والتقييم المستمر لمراحل الخطة الإستراتيجية. وإعداد الميزانيات اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
2. التعليم والتدريب، يهدف التدريب إلى نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وأن يكون التدريب موجهاً لجميع فئات الإدارة ومستوياتها، ويلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي تواجهها.
3. التركيز على ثقافة المؤسسة، إن تركيز مؤسسة التعليم العالي على تواجد ثقافة تنظيمية في الوسط المهني تحتوي على قيم وعادات سلوكية واضحة، ستؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالتها، وللقواعد السلوكية التي يجب الالتزام بها من قبلهم، فتوضح لهم ما هو مرغوب وأخلاقي وما هو غير ذلك.
4. إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم العالي، يساعد في التعرف على جوانب القوة والضعف في مؤسسات التعليم العالي بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية المحيطة بهذه المؤسسات.
5. تحديد الجماعات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم العالي، يساعد تحديد الجماعات (المؤسسات والقطاعات الإنتاجية والخدمية وغيرها) في التعامل مع هذه الجماعات بالأسلوب المناسب وبالطريقة الفعالة من أجل تحقيق الغايات المستهدفة.
6. تحديد رسالة مؤسسات التعليم العالي ورؤيتها، إن تحديد رؤية ورسالة المؤسسة من قبل الإدارة العليا المسؤولة عن هذه المؤسسات يمثل أهمية كبيرة ويعد سبباً جوهرياً لنجاحها واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء.
7. تحديد الأهداف الإستراتيجية وصياغتها. وتتم صياغة الأهداف من قبل الإدارة العليا للتعليم العالي.

8. صياغة الإستراتيجية، ويقصد بها وضع وتحديد غايات المؤسسة وأهدافها الرئيسية في ضوء رؤيتها الإستراتيجية الشاملة.

9. تطبيق الإستراتيجية، ويقع تطبيق الإستراتيجية على عاتق الإدارة التنفيذية لمؤسسات التعليم بعد صياغتها ومراجعتها من قبل أفراد الإدارة العليا لهذه المؤسسات.

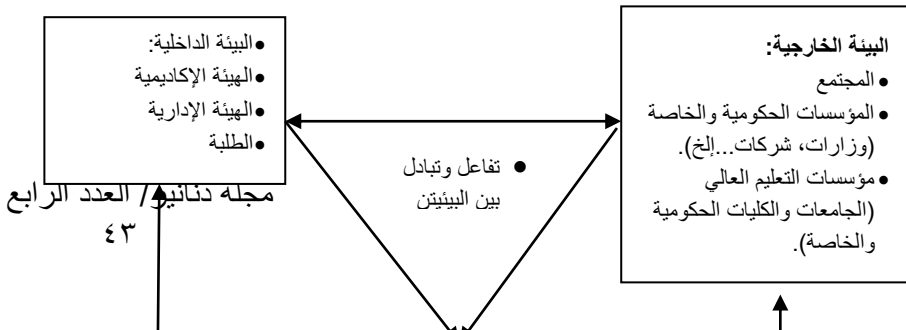
10. كيفية استخدام أساليب المتابعة والتقويم، لابد أن تكون هناك متابعة مستمرة لخطوات تطبيق التخطيط الإستراتيجي منذ لحظة تحديد رؤية ورسالة المؤسسة وحتى التطبيق.

كما يرى كلٌّ من "أبي الروس والفرا" أن التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم يتطلب وجود متطلبات أساسية وضرورية للقيام بالتخطيط الإستراتيجي، والمتطلبات هي: (أبو الروس، ٢٠٠٤: ١٣) و(الفرا، ٢٠٠٥: ٩) هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة. توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط. صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيداً. موظفون وإدارة ملتزمون بالخطة. قناعة كاملة للمشاركين بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الإستراتيجية. ولقد قدمت دراسة عربية متميزة نموذجاً تطبيقياً لإنجاز مراحل التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، بعد تكييفها بما يلائم خصوصية نظام التعليم العالي العربي، وذلك وفقاً للمراحل التالية: (<http://www.almarefh.org/news.php>)

فحص وتقويم البيئة الخارجية لمؤسسة التعليم العالي ، فحص وتقويم نظام التعليم العالي ، التقويم الداخلي للمؤسسة التعليمية، وضع الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة: صياغتها وتنفيذها، خطط العمل ، المتابعة.

نموذج التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

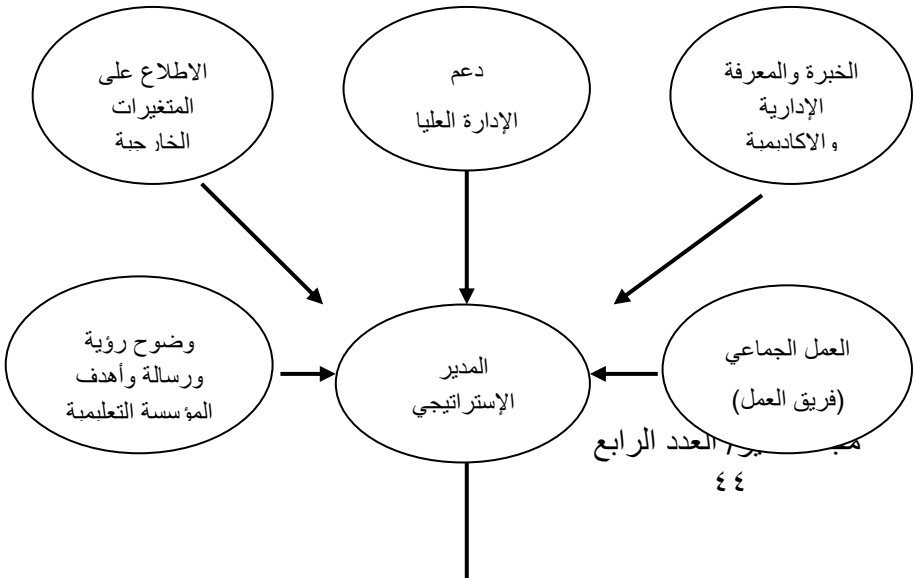
بناءً على الأدبيات التي ناقشت موضوع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في الأطار النظري للدراسة، نقدم تصور لنموذج للتخطيط الإستراتيجي فيمؤسسات التعليم العالي وكما يلي:



الشكل رقم (2): نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

نموذج المدير الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

بناءً على الأدبيات التي ناقشت أدوار المدراء الاستراتيجيين في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات سواء الربحية وغير الربحية في الأطار النظري للدراسة، ونقدم تصور لنموذج المدير الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وكما يلي:



الشكل رقم (3): نموذج مقترح للمدير الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

الدراسات السابقة:

نتناول في هذا الجزء الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، وتوضيح مدى الاستفادة منها. لقد رتبت الدراسات السابقة بحسب تاريخ النشر، فبدأ بالأحدث لكل من الدراسات العربية والأجنبية. إلا أنه لم يتم الحصول على دراسات تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي علمستوبالسلطنة بشكل خاص، كما لوحظ قلة في الدراسات التي تناولت ذات المجال في الدول العربية بشكل عام.

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (الدجني، ٢٠١١): هدف البحث الى تعرف دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي، وتطوير معايير ومؤشرات لقياس جودة الاداء من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي التطويري، وتكون مجتمع البحث من (١٠٠) من

العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة. استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة الى توفر أبعاد جودة الاداء المؤسسي في الجامعات المبحوثة بنسبة كبيرة بلغت (٧٥,٩٧%) قدمت الدراسة عدة توصيات كان من أهمها وضع آليات محددة وممنهجة تتضمن مشاركة اوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة وعند تحديثها. واجراء مراجعة دورية سنوية للخطة الاستراتيجية والتأكد من مدى تحقق أهداف الخطة للعام الواحد باستخدام نماذج متابعة.

- دراسة (الكثم وبدارنة، ٢٠١١): هدفت الدراسة الى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى، وقد تكون مجتمع الدراسة من (١٤٣) عضو هيئة التدريس في كلية التربية واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات وتوصلت الى عدة نتائج من أهمها ان الروتين والتعقيد الاداري في الجامعة من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي. خلصت الى عدة توصيات منها ضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

- دراسة (اللوحي، ٢٠٠٧): هدفت الدراسة الى معرفة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة التي وزعت على جميع أعضاء مجلس الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية، الأزهر، الأقصى) ورؤساء الاقسام فيها وعددهم (٢٤١) عضواً وكان من نتائج الدراسة ان متطلبات انجاح عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي متوفرة بمستوى مناسب لكنها بحاجة الى تطوير.

- دراسة (الدهدار، ٢٠٠٦): هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الإستراتيجي مثل (التخطيط الاستراتيجي - معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي) كمغيرات مستقلة، وبين اكتساب الميزة التنافسية، كما هدفت إلى التعرف على حقيقة التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة. وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: أن (٥٠%)، من حجم العينة يتفقون أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي واضح لدى الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.

- دراسة (عباسي، ٢٠٠٤): هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الممارسات الادارية من تخطيط وتنفيذ وتقويم في الجامعات الاردنية الخاصة. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكان من نتائج الدراسة وجود مشكلات عملية تتعلق بتطبيق الخطط في الجامعات المبحوثة تعزى الى ضعف متابعة ورقابة الادارة العليا لعملية التنفيذ.
 - دراسة (حسين، ٢٠٠٢): هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الإستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري، وقد استخدم الباحث الأسلوب التحليلي كأحد أساليب ومداخل المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل وتفسير البيانات المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي، وقد أفضت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تضمنها التصور المقترح من أهمها: إنشاء جهاز للتخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي لضمان نجاح التطبيق الفعال للتخطيط الإستراتيجي. إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي تحديد الفئات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم الجامعي.
- ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (دوريس وآخرون، ٢٠٠٤): تهدف هذه الدراسة إلى كيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية مدينة لوس أنجلوس من أجل تحسين عملية التطوير وإصلاح البنية التنظيمية للكلية وحل المسائل المالية، ومن خلال تشكيل فريق مكون من المعنيين بالعملية وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين بالإضافة إلى الطلاب، ثم رسم التصور المستقبلي للكلية وشملت الرؤية والرسالة والأهداف ووضعت خطة التنفيذ والمتابعة والتقويم. وحققت عملية الخطة الرئيسة في كلية مدينة لوس أنجلوس في السنة الثانية نجاحاً واضحاً.
- دراسة (دوريس وآخرون، ٢٠٠٤): هدفت الدراسة إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية مجتمع كارول، من خلال المجلس الاستشاري للتخطيط المكون من أعضاء الهيئة الإدارية والتنفيذية ورؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالكلية وطلاب مرشحين من اتحاد الطلبة، وقدم المجلس الرؤية المستقبلية للكلية والاتجاهات الإستراتيجية اللازمة لتحقيق رؤية الكلية وأهدافها. كما تابع المجلس تطبيق الخطة الإستراتيجية في الكلية وتقويمها بشكل مستمر. وفي نهاية السنتين اللتين استغرقتها

الخطة الإستراتيجية تحقق للكلية تحسين في أداء برامجها التعليمية وخدماتها الإدارية، وتواصلها مع المجتمع.

- دراسة (الخفاجي، بايرمان، ١٩٩٥): هدفت الدراسة إلى توسيع فلسفة إدارة الجودة الشاملة بحيث تعكس البعد الزمني الإستراتيجي لأداء المؤسسة ككل من خلال الربط بين الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي ودمج إستراتيجية الجودة في مكونات وأهداف التخطيط الإستراتيجي، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الارتباطي وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تطوير التخطيط الاستراتيجي للجامعات يتطلب دمج إستراتيجية الجودة الشاملة في مكونات الخطة الإستراتيجية. تطوير رسالة الجامعة يتطلب تضمينها تقديم برامج تعليمية عالية تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة وتوفير خدمة المستفيدين وتشجيع الدراسة وخدمة المجتمع وإتاحة الفرصة لمشاركة أفضل من الطلبة والموظفين. تطوير غايات وأهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية في أعداد الطلبة. تساهم عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الخارجية، دراسة البدائل الاستراتيجية، والتوصية بالاستراتيجيات المفضلة.

وقد أوصت الدراسة عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية بتجزئة الاستراتيجيات إلى خطة وموازنات متوسطة وقصيرة الأجل، ووضع البرامج التنفيذية التفصيلية اللازمة لها.

يتضح من نتائج الدراسات السابقة انها توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: تسليط الضوء على مفهوم التخطيط الإستراتيجي وخطواته ومشكلاته، وتوضيح أهمل مبررات التي تدعو إلى الأخذ بهذا الأسلوب في التعليم الجامعي، وإلى أهمية تطبيقه، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتطبيقه في التعليم الجامعي.

إبراز دور القيادات الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الجامعي، باعتبار أن للقيادات الإدارية أهمية كبيرة ليس فقط في إدارة موارد وامكانات المؤسسات الجامعية؛ وإنما أيضاً في تحسين أدائها وتطويره باستمرار في محاولة لتكييف وأقلمة تلك المؤسسات.

معرفة مدى أهمية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الأكاديمية، والعلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة والتعليم العالي، وتطوير التخطيط الإستراتيجي.

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية خاصة مؤسسات التعليم العالي، حيث تتفق بشكل كبير مع دراسة الدجني، والدهدار، والحارثي، وحسين، ودوريس في معرفة مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي والتوجه الذي تقوم به الإدارات العليا في تلك المؤسسات نحو التخطيط الإستراتيجي. كما أنها تناولت مشكلات التعليم العالي وسبل تطويره.

إجراءات الدراسة

يتناول المبحث الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة، وذلك من حيث المنهجية المستخدمة، ومصادر جمع البيانات، ووصف وتحديد مجتمع الدراسة، ثم التطرق لأداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات، وأخيراً محددات وصعوبات الدراسة.

أولاً: منهجية الدراسة:

بغية تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصف بالتحليل ينظراً لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة الأهداف، وذلك بهدف وصف الظاهرة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، سيما وأن هذا المنهج يتسمب أن هي قرب الباحث من الواقع ويمكنه من وصف الظواهر بشكل دقيق إما بأسلوب كمي أو كيفي.

مصادر البيانات: وفيه تم الاعتماد على المصادر التالية:

- **المصادر الأولية:** تجمع البيانات الأولية باستخدام أداة الدراسة الرئيسة وهي عبارة عن استبانة مصممة لخدمة أهداف الدراسة تم توزيعها على مديري بعض الجامعات الخاصة (ظفار، ونزوى).
- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والدراسات والمنشورات والدوريات ذات العلاقة بكل من التخطيط الاستراتيجي ومؤسسات التعليم العالي.
- **ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:** تشتمل الدراسة الميدانية على الجامعات الخاصة في السلطنة. حيث سيتم التركيز على جامعتين (جامعة ظفار - جامعة نزوى)، ويعزى اختيار الجامعتين إلى الأسباب التالية:
- جامعة ظفار هي الجامعة الوحيدة في محافظة ظفار (المنطقة الجنوبية).

- جامعة نزوى هي الجامعة الوحيدة في المنطقة الداخلية.
- تقارب الجامعتين في سنة التأسيس.

ويتألف مجتمع الدراسة وعينتها من جميع أعضاء مجلس الجامعة، مساعدي العمداء، رؤساء ومدراء الأقسام والدوائر الإدارية، ورؤساء وأعضاء اللجان الدائمة في الجامعة. وتم توزيع (الإستبانة) على كل مجتمع الدراسة الأصلي البالغ عددهم (٤٤) يمثلون إدارة الجامعة، وقد استجاب منهم (٣٥) وبقيت (٩) إستبانة لم يتم استردادها، وبهذا تكون نسبة المستجيبين لأداة الدراسة (٧٩,٥%) من المجتمع الأصلي ولم يتم استبعاد أية إستبانة من التي جمعت. ويبين الجدول رقم (١) عدد الاستبانات التي تم استردادها من الجامعات محل الدراسة، حيث تبين أن عدد الردود من جامعة ظفار هي ٢٣ أي ٦٥,٧% من العدد الكلي لكل من الجامعتين، وعدد الردود من جامعة نزوى ١٢ أي ٣٤,٣% من العدد الكلي.

جدول رقم (1) الاستبانات الموزعة والمسترجعة

الجامعة	الموزعة	المسترجعة	النسبة المئوية (%)
ظفار	٢٨	٢٣	٦٥,٧
نزوى	١٦	١٢	٣٤,٣
المجموع	٤٤	٣٥	١٠٠

ثالثاً: أدوات الدراسة:

بعد الاطلاع على العديد من الأدوات والمقاييس التي يعتمد عليها الباحثون في الحصول على المعلومات المطلوبة لفهم وحل المشكلات، تم استخدام الإستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات الأولية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة ، حيث تم تطوير الإستبانة وفق الخطوات الآتية:

- الاستعانة بعدة دراسات سابقة (عربية وأجنبية) في تصميم أداة الدراسة (الإستبانة) ومنها: (القطامين، ٢٠٠٢)، و(الدجني، ٢٠٠٦)، و(الأشقر، ٢٠٠٢)، و(Cohen, 2006)، و(El Ghali and Yeager, 2010)، و(Cotter, 2007)، و(Lerner, 1999).

- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الإستبانة وهي: (مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى المدراء في مؤسسات التعليم العالي- مدى أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لإدارة الجامعة- مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي من قبل إدارة الجامعة- مدى انعكاس التخطيط الإستراتيجي في الدوائر/ الأقسام في الجامعة أهم المعوقات التي تؤدي إلى ضعف أو عدم تبني عملية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي- الفترات الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية- تحديد مسؤولية وضع وتنفيذ ورقابة الخطة الإستراتيجية).

وفيصوء أهداف الدراسة تقسيما لاستبانة الأربعة أقسام رئيسية كمايلي:

- a. القسم الأول: يتضمن فقرات تدور حول بعض الخصائص الشخصية لأفراد المجتمع مثل: الجامعة التي يعمل فيها، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، التخصص الأكاديمي، الدائرة التي يعمل/ تعمل فيها، مدة العمل في الوظيفة الحالية.
- b. القسم الثاني: يشتمل القسم على خمسة محاور رئيسية تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي:

1. المحور الأول: وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في مؤسسات التعليم العالي.
 2. المحور الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لإدارة الجامعة.
 3. المحور الثالث: ممارسة التخطيط الإستراتيجي من قبل إدارة الجامعة.
 4. المحور الرابع: انعكاس التخطيط الإستراتيجي على إدارة الجامعة.
 5. المحور الخامس: معوقات عملية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.
- لقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي الهام والمناسب لنوعية الأسئلة المطروحة في الفقرات السابقة وذلك لقياس استجابات أفراد العينة كالتالي:

التصنيف	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

- c. القسم الثالث: يشتمل القسم على محورين رئيسيين على النحو التالي:

1. المحور السادس: الفترات الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.

2. المحور السابع: تحديد مسؤولية وضع، وتنفيذ، ورقابة الخطة الإستراتيجية في الجامعة.

d. القسم الرابع: يشتمل القسم على أسئلة مفتوحة للمبحوثين على النحو التالي:

ما نقاط القوة التي تتمتع بها الجامعة؟ ما نقاط الضعف التي تنتم بها الجامعة؟ ما الفرص التي من الممكن ان تستغلها/تغتتمها الجامعة؟ ما التهديدات التي تهدد استقرار الجامعة؟ ما أهم القضايا التي تواجهها الجامعة في الوقت الحالي؟ ما أهم الملاحظات أو الأفكار التي تساهم في نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعة؟

رابعاً: صدق أداة الدراسة: تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. صدق مجموعة المحكمين:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة الجامعيين من المتخصصين في مجالات الإدارة والمحاسبة، نظم المعلومات الإدارية، الاقتصاد، والمالية ممن يعملون في جامعة ظفار، وقد طلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال من المجالات السبع، وكذلك وضوح الصياغة. وفي ضوء التعديلات والملاحظات تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل البعض الآخر.

جدول رقم (2): عدد فقرات الاستبانة حسب كل مجال من مجالاتها

المجال	عدد الفقرات
مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.	١٠
مدى أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لإدارة الجامعة.	١٦
ممارسة التخطيط الإستراتيجي من قبل إدارة الجامعة.	١٤
انعكاس التخطيط الإستراتيجي على ادارة الجامعة.	١٠
المعوقات التي تؤدي إلى ضعف أو عدم تبني عملية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.	٢٠
الفرات الزمنية التي تضعها الجامعة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.	٥
مسؤولية وضع، وتنفيذ، ورقابة الخطة الإستراتيجية في الجامعة	٧
مجموع فقرات الاستبانة ككل	٨٢

2. الاتساق الداخلي:

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (١٢) فرد، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور رئيسي والدرجة الكلية للاستبانة، بالإضافة إلى حساب كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وتبين ان كافة فقرات المحاور كانت دالة عند مستوى معنوية (٠,٠٥ ، ٠,٠١) وبذلك تعتبر فقرات المحاور الرئيسية صادقة لما وضعت لقياسه.

خامساً: ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألف كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ومدى الاتساق الداخلي للفقرات لكل مجال وللمعدل الكلي لفقرات الاستبانة، ويبين الجدول التالي رقم (3) معاملات ألف كرونباخ التي تدل على وجود معامل اثبات كافية ودالة إحصائية. وكانت نسبة معامل كرونباخ ألفا (٠,٩٢٤) لجميع المحاور الخمسة الرئيسية في الاستبانة للفقرات من (١-٧٠)، وهي نسبة عالية تدل على القبول.

جدول رقم (3): معامل الثبات كرونباخ ألفا لفقرات الأستبانة

م.م	المحاور	الفقرات	معامل ألفا
١	مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى المديرين في مؤسسات التعليم العالي	١ - ١٠	٠,٧٨٦
٢	مدى أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لإدارة الجامعة	١١ - ٢٦	٠,٩٠٣
٣	مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي من قبل إدارة الجامعة	٢٧ - ٤٠	٠,٩٤٨
٤	انعكاس التخطيط الإستراتيجي على ادارة الجامعة.	٤١ - ٥٠	٠,٩٦٥
٥	معوقات عملية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.	٥١ - ٧٠	٠,٩٤٣
٦	كافة محاور الأستبانة	١ - ٧٠	٠,٩٢٤

سادساً: المعالجة الإحصائية:

لقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليل الإحصائي للبيانات للوصول إلى النتائج المطلوبة، وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الفقرات.
- معامل الانحدار البسيط Simple Regression

سابعاً: صعوبات الدراسة:

بُعد الجامعات موضوع الدراسة عن بعضها؛ جامعة ظفار في المنطقة الجنوبية، وجامعة نزوى في المنطقة الداخلية مما أدى إلى إطالة مدة استلام الاستبانات من الجامعات المذكورة.

تحليل النتائج ومناقشتها

ويتضمن عرض النتائج الخاصة بخصائص عينة الدراسة، والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

أولاً: خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (4) خصائص عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية والوظيفية	فئات المتغيرات	جامعة ظفار	جامعة نزوى	المجموع	
		ك	ك	ك	%
الجنس	ذكر	٢٠	٩	٢٩	٨٢,٩
	أنثى	٣	٣	٦	١٧,١

١٠٠	٣٥	١٢	٢٣	المجموع	
٨,٦	٣	٣	-	٢٠ - أقل من ٣٠ سنة	العمر
٣٧,١	١٣	٤	٩	٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	
٢٥,٧	٩	٢	٧	٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	
٢٥,٧	٩	٢	٧	٥٠ - أقل من ٦٠ سنة	
٢,٩	١	١	-	٦٠ سنة فأكثر	
١٠٠	٣٥	١٢	٢٣	المجموع	
٥,٧	٢	١	١	دبلوم	المؤهل الأكاديمي
٣٤,٣	١٢	٤	٨	بكالوريوس	
٢٢,٩	٨	٢	٦	ماجستير	
٣٧,١	١٣	٥	٨	دكتوراه	
١٠٠	٣٥	١٢	٢٣	المجموع	
١١,٤	٤	٢	٢	أقل من سنة واحدة	مدة العمل في الوظيفة الحالية
٢٨,٦	١٠	٢	٨	من سنة إلى أقل من ٣ سنوات	
٢٠	٧	٣	٤	من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات	

من ٥ سنوات إلى أقل من ٨ سنوات	٩	٤	١٣	٣٧,١
٨ سنوات فأكثر	-	١	١	٢,٩
المجموع	٢٣	١٢	٣٥	١٠٠

يتبين من الجدول رقم (4) أن عدد الذكور الذين أجابوا كان ٢٩ أي ٨٢,٩% من مجموع الجنسين، في حين أن فقط ٦ أناث أي ١٧,١% من المجموع الكلي. هذا ويلاحظ أن نسبة عدد المديرين من الإناث يصل إلى ثلث المجتمع الكلي تقريباً، وهي نسبة لا بأس بها إذا نظرنا إليها من زاوية مدى مشاركة المرأة في مؤسسات التعليم العالي. كما يوضح الجدول توزيع الأفراد حسب العمر في كل من الجامعتين، حيث تبين أن ٣ من المدراء منهم كانت أعمارهم بين ٢٠ وأقل من ٣٠ سنة والنسبة المئوية لهم (٨,٦%)، و ١٣ تراوحت أعمارهم بين ٣١ و ٣٩ سنة (٣٧,١%)، و ٩ تراوحت أعمارهم بين ٤٠ و ٤٩ سنة (٢٥,٧%)، و ٩ تراوحت أعمارهم بين ٥٠ و ٥٩ سنة (٢٥,٧%)، وفرد واحد فقط أكبر من ٦٠ سنة بنسبة مئوية (٢,٩%). ويلاحظ أن أكبر عدد من المدراء تراوحت أعمارهم بين ٣١ و ٣٩ سنة. في حين وجود نسب متقاربة في المدراء الذين تتراوح أعمارهم بين ٤٠ و ٤٩ سنة و ٥٠ و ٥٩ سنة، حيث أن مجموع النسبتين (٥١,٤%).

أما توزيع الأفراد حسب المؤهل الأكاديمي، فقد تبين أن ٢ من المديرين يحملون شهادة الدبلوم (٥,٧%)، و ١٢ يحملون شهادة البكالوريوس (٣٤,٣%)، و ٨ يحملون شهادة الماجستير (٢٢,٩)، ١٣ يحملون شهادة الدكتوراه (٣٧,١%) في كلا الجامعتين المبحوثتين. ويلاحظ هنا ارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس وحملة شهادة الدكتوراه، حيث أن مجموع النسبتين (٧١,٤%)، وبالتالي يلاحظ انخفاض نسبة حملة شهادات الدبلوم، وهذا إن دل على شيء فإن هي دل على ارتفاع المستوى التعليمي لدى مديري مؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي قد يرفع من سقف التوقعات لأدائهم القيادي والإداري في مواقع عملهم. كما يلاحظ من توزيع الأفراد حسب مدة العمل في الوظيفة الحالية أن ٤ من المديرين خبراتهم أقل من سنة واحدة (١١,٤%)، و ١٠ تراوحت خبراتهم من سنة إلى أقل من ٣ سنوات (٢٨,٦%)، و ٧ تراوحت خبراتهم من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات (٢٠%)، و ١٣ تراوحت خبراتهم من ٥

سنوات إلى أقل من ٨ سنوات (٣٧,١%)، ومدير واحد فقط تراوحت خبرته أكثر من ٨ سنوات (٢,٩%). وبالتالي فإن نسبة من تكون سنوات خبرتهم في وظائفهم الحالية من ٥ سنوات إلى أقل من ٨ سنوات هي الأكبر، يليها من تراوحت سنوات خبرتهم بين السنة وأقل من ٣ سنوات، أي أن نسبة من تزيد خبرتهم عن السنة هي الغالبة على مجتمع الدراسة حيث تفوق نسبتهم ٨٠ % من مجموع الأفراد، وهذا الأمر يقود للاعتقاد بأن غالبية الأفراد لديهم رصيد من التجربة العملية التي من شأنها أن تنعكس إيجاباً على سلوكهم الإداري.

ثانياً: الأجوبة على تساؤلات الدراسة:

لقد تم تحديد ترتيب الأهمية لفقرات الاستبانة كافة بتحديد الحد الأدنى والحد الأعلى لخداليا مقياس ليكرت الخماسي للمحاور (الأول - الخامس)، كما موضح في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) السلم المعياري لتقدير درجة الموافقة وترتيب الأهمية

قيمة المتوسط الحسابي	تصنيف الحكم
من ٤,٢٠ - إلى ٥	درجة موافقة مرتفعة جداً
من ٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠	درجة موافقة مرتفعة
من ٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠	درجة موافقة متوسطة
من ١,٨٠ - أقل من ٢,٦٠	درجة موافقة ضعيفة
١ - أقل من ١,٨٠	درجة موافقة ضعيف جداً

عرض وتفسير النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاول: وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي	٣,٩٦	٠,٥٢٨
الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي	٤,١٨	٠,٤٦
الثالث: ممارسة التخطيط الإستراتيجي من	٣,٧٦	٠,٧٧

		قبل إدارة الجامعة
٠,٩٢	٣,٣٦	الرابع: انعكاس التخطيط الاستراتيجي على الادارة
٠,٧٨	٣,٥٥	الخامس: المعوقات التي تؤدي إلى ضعف أو عدم تبني عملية التخطيط الاستراتيجي

المحور الأول: مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في

مؤسسات التعليم العالي:

يتضح أن المتوسط العام للبعد الأول بلغ (٣,٩٦)، مما يبين أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على محور وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم، ويعزى ارتفاع درجة وضوح المفهوم لدى إدارة الجامعة إلى وجود فهم واسع لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في مؤسسات التعليم العالي، وذلك لوجود اختلاف في الجانب العلمي والمهني لديهم. ويؤكد البحيري (٢٠٠٧)، أنه كلما زاد وعي المديرين وإدراكهم وفهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي كانت إستجابتهم للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، ونجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية المطلوبة عندما توضع موضع التنفيذ.

المحور الثاني: مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: لقد

بلغ المتوسط العام للمحور الثاني (٤,١٨)، مما يبين أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على محور أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجامعة بدرجة مرتفعة. حيث تتفق هذه النتيجة مع الدراسة التي قام بها حسين راغب (١٩٨٨) على أن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية لا تقل أهمية عن المنظمات الربحية وذلك لتزايد أهمية هذه المنظمات المتمثلة في حجم وقيمة الموارد البشرية التي تستخدمها، والرسالات والأهداف التي انشئت لأدائها والتي قد تحجم كثير من المنظمات والقطاعات الخاصة القيام بها. أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في كونها أداة بيد الإدارة تساعد على التعرف على المتغيرات البيئية المحيطة ومواجهتها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

المحور الثالث: مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل إدارة الجامعة : وقد بلغ

المتوسط العام للمحور الثالث (٣,٧٦)، مما يبين أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على محور مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة.

المحور الرابع: انعكاس التخطيط الإستراتيجي على الأداء في الدوائر/الأقسام في الجامعة: لقد بلغ المتوسط العام للمحور الرابع بلغ (٣,٣٦)، مما يبين أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على محور دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء في الدوائر/الأقسام في الجامعة بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الذي قامت به المؤسسة التعليمية لم يتم ممارسته بطريقة تؤدي إلى تحسين الاداء في كافة الدوائر والاقسام. من المحتمل أن يكون التخطيط الإستراتيجي قد اختص بفئة معينة من الدوائر والاقسام دون الأخرى. علماً بأن التخطيط الإستراتيجي هو عملية مستمرة وشاملة يتطلب نجاحها مشاركة جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق.

المحور الخامس: المعوقات التي تؤدي إلى ضعف أو عدم تبني عملية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: بلغ المتوسط العام للمحور الخامس (٣,٥٥)، مما يبين أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن محور المعوقات يؤدي إلى ضعف أو عدم تبني عملية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بدرجة مرتفعة. لقد أوضحت العديد من الأبحاث العلمية التحديات التي ستواجهها مؤسسات التعليم العالي في عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية الخاصة بها. حيث إن المعرفة والأدراك بوجود التحديات يعطي الدافع للاستعداد وبذل أقصى الجهد في مقاومتها. وتؤكد البرعمي (٢٠٠٧) على أن أهم التحديات التي تواجه التعليم العالي: غياب رؤية وفلسفة واضحة وبالتالي ضعف فعالية التخطيط. غياب الالتزام المالي والسياسي.

المحور السادس: الفترات الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية في الجامعة: وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج التكرارات الحسابية من خلال عرض أقل قيمة وأعلى قيمة لمجموع استجابات أفراد العينة وترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة بالنسبة للبعد التي تنتمي له، وستتم الإجابة على اسئلة المحور السادس من خلال جدول يناقش الفترات الزمنية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية في الجامعة. وفيما يلي عرض لنتائج المحور السادس وتفسير النتائج:

جدول رقم (7): الفترات الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية في الجامعة

الجامعة	العينة	الفترات
---------	--------	---------

			أقل من سنة واحدة	%	من سنة إلى أقل من ٣ سنوات	%	من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات	%	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	%	١٠ سنوات فأكثر	%
ظفار	٢٣	٢	٩	٧	٣٠	١١	٤٨	٤	١٧	٠	٠	٠
نزوى	١٢	٢	١٧	٤	٣٣	٥	٤٢	٦	٥٠	٥	٤٢	٤٢
الكلي	٣٥	٤	١١	١١	٣١	١٦	٤٦	١٠	٢٩	٥	١٤	١٤

يبين الجدول رقم (7) الفترات الزمنية التي تضعها الجامعة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية

من خلال اجراء مقارنة بين جامعة ظفار وجامعة نزوى على النحو التالي:

- **جامعة ظفار:** أن ٩% من عينة الدراسة في جامعة ظفار ترى أن الوقت الذي تضعه الجامعة لتنفيذ خططها الإستراتيجية هو أقل من سنة واحدة. أن ٣٠% من عينة الدراسة في جامعة ظفار ترى أن الوقت الذي تضعه الجامعة لتنفيذ خططها الإستراتيجية يتراوح بين السنة إلى أقل من ٣ سنوات. أن ٤٨% من عينة الدراسة في جامعة ظفار ترى أن الوقت الذي تضعه الجامعة لتنفيذ خططها الإستراتيجية يتراوح بين ٣ إلى أقل من ٥ سنوات. أن ١٧% من عينة الدراسة في جامعة ظفار ترى أن الوقت الذي تضعه الجامعة لتنفيذ خططها الإستراتيجية يتراوح بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات. تتفق عينة الدراسة في جامعة ظفار على أن مدى تنفيذ الخطط الإستراتيجية ضمن ١٠ سنوات.
- **جامعة نزوى:** أن ١٧% من عينة الدراسة في جامعة نزوى ترى أن الوقت الذي تضعه الجامعة لتنفيذ خططها الإستراتيجية هو أقل من سنة واحدة أن ٣٣% من عينة الدراسة في جامعة نزوى ترى أن الوقت الذي تضعه الجامعة لتنفيذ خططها الإستراتيجية يتراوح بين السنة إلى أقل من ٣ سنوات أن ٤٢% من عينة الدراسة في جامعة نزوى ترى أن الوقت الذي تضعه الجامعة لتنفيذ خططها الإستراتيجية يتراوح بين ٣ إلى أقل من ٥ سنوات أن ٥٠% من عينة الدراسة في جامعة نزوى ترى أن الوقت الذي تضعه الجامعة لتنفيذ خططها الإستراتيجية يتراوح بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات. أن ٤٢% من عينة

الدراسة في جامعة نزوى ترى أن الوقت الذي تضعه الجامعة لتنفيذ خططها الإستراتيجية هو أكثر من ١٠ سنوات.

- **كلا الجامعتين:** أن (٤٦%) أي غالبية أفراد عينة الدراسة اتفقت على أن الفترة الزمنية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية تتراوح بين ٣ إلى أقل من ٥ سنوات وهذا ما اكده كثير من الباحثين على أن الفترة الزمنية المناسبة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي تتراوح بين ٣ إلى أقل من ٥ سنوات "إن العمليات المتعلقة بالانتاج في البيئة الأكاديمية تستغرق سنوات عديدة للحكم على مدى جودتها وكفاءتها، وبالتالي فإن الخطة الاستراتيجية ينبغي أن تستغرق وقتاً أطول للحكم على جودة الاستراتيجيات في الوصول إلى الأهداف التي تمتعريفها في الخطة الاستراتيجية، ولذا فإن التوقيت الزمني المتبع في وضع الخطط الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي يتراوح ما بين ثلاث إلى خمس سنوات، بينما يتعد ذلك في بعضها إلى عشر سنوات."

ولقد تم التطرق لهذه النقطة في برنامج التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد مؤسسات التعليم العالي (PCIQA)، بأن التخطيط للمؤسسة التعليمية (الجامعة) يختلف عن نموذج مؤسسات الأعمال من حيث الإطار الزمني: عادة ما توضع الخطط الإستراتيجية في مؤسسات الأعمال لمدة من سنتين إلى ثلاث سنوات، بينما توضع للجامعة في حدود ٥ سنوات.

المحور السابع: تحديد مسؤولية وضع، وتنفيذ، ورقابة الخطة الإستراتيجية:
وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج التكرارات الحسابية من خلال عرض أقل قيمة وأعلى قيمة لمجموع استجابات أفراد العينة وترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة بالنسبة للبعد التي تنتمي له، وستتم الإجابة على اسئلة المحور السابع من خلال جدول يناقش تحديد مسؤولية وضع، وتنفيذ، ورقابة الخطة الإستراتيجية. وفيما يلي عرض لنتائج المحور السابع وتفسير النتائج:

جدول رقم (8): تحديد مسؤولية وضع، وتنفيذ، ورقابة الخطة الإستراتيجية

جهات خارجية (استشارية)			جهات خارجية بالتنسيق مع الجهات الداخلية			مدراء ورؤساء الدوائر والأقسام			مجلس الجامعة			اللجنة التنفيذية			مجلس الأمناء			العينة	الجامعة
الرقابة	التنفيذ	وضع الخطط	الرقابة	التنفيذ	وضع الخطط	الرقابة	التنفيذ	وضع الخطط	الرقابة	التنفيذ	وضع الخطط	الرقابة	التنفيذ	وضع الخطط	الرقابة	التنفيذ	وضع الخطط		
4	0	7	3	4	4	5	16	11	10	13	12	13	4	8	10	1	9	23	ظفار
17	0	30	13	17	17	22	70	48	43	57	52	57	17	35	43	4	39	%	
5	1	7	7	3	6	5	11	5	10	7	6	5	9	3	6	0	9	12	نزوى
42	8	58	58	25	50	42	92	42	83	58	50	42	75	25	50	0	75	%	
9	1	14	10	7	10	10	27	16	20	20	18	18	13	11	16	1	18	35	المجموع
26	3	40	29	20	29	29	77	46	57	57	51	51	37	31	46	3	51	%	

- ١ ويبين الجدول رقم (8) تحديد مسؤولية وضع، وتنفيذ، ورقابة الخطة الإستراتيجية
- ٢ من خلال اجراء مقارنة بين جامعة ظفار وجامعة نزوى على النحو التالي: **جامعة ظفار**: أن
- ٣ 52% من عينة الدراسة في جامعة ظفار ترى أن مسؤولية وضع الخطة الإستراتيجية خاصة
- ٤ بـ مجلس الجامعة. وأن 70% من عينة الدراسة في جامعة ظفار ترى أن مسؤولية تنفيذ
- ٥ الخطة الإستراتيجية خاصة بـ مدراء ورؤساء الدوائر والأقسام. و أن 57% من عينة الدراسة
- ٦ في جامعة ظفار ترى أن مسؤولية رقابة الخطة الإستراتيجية خاصة بـ اللجنة التنفيذية.
- ٧ **جامعة نزوى**: أن 75% من عينة الدراسة في جامعة نزوى ترى أن مسؤولية وضع الخطة
- ٨ الإستراتيجية من اختصاص مجلس الأمناء. وأن 92% من عينة الدراسة في جامعة نزوى
- ٩ ترى أن مسؤولية تنفيذ الخطة الإستراتيجية من اختصاص مدراء ورؤساء الدوائر والأقسام.
- ١٠ وأن 83% من عينة الدراسة في جامعة نزوى ترى أن مسؤولية رقابة الخطة الإستراتيجية من
- ١١ اختصاص مجلس الجامعة.
- ١٢ **كلا الجامعتين**: أن ٥١% من عينة الدراسة في كلا الجامعتين تتفق على أن مسؤولية وضع
- ١٣ الخطة الإستراتيجية من اختصاص مجلس الأمناء ومجلس الجامعة. و ٧٧% من عينة
- ١٤ الدراسة في كلا الجامعتين تتفق على أن مسؤولية تنفيذ الخطة الإستراتيجية من اختصاص
- ١٥ مدراء ورؤساء الدوائر والأقسام. و ٥٧% من عينة الدراسة في كلا الجامعتين تتفق على
- ١٦ أن مسؤولية رقابة الخطة الإستراتيجية من اختصاص مجلس الجامعة.
- ١٧
- ١٨ **ثالثاً: مقارنة بين آراء الباحثين في الجامعتين المبحوثتين:**
- ١٩ **جدول رقم (9): عرض آراء الباحثين فيما يتعلق بالأسئلة المفتوحة في الجامعتين والنقاط**
- ٢٠ **المشتركة**

م.	الأسئلة	جامعة ظفار	جامعة نزوى	النقاط المشتركة
١.	ما نقاط القوة التي تتمتع بها الجامعة؟	- الجامعة الوحيدة في محافظة ظفار. - وجود دعم مادي من الحكومة (بعثات وزارة التعليم)	- الموقع الجغرافي للجامعة (المنطقة الداخلية). - التخطيط الإستراتيجي	- الموقع الجغرافي لكل من الجامعتين لكونهما الجامعتين الوحيدتين في مناطقهم. - تتمتع كلٌ من الجامعتين

		العالي) والمؤسسات الأخرى. - وجود حرم جامعي مجهز بشكل كامل.	والانفتاح على المجتمع. - مراجعة الخطّة الاستراتيجية بشكل دوري. - تنوع البرامج المطروحة من قبل الجامعة.	بوجود كوادرات أكاديمية وإدارية مؤهلة (عمانية وأجنبية).
٢.	ما نقاط الضعف التي تتسم بها الجامعة؟	- البعد الجغرافي عن العاصمة والمناطق الأخرى. - وجود تمييز بين الإداريين والأكاديميين (العمانيين والأجانب). - ضعف التسويق للبرامج وقلة العروض والحوافز المقدمة للطلبة. - وجود ضعف في أعداد الطلبة في بعض التخصصات في الجامعة.	- قلّة المرافق والتجهيزات. - الفجوة بين الإدارة العليا وبقية المستويات الإدارية.	- وجود مركزية شديدة في اتخاذ القرارات (أغلبية القرارات تتخذ من قبل اللجنة التنفيذية ومجلس الأمناء). - وجود فجوة أو تباعد بين الإدارة العليا وبقية المستويات الإدارية في الجامعة. - ضعف الموارد المادية وكثرة المصاريف وكلفة التشغيل وقلة الدخل. - ضعف الرقابة الإدارية والمالية.
٣.	ما الفرص التي من الممكن أن تستغلها أو	- الاستفادة من الامكانيات المتاحة (البنية التحتية للجامعة)	- تطوير نظم المعلومات والتكنولوجيات الحديثة.	- معرفة متطلبات سوق العمل، مما يعطي الفرصة لاستحداث دراسات جديدة تخدم

	ان تغتمها الجامعة؟	واستغلالها بشكل أكبر في الفعاليات والمناسبات التي تخدم الجامعة والمجتمع. - رفع مستوى الكفاءة المهنية لدى العاملين من خلال التدريب والتأهيل وبالتالي ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي.		المجتمع. - العمل على زيادة حصة الجامعة من المنح السنوية المقدمة من الحكومة. - تفعيل الكوادر العمانية والاستفادة من مخرجات الجامعة من الطلبة المجيدين في العملية التعليمية والإدارية.
٤.	ما التهديدات التي تهدد استقرار الجامعة؟	- احتمالية افتتاح فروع لجامعات أخرى منافسة في المنطقة. - وجود منافسة من قبل الكليات الحكومية في المنطقة. - تناقص أعداد الطلبة سنوياً. - قلة الموارد المادية وارتفاع كلفة التشغيل.	- تقلبات سوق العمل. - المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي من أجل استقطاب أكبر عدد ممكن من الطلبة.	- كثرة الاستقالات من الجانب الأكاديمي والإداري. - قلة عدد المبعوثين من قبل وزارة التعليم العالي والمؤسسات الأخرى الحكومية والخاص. - ارتفاع معدل دوران العمل في الكفاءات النادرة.
٥.	ما أهم القضايا التي	- عدم استقرار القيادات الإدارية	- تطوير المرافق والبرامج.	- عدم استقرار الموظفين الأكاديميين والإداريين

تواجهها الجامعة في الوقت الحالي؟	العليا. - قلة البدائل أو الخدمات المقدمة من قبل الجامعة للموظفين والطلبة.		في وظائفهم. - ضعف الموارد المالية.
---	---	--	---------------------------------------

٢١

٢٢ رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة:

٢٣ الفرضية الاولى: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الوضوح، والأهمية،

٢٤ والمعوقات) على المتغير التابع (مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي من قبل إدارة الجامعة).

٢٥ جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (الوضوح،

٢٦ والأهمية، والمعوقات) في المتغير التابع (ممارسة التخطيط الإستراتيجي)

المحاور	(R)	(R ²)	BETA	T المحسوبة	مستوى الدلالة	دالة/غير دالة
وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	0.35	٠,١٢	٠,٣٤	٢,١٣	* ٠,٠٤	دالة
أهمية التخطيط الإستراتيجي	٠,٥١	٠,٢٦	٠,٥١	٣,٣٩٠	* ٠,٠٠٢	دالة
معوقات عملية التخطيط الإستراتيجي	٠,٤٦	٠,٢١	٠,٤٦	٢,٩٧٣	* ٠,٠٠٥	دالة

٢٧

٢٨ (*) ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq ٠,٠٥$)، ودرجة الحرية = (١، ٣٣)

٢٩ يتبين من الجدول (10) الآتي:

٣٠ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الوضوح، الأهمية، والمعوقات)

٣١ في المتغير التابع (مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي من قبل إدارة الجامعة) في كل من

٣٢ الجامعتين المبحوثتين معاً. ويوضح معامل التحديد (R²) القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة

٣٣ (الوضوح، الأهمية، والمعوقات) في مستوى التباين للمتغير التابع (ممارسة التخطيط

٣٤ الإستراتيجي من قبل إدارة الجامعة). حيث تراوحت قيم معامل التحديد (R²) بين (٠,١٢)

- ٣٥ كافل نسبة في محور وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي و(٠,٢٦) كأعلى نسبة في محور
 ٣٦ أهمية التخطيط الاستراتيجي في كل من الجامعتين معاً.
 ٣٧ الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الوضوح،
 ٣٨ والأهمية، والمعوقات) على المتغير التابع (انعكاس التخطيط الاستراتيجي على إدارة
 ٣٩ الجامعة).

- ٤٠ جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (الوضوح،
 ٤١ والأهمية، والمعوقات) في المتغير التابع (انعكاس التخطيط الاستراتيجي على إدارة الجامعة)

المحاور	(R)	(R ²)	BETA	T المحسوبة	مستوى الدلالة	دالة/غير دالة
وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	0.40	٠,١٦	٠,٤٠٤	٢,٥٣٤	* ٠,٠١٦	دالة
أهمية التخطيط الاستراتيجي	٠,٦٧	٠,٤٦	٠,٦٧٤	٥,٢٤٧	* ٠,٠٠٠	دالة
معوقات عملية التخطيط الإستراتيجي	٠,٢٨	٠,٠٨	٠,٢٧٨	١,٦٦٢	٠,١٠٦	غير دالة

- ٤٢ (*) ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (٠,٠٥) $(\alpha \geq)$ درجة الحرية = (٣٣، ١)

- ٤٣ يتبين من الجدول (11) الآتي:

- ٤٤ - وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الوضوح، والأهمية) في المتغير التابع
 ٤٥ (انعكاس التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجامعة).
 ٤٦ - عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل (المعوقات) في المتغير التابع .
 ٤٧ ويوضح معامل التحديد (R²) القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة (الوضوح، الأهمية،
 ٤٨ والمعوقات) في مستوى التباين للمتغير التابع (انعكاس التخطيط الاستراتيجي على الإدارة).
 ٤٩ حيث تراوحت قيم معامل التحديد (R²) بين (٠,٠٨) كافل نسبة في محور معوقات عملية
 ٥٠ التخطيط الاستراتيجي و(٠,٤٦) كأعلى نسبة في محور أهمية التخطيط الاستراتيجي في كل
 ٥١ من الجامعتين معاً.

- ٥٢
 ٥٣ أستنتاجات الدراسة:

- ٥٤ النتائج المتعلقة بالأجابة على تساؤلات الدراسة:
- ٥٥ 1. دلت النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم. ٥٦
- ٥٧ 2. اتضح من خلال النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لإدارة الجامعة بدرجة مرتفعة، وأن التخطيط الاستراتيجي يوضح رؤية ورسالة الجامعة. ٥٨
- ٥٩ 3. دلت النتائج على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على قيام إدارة الجامعة بممارسة التخطيط الاستراتيجي في إعداد الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية. ٦٠
- ٦١ 4. بينت النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على مدى انعكاس التخطيط الاستراتيجي في إدارة الجامعة، وأن التخطيط الاستراتيجي مهم في تعزيز روح العمل الجامعي والتعاون بين مختلف دوائر وأقسام الجامعة. ٦٢
- ٦٣ 5. أظهرت النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على الألمان والأدراك بالمعوقات التي تؤدي إلى ضعف أو عدم تبني عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. ٦٤
- ٦٥ 6. أظهرت النتائج أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن الفترة الزمنية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية تتراوح ما بين ٣ إلى أقل من ٥ سنوات. ٦٦
- ٦٧ 7. اتضح من خلال النتائج أن أفراد عينة الدراسة في كل من الجامعتين يتفقون على ما يلي: أن مسؤولية وضع الخطة الاستراتيجية على عاتق مجلس الأمناء ومجلس الجامعة. أن مسؤولية تنفيذ الخطة الاستراتيجية على عاتق مدراء ورؤساء الدوائر والأقسام. وأن مسؤولية رقابة الخطة الاستراتيجية تقع على عاتق مجلس الجامعة. ٦٨
- ٦٩ نتائج اختبار فرضيات الدراسة:
- ٧٠ الفرضية الأولى: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الوضوح، ٧١
- ٧٢ الأهمية، والمعوقات) في المتغير التابع (مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل إدارة ٧٣
- ٧٤ الجامعة). مما يعني رفض الفرضية الصفرية. ٧٥

- ٧٩ **الفرضية الثانية:** وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الوضوح،
والأهمية) في المتغير التابع (دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء في
الدوائر/الأقسام في الجامعة). وهذا يعني رفض الفرضية بالنسبة للمحاور الرئيسية (الوضوح،
والأهمية). ٨٢
- ٨٣ - عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل (المعوقات) في المتغير التابع
(انعكاس التخطيط الاستراتيجي على ادارة الجامعة). وهذا يعني قبول الفرضية بالنسبة
للمحور الرئيسي (المعوقات). ٨٥

ملحق رقم (1) - الاستبانة -

أولاً: المعلومات العامة:

- ٨٦ ٨٧ ٨٨ ٨٩ ٩٠ ٩١ ٩٢ ٩٣ ٩٤ ٩٥ ٩٦ ٩٧ ٩٨ ٩٩
1. اسم الجامعة:
 2. الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
 3. العمر: ☐ ٢٠ - ٣٠ سنة ☐ ٣١ - ٣٩ سنة ☐ ٤٠ - ٤٩ سنة ☐ ٥٠ - ٥٩ سنة
 4. المؤهل الأكاديمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراة
 5. الدائرة/القسم:
 6. مدة العمل في الوظيفة الحالية: ☐ أقل من سنة واحدة ☐ من سنة إلى أقل من ٣ سنوات ☐ ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات ☐ ٥ سنوات إلى أقل من ٨ سنوات ☐ ٨ سنوات فأكثر.
 - ثانياً: أسئلة حول التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:
 - المحور الأول: مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

م.	المفردات	أوافق تماماً (٥)	أوافق (٤)	محايد (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق أبداً (١)
1.	يعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي					

					واضحاً لدى القائمين على إدارة الجامعة.
				2.	يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزاً على التفكير الرحب دون التقيد بالتفكير بالماضي والحاضر.
				3.	يشير مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى اتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة.
				4.	يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى بناء إستراتيجيات محددة تهدف إلى وضع آليات قادرة على الفعل لاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة في ظل المخاطر المختلفة لإنجاز أهداف الجامعة.
				5.	هو عملية استراتيجية لأنه يتضمن التهيؤ لأفضل الطرق استجابة للظروف البيئية المحيطة بالجامعة.
				6.	مفهوم التخطيط الإستراتيجي لا يختلف مع مفهوم الإدارة الاستراتيجية في خطوات كل منهما.
				7.	التخطيط الإستراتيجي خطة متوسطة وبعيدة الأجل يحدد فيها رسالة الجامعة وغاياتها وأهدافها.
				8.	التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لما يمكن أن يحدث كونه يستشرف المستقبل.

9.	الخطة الاستراتيجية من أهم مخرجات عملية التخطيط الإستراتيجي.				
10.	الخطط الإجرائية التشغيلية هي جزء رئيسي من الخطط الإستراتيجية.				

١٠٠

المحور الثاني: مدى أهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لإدارة الجامعة:

١٠١

م.	المفردات	أوافق تماماً (٥)	أوافق (٤)	محايد (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق أبداً (١)
1.	يوضح التخطيط الإستراتيجي رؤية ورسالة الجامعة.					
2.	يبين التخطيط الإستراتيجي الأهداف (القصيرة والبعيدة) للجامعة.					
3.	يساعد التخطيط الإستراتيجي على بناء فرق العمل في الجامعة.					
4.	يؤكد التخطيط الإستراتيجي على تحديد مراحل النمو والتطوير للجامعة.					
5.	يُسهم التخطيط الإستراتيجي في تقوية وتنويع قنوات الاتصال بين دوائر وأقسام الجامعة والبيئة الخارجية.					
6.	يمكنّ التخطيط الإستراتيجي من تقييم البيئة الداخلية لإدارة الجامعة.					
7.	يساعد التخطيط الإستراتيجي على تعزيز نقاط القوة التي تتمتع بها إدارة الجامعة.					

					يساعد التخطيط الإستراتيجي على معالجة نقاط الضعف التي توجد في إدارة الجامعة.	8.
					يساعد التخطيط الإستراتيجي على تحديد الأولويات في عمل إدارة الجامعة.	9.
					يساعد التخطيط الإستراتيجي على استكشاف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والاستفادة منها.	10.
					يسهم التخطيط الإستراتيجي في تجنب المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً.	11.
					يساعد التخطيط الإستراتيجي على معرفة التهديدات التي تواجهها الجامعة في البيئة الخارجية.	12.
					يساعد التخطيط الإستراتيجي في تطوير الهيكل الإداري لدوائر الجامعة.	13.
					يوفر التخطيط الإستراتيجي إطاراً مرشداً للإدارة الجامعة في اتخاذ القرارات.	14.
					زيادة قدرة إدارة الجامعة في السيطرة على الموارد المتاحة، وترشيد تخصيصها وذلك في حدود القيود المفروضة عليها.	15.
					يحقق التخطيط الإستراتيجي التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام	16.

					بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها إدارة الجامعة.
--	--	--	--	--	--

١٠٢

المحور الثالث: مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي من قبل إدارة الجامعة:

١٠٣

م.	المفردات	أوافق تماماً (٥)	أوافق (٤)	محايد (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق أبداً (١)
1.	تقوم إدارة الجامعة بصياغة رؤيتها التي تعبر عن تصورها لما تريد أن تكون عليه في المستقبل.					
2.	تقوم إدارة الجامعة بصياغة رسالتها التي تبين فيها الغاية أو الهدف من إنشائها.					
3.	تتولى إدارة الجامعة وضع أهداف عامة وخاصة تسعى لإنجازها مستقبلاً.					
4.	تقوم إدارة الجامعة بدراسة البيئة الخارجية (التغيرات السياسية والأقتصادية والديموغرافية... إلخ) وتأثير تلك التغيرات عليها.					
5.	تدرس إدارة الجامعة بيئتها الداخلية (الهيكل التنظيمي، الامكانيات المادية والبشرية، والثقافة التنظيمية) ومن ثم تحدد أهم نقاط القوة والضعف فيها.					
6.	تحدد إدارة الجامعة البدائل الإستراتيجية (ما يجب أن تقوم به في المرحلة المستقبلية).					
7.	تقوم إدارة الجامعة بملاءمة هيكلها التنظيمي مع ما تتطلبه الإستراتيجية المختارة.					
8.	تتولى إدارة الجامعة مراجعة تنفيذ الإستراتيجية وبصورة					

					دورية.
					9. تقوم إدارة الجامعة بصياغة أهداف الخطة الإستراتيجية بما يتلاءم مع الأهداف العامة التي تضعها الإدارة العليا.
					10. تستخدم إدارة الجامعة تحليل سوات (SWOT) لإغراض التخطيط الإستراتيجي.
					11. تنفذ إدارة الجامعة الإستراتيجيات التي تساهم في الاستخدام الأمثل للقدرات المتوفرة والإمكانات المتاحة.
					12. تقوم إدارة الجامعة بصياغة معايير للأداء.
					13. تقوم إدارة الجامعة بقياس نسبة تنفيذ الأهداف المرسومة بشكل دوري، وفقاً للمعايير المرسومة.
					14. تتخذ إدارة الجامعة الإجراءات التصحيحية عند ملاحظة وجود انحراف في الأداء عن الأهداف المحددة في الخطة.

١٠٤

المحور الرابع: مدى انعكاس التخطيط الاستراتيجي على الاداء الاداري للجامعة:

١٠٥

م	المفردات	أوافق تماماً (٥)	أوافق (٤)	محايد (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق أبداً (١)
١.	ساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة الأداء في دوائر وأقسام الجامعة المختلفة.					
٢.	ساهم التخطيط الإستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة.					

٣.	عزز التخطيط الإستراتيجي قدرة الجامعة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.				
٤.	ساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين إدارة واستخدام الموارد المتاحة لدوائر وأقسام الجامعة.				
٥.	ساهم التخطيط الإستراتيجي في دعم عملية صنع وإتخاذ القرارات في مختلف المجالات الإدارية والإكاديمية.				
٦.	ساهم التخطيط الإستراتيجي في تحفيز العاملين وكسب ولأئهم.				
٧.	ساعد التخطيط الإستراتيجي في الجامعة في توفير موارد جديدة لنفقاتها التشغيلية.				
٨.	حقق التخطيط الإستراتيجي للجامعة قدرة أكبر على الضبط والتحكم في إدارة عملياتها.				
٩.	كان للتخطيط الإستراتيجي دور مهم في تعزيز روح العمل الجماعي والتعاون بين مختلف دوائر وأقسام الجامعة.				
١٠.	أسهم التخطيط الإستراتيجي في تنشيط المبادرات والعمل الإبتكاري.				

١٠٦

المحور الخامس: أهم المعوقات التي تؤدي إلى ضعف أو عدم تبني عملية التخطيط

١٠٧

الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

١٠٨

م.	المفردات	أوافق تماماً (٥)	أوافق (٤)	محايد (٣)	لا أوافق (٢)	لا أوافق أبداً (١)
١.	تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم مواكبتها للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والعلمية.					
٢.	محدودية أساليب التخطيط الفعال الذي يهدف إلى التطوير الشامل في الجامعة.					
٣.	محدودية المشاركة الواسعة لكافة الأطراف في عمليات التخطيط على مستوى الجامعة.					
٤.	محدودية الموارد المالية اللازمة لإعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.					
٥.	ضعف الاهتمام بتدريب القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية في الجامعة.					
٦.	ضعف توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.					
٧.	غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية على مستوى الجامعة.					

8.	غياب الرؤية الواضحة لأهمية التخطيط الإستراتيجي لدى إدارة الجامعة.				
9.	ضعف الاهتمام بتأهيل المتخصصين في إعداد الخطط الإستراتيجية للجامعة.				
10.	المركزية لدى القيادات الجامعية في عملية اتخاذ القرارات.				
11.	ضعف وضوح الرسالة ورؤية الجامعة لدى قيادات الجامعة المعنية بعملية التخطيط الإستراتيجي .				
12.	قصور المعلومات اللازمة لإعداد الخطط على مستوى الجامعة.				
13.	نقص الكفاءة المتخصصة بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة.				
14.	ضعف جاهزية الهيكل التنظيمي، الأنظمة واللوائح، عمليات الاتصال وتوزيع المهام وتحديد الصلاحيات لعملية التخطيط الإستراتيجي.				
15.	الافتقار إلى الواقعية والموضوعية في عمليات التخطيط على مستوى الجامعة.				
16.	الافتقار إلى نظم القياس وتقويم الأداء على مستوى الجامعة.				
17.	ضعف تبني منهج إدارة التغيير على				

التخطيط الستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

					مستوى الجامعة.
					18. الافتقار إلى تحديد واضح لمسؤولية الجهة المعنية بعملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة.
					19. عدم توفر نظام للمعلومات يساعد في توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط.
					20. عدم توفر الوقت وانشغال الجهاز الإداري في الجامعة بأعباء العمل اليومية.

١٠٩

المحور السادس: الفترات الزمنية الذي تضعها الجامعة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية :

١١٠

(يمكن اختيار أكثر من أجابة)

١١١

م.	المفردات	الأختيار
1.	أقل من سنة واحدة	
2.	من سنة إلى أقل من ٣ سنوات	
3.	من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات	
4.	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
5.	١٠ سنوات فأكثر	

١١٢

المحور السابع: مسؤولية وضع، وتنفيذ، ورقابة الخطة الإستراتيجية في الجامعة: (يمكن

١١٣

اختيار أكثر من أجابة)

١١٤

م.	المفردات	وضع الخطط	التنفيذ	الرقابة
1.	مجلس الأمناء			
2.	اللجنة التنفيذية.			

3.	مجلس الجامعة.		
4.	مدراء ورؤساء الدوائر/الأقسام.		
5.	جهات خارجية بالتنسيق مع الجهات الداخلية.		
6.	جهات خارجية (استشارية).		
7.	أخرى: (يرجى ذكرها):		

١١٥

١١٦

١١٧

١١٨

ثالثاً: برأيك:

١١٩

1. ما نقاط القوة التي تتمتع بها الجامعة؟

١٢٠

.....

١٢١

.....

١٢٢

2. ما نقاط الضعف التي تتسم بها الجامعة؟

١٢٣

.....

١٢٤

.....

١٢٥

3. ما الفرص التي من الممكن ان تستغلها/تغتنيها الجامعة؟

١٢٦

.....

١٢٧

4. ما التهديدات التي تهدد استقرار الجامعة؟

١٢٨

.....

١٢٩

.....

١٣٠

5. ما أهم القضايا التي تواجهها الجامعة في الوقت الحالي؟

١٣١

.....

١٣٢

رابعاً: أذكر أهم الملاحظات أو الأفكار التي تساهم في نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي	١٣٣
في الجامعة؟	١٣٤
1.	١٣٥
.....	١٣٦
2.	١٣٧
.....	١٣٨
3.	١٣٩
.....	١٤٠
شاكرين لكم حسن تعاونكم	١٤١
	١٤٢
	١٤٣
	١٤٤
	١٤٥
التوصيات:	١٤٦
بعد الإجابة على تساؤلات الدراسة ومناقشتها ومناقشة نتائج اختبار فرضياتها،	١٤٧
توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن ان تساهم في تطوير التخطيط	١٤٨
الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وكما يلي:	١٤٩
1. استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد مؤسسات التعليم	١٥٠
العالي على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.	١٥١
2. إنشاء دائرة للتخطيط والتطوير مع وجود كادر مؤهل ذي كفاءة وتميز في مجال	١٥٢
التخطيط والتطوير.	١٥٣
3. الاستعانة ببيوت الخبرة للمساهمة في عملية التخطيط الإستراتيجي على أن تكون لديها	١٥٤
وعي بواقع المنطقة. كما تقوم بعقد ندوات وورش عمل ومحاضرات على مستوى عالٍ في	١٥٥
التخطيط الإستراتيجي.	١٥٦
4. العمل على توفير الدعم المالي اللازم للتخطيط الإستراتيجي (وضع ميزانية خاصة	١٥٧
للتخطيط الإستراتيجي).	١٥٨

- ١٥٩ 5. التعاون بين دوائر الجامعة من أجل تطبيق الخطة الحالية من خلال مشاركة العاملين بالجامعة (أكاديمين وإداريين) في وضع أفكارهم حتى يتسم التخطيط بالواقعية.
- ١٦٠ 6. الحرص على مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين (المدرء والرؤساء في جميع المستويات الأكاديمية والإدارية) في إعداد الخطة الاستراتيجية، وتنفيذها.
- ١٦٢ 7. العمل على بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين في الجامعة بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي، مع تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوهم.
- ١٦٣ 8. قيام التخطيط الإستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس والمبالغة، والتركيز على الأولويات في العمل.
- ١٦٤ 9. إعادة النظر في الاستراتيجيات المتبعة والموضوعة مسبقاً مع تحديد أوجه الضعف فيها وعلاجها ووضع خطط بديلة.
- ١٦٥
- ١٦٦
- ١٦٧
- ١٦٨
- ١٦٩
- ١٧٠
- ١٧١
- ١٧٢
- ١٧٣
- ١٧٤
- ١٧٥
- ١٧٦
- ١٧٧
- ١٧٨
- ١٧٩
- ١٨٠
- ١٨١
- ١٨٢
- ١٨٣
- ١٨٤

الملخص

"التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في جامعات عمانية خاصة"

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين حول استخدام التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وشمل مجتمع الدراسة كُلاً من جامعة ظفار وجامعة نزوى. وتضمنت محاور الدراسة التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لإدارة الجامعة، ومدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي من قبل إدارة الجامعة، وأنعكاس التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء في الدوائر/ الأقسام، والتركيز على أهم المعوقات التي تؤدي إلى الضعف أو عدم تبني عملية التخطيط الإستراتيجي، وتحديد الفترات الزمنية التي تضعها الجامعة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية، ومعرفة مسؤولية وضع، وتنفيذ، ورقابة الخطة الإستراتيجية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، فقد تم إعداد استبانة ومنثم تحليل الاستبانات المسترجعة وعددها (٣٥) والتي تمثل (٧٩,٥%) من

- ١٨٥ المجتمع الأصليين خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS/PC) وتم احتساب
- ١٨٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخراج معاملات الارتباط للإجابة على أسئلة
- ١٨٧ الدراسة واختبار فرضياتها. أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فهي:
- ١٨٨ • أن أهم المعوقات التي تضعف عملية التخطيط الإستراتيجي هي محدودية الموارد المالية
- ١٨٩ لإعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.
- ١٩٠ • أن الفترة الزمنية المحددة في مؤسسات التعليم العالي لتنفيذ الخطط الإستراتيجية تتراوح
- ١٩١ بين 3 إلى أقل من 5 سنوات.
- ١٩٢ • وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الوضوح، الأهمية، والمعوقات) في
- ١٩٣ المتغير التابع (مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي من قبل إدارة الجامعة) فيكل من
- ١٩٤ الجامعتين المبحوثتين معاً.
- ١٩٥ ورغم أن الدراسة تعتبر بعض النتائج جيدة ومبشرة، إلا أنها أوصت بضرورة البناء على هذه
- ١٩٦ النتائج ومحاولة السير قدما على نفس الطريق المؤدية إلى تعميم فهمأعمقو ممارسة أكثر
- ١٩٧ جدية فيالقطاع التعليمي. كما أشتملت التوصيات على ما يلي:
- ١٩٨ • الاستعانة ببيوت الخبرة للمساهمة فيعملية التخطيط الإستراتيجي على أن تكون لديها
- ١٩٩ وعيب واقع المنطقة.
- ٢٠٠ • الحرص على مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين (المدرء والرؤوساء فيجميع
- ٢٠١ المستويات الاكاديمية والإدارية) فيإعداد الخطة الاستراتيجية، وتنفيذها.

Abstract:

"Strategic Planning (SP) in Higher Education Institutions–A field Study of the attitudes of the managers in Universities of Dhofar and Nizwa"

The aim of this research is to investigate trends of strategic planning in higher education institutions in both the academic and administrative roles through a field study on Dhofar University and the University of Nizwa. The study discussed several topics including identifying the extent and clarity of the concept, the importance of strategic planning for university administration, the extent of strategic planning, and its role in

improving performance in departments, focusing on the most important obstacles that lead to poor or the absence of the strategic planning process in higher education institutions. The study further identified the time periods set by the university to implement the strategic plans, learn the responsibility of the situation, implement, and control the strategic plan at the university.

The study relies on the analytical descriptive method and the method of field study. It was prepared to identify and then analyze the 35 answered questionnaires, which represent 79.5% of the indigenous community. The statistical analysis using SPSS program was employed to calculate averages, standard deviations, and the extraction coefficients that link the answers of the study questions and test the hypotheses. The most important findings of the study were:

- The most important obstacles that weaken the strategic planning process are the limited financial resources for the preparation of strategic plans and their implementation.
- The time period specified in the higher education institutions for the implementation of strategic plans ranges between 3 to 5 years.
- The existence of a statistically significant effect of the independent variables (clarity, importance, and constraints) in the dependent variables (the practice of strategic planning by the university administration) in each of the two universities together is noticed.

Although the study results are reasonably good and promising, it is recommended that further follow-up studies on relevant issues be conducted in an attempt to move forward on the same track leading to a deeper and better understanding and practice in the higher education sector. The recommendations further include the following:

- To employ professional expertise that can contribute to the strategic planning process provided that they are familiar with the culture of the region;
- To ensure the participation of the largest possible number of the concerned work force especially high and middle managers in the preparation and implementation of the Strategic Plan.

الكلمات المفتاحية:

- ٢٥٥ مؤسسة التعليم العالي، جامعة ظفار، جامعة نزوى ، التخطيط الإستراتيجي، التخطيط
- ٢٥٦ الإستراتيجي للتعليم العالي.
- ٢٥٧ المصادر العربية:
- ٢٥٨ أ- الكتب:
- ٢٥٩ - السكارنة، بلال خلف، (٢٠١٠)، "التخطيط الإستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع
- ٢٦٠ والطباعة، عمان.
- ٢٦١ - السلمي، علي (٢٠٠٠)، "الإدارة المعاصرة"، مكتبة الغريب، مصر.
- ٢٦٢ - السلمي، علي (٢٠٠١)، "خواطر الإدارة المعاصرة"، دار غريب للطباعة والنشر،
- ٢٦٣ القاهرة.
- ٢٦٤ - الصرن، رعد (٢٠٠٣)، "صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين"، ط ١،
- ٢٦٥ دار الرضا للنشر، سوريا.
- ٢٦٦ - القطامين، أحمد (٢٠٠٩)، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي
- ٢٦٧ للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٦٨ - غنيم، عثمان (٢٠٠١)، "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر
- ٢٦٩ والتوزيع، عمان.
- ٢٧٠ ب- الدوريات:
- ٢٧١ - الخفاجي، عباس وبيرمان، جيري، (١٩٩٥)، "التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة
- ٢٧٢ الشاملة في المؤسسات الأكاديمية"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد الثالث،
- ٢٧٣ العدد (١)، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية.
- ٢٧٤ - القطامين، أحمد، (٢٠٠٢)، " التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة
- ٢٧٥ تحليلية تطبيقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن عشر ، العدد الثاني.

- ٢٧٦ - الكلثم ،حمد بن مرضي ، وبدارنة ،حازم علي احمد ،(٢٠١١)"معوقات التخطيط
٢٧٧ الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" Pdf
٢٧٨ <http://www.google.iq/>
٢٧٩ - حسين،حسن(٢٠٠٢)،"تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي
٢٨٠ المصري"،مجلة التربية،عدد خاص،الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة
٢٨١ التعليمية،مصر
٢٨٢ ت- الرسائل العلمية:
٢٨٣ - الدجني، إياد علي يحيى (٢٠١١)، "واقع دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء
٢٨٤ المؤسسي-دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية- "رسالة دكتوراه
٢٨٥ جامعة دمشق
٢٨٦ - الدجني، إياد علي يحيى (٢٠٠٦)، التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في
٢٨٧ ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٨٨ - الدهدار، مروان (٢٠٠٦)، "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في
٢٨٩ الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة"، رسالة
٢٩٠ ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٩١ - اللوح،عادل (٢٠٠٧)،"معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية
٢٩٢ في قطاع غزة دراسة ميدانية" رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية،غزة.
٢٩٣ - الأشقر، إبراهيم (٢٠٠٦)، "دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير
٢٩٤ الحكومية المحلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٩٥ - عباسي،منتهى سليمان(٢٠٠٤) "واقع الممارسات الادارية في الجامعات الخاصة في
٢٩٦ الاردن ومشكلاتها من وجهة نظر الاداريين فيها واقتراحاتهم لمعالجتها"رسالة ماجستير
٢٩٧ جامعة اليرموك،الاردن.
٢٩٨ ث- أوراق العمل:

- ٢٩٩ - البحيري، سعد، (٢٠٠٧)، "التخطيط الإستراتيجي"، ندوة ندوة قياس الأداء الحكومي في
المنظمات الحكومية: مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة، المنظمة العربية للتنمية
الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة. ٣٠١
- ٣٠٢ - البرعمي، سمية، (٢٠٠٧)، "التعليم العالي ومواجهة التحديات في ضوء المحافظة على
الهوية الوطنية"، ورقة عمل مقدمة للندوة الاقليمية "إدارة الموارد البشرية ومتطلبات
الإرتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي والمنعقدة خلال الفترة من
١٣ - ١٥ مارس ٢٠٠٧م، كلية التربية، صلاله. ٣٠٥
- ٣٠٦ - أبو الروس، سامي، (٢٠٠٤)، "إدارة الموارد البشرية"، دورة تدريبية، الجامعة الإسلامية،
غزة. ٣٠٧
- ٣٠٨ - الفراء، ماجد، (٢٠٠٥)، "التخطيط الاستراتيجي"، دورة تدريبية ، الجامعة الإسلامية، غزة
. ٣٠٩
- ٣١٠ - الكثيري، سهيل، (٢٠٠٧)، "أهم إتجاهات تطوير التعليم العالي في سلطنة عمان وطرق
إصلاح مؤسساته"، ورقة عمل مقدمة للندوة الاقليمية "إدارة الموارد البشرية ومتطلبات
الإرتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي والمنعقدة خلال الفترة من
١٣ - ١٥ مارس ٢٠٠٧م، كلية التربية، صلاله. ٣١٣
- ٣١٤ - السلطان، خالد، (٢٠٠٦)، "التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي"،
ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة. ٣١٥
- ٣١٦ - حسين، مختار، (٢٠٠٧)، "متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم
العالي العماني"، ورقة عمل مقدمة للندوة الاقليمية "إدارة الموارد البشرية ومتطلبات
الإرتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي والمنعقدة خلال الفترة من
١٣ - ١٥ مارس ٢٠٠٧م، كلية التربية، صلاله. ٣١٩
- ٣٢٠ - عيسان، صالحة، (٢٠٠٦)، "التوافق بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية في
سلطنة عمان" ورقة عمل مقدمة للورشة الاقليمية "إستجابة التعليم لمتطلبات التنمية
٣٢١

- ٣٢٢ الإجماعية" والمنعقدة خلال الفترة من ١٧ - ١٨ ديسمبر ٢٠٠٦م، مسقط، المنظمة
- ٣٢٣ الإسلامية للتربية والثقافة والعلوم (الإيسيسكو).
- ٣٢٤ ج- الأدلة والوثائق الرسمية:
- ٣٢٥ - دليل جامعة ظفار: ٢٠٠٦ - ٢٠٠٧ (نسخة: اللغة العربية).
- ٣٢٦ - وزارة التعليم العالي، (٢٠٠٦)، "مشروع إعداد إستراتيجية تطوير التعليم العالي في سلطنة
- ٣٢٧ عمان ٢٠٠٦ - ٢٠٢٠" سلطنة عمان.
- ٣٢٨ - المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (٢٠٠١)، إدارة واستراتيجية العمليات، عمان.
- ٣٢٩ المصادر الأجنبية:
- ٣٣٠ - Cohen, Melanie (2006), "Public Sector Strategic Planning: Is It
- ٣٣١ Really Planning Or Is It Really Strategy Or Is It Either Or Both?",
- ٣٣٢ Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of
- ٣٣٣ the University of Maryland University College, in partial fulfillment
- ٣٣٤ of the requirements for the degree of Doctor of Management .
- ٣٣٥ - Dooris, Michael J., John M. Kelley, & James F. Trainer (eds.)
- ٣٣٦ (2004). "Successful Strategic Planning. New Directions for
- ٣٣٧ Institutional Research, no. 123. San Francisco: Jossey-Bass.
- ٣٣٨ - El Ghali, Hana A. and Yeager, John L., (2010) "Innovation
- ٣٣٩ through Education: Building the Knowledge Economy in the
- ٣٤٠ Middle East: Strategic Planning in Higher Education in the Middle
- ٣٤١ East: The Case of Non-Gulf Countries ", Managing Director,
- ٣٤٢ Institute for International Studies in Education, University of
- ٣٤٣ Pittsburgh;

- Lerner, Alexandra L. (1999), "A Strategic Planning Primer for Higher Education", Research Associate, College of Business Administration and Economics, California State University, Northridge. ٣٤٤
٣٤٥
٣٤٦
٣٤٧
- Maury Cotter, (2007), "Survey of Strategic Planning Practices in Higher Education", Director, Office of Quality Improvement Kathleen A. Paris, Consultant Emeritus, Office of Quality Improvement. ٣٤٨
٣٤٩
٣٥٠
٣٥١
- Tromp, S., and B. D. Ruben, (2009), "Strategic Planning in Higher Education: A Leader's Guide", Washington, D.C.: National Association of College and University Business Officers. ٣٥٢
٣٥٣
٣٥٤
- مصادر شبكة المعلومات العالمية ٣٥٥
- <http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=930> ٣٥٦
- http://www.mcgsite.com/subs/maqalat/mqt6_2.htm ٣٥٧
- www.almarefh.org/news.php?action=show&id=913 ٣٥٨
- www.du.edu.om ٣٥٩
- www.imamu.edu.sa/agencies/Dfsa/stratigicPlan/articles/Pages/strategic-higher-education.aspx ٣٦٠
٣٦١
- www.mohe.gov.om ٣٦٢
- www.omanya.net/vb/attachment.php?attachmentid=86018&d ٣٦٣
- www.ovcttac.gov/views/stratplan/questionnaire.pdf ٣٦٤
- www.strategicfutures.com/download/StrategicFutures_SPSASQbiz.pdf ٣٦٥
٣٦٦

