

نموذج مقترح للعناصر المؤثرة في جودة التخطيط

الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي

"دراسة مقارنة"

د. / حسن منصور السيد الباز

استاذ مساعد بقسم إدارة الموارد البشرية

كلية العلوم الإدارية والإنسانية بكليات بريدة - المملكة العربية السعودية

الملخص:

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.

Abstract:

The research aimed to propose a suggested methodology for the strategic plan preparation in higher education institutions. This methodology consists of five stages, the first stage is the strategic orientation to determine the vision, mission, goals, and, values. Second one is exploration and environmental surveying for external and internal environment. The third one is the strategic choice. The fourth stage is the implementation of the strategy which includes setting projects and identifying policies needed for implementing the projects and measures. The fifth stage is controlling the implementation of the strategy through controlling tools, including strategic control systems, measurement and comparison.

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 تشمل على تحديد مجتمع وعينة البحث، والتحليل الاحصائي للفروض ثم نتائج وتوصيات البحث.

أولاً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في الآتي :

أ- الأهمية العلمية للبحث :

١- تقديم الإطار الفكري والفلسفي للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الحكومي والأهلي.

٢- 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.

٣- تقديم نموذج مقترح للعناصر المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

ب- الأهمية العملية للبحث :

١- 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.

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

يتناول الإطار النظري للبحث النقاط التالية:-

أ- تجارب الجامعات والكليات في إعداد الخطة الاستراتيجية :

١- تجربة كليات بريدة الأهلية :

قامت كليات بريدة الأهلية بإعداد الخطة الاستراتيجية من خلال الآتي:

١- منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية لكليات بريدة الأهلية وتمثلت في الخطوات التالية:

أولاً : صدور قرار المشرف العام بتشكيل لجنة الخطة الاستراتيجية.

ثانياً : 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 إلى مقترح بإطار الخطة الاستراتيجية متضمناً جميع عناصر الخطة السابق الإشارة إليها

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

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

خامساً: 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)

سادساً: الوقوف على الدراسات المختلفة والاحصاءات 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 تكوراً وإنائاً.

سابعاً: استخدام منهج الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الاكاديمي فى بناء الخطة الاستراتيجية.

٢- 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 و الادارية) 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 اطار الخطة الاستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسؤولة عن التنفيذ .
- بناء الخطة التنفيذية للخطة الاستراتيجية.
- اعتماد الخطة الاستراتيجية من قبل مجلس الكلية .

ب- نموذج التخطيط الاستراتيجي:

وضح (خليل والعمرى ٢٠١٤، ص ٢٠) أن النموذج الاساسي للإدارة الاستراتيجية يتكون من المراحل التالية:

- ١- تحديد التوجه الاستراتيجي Strategic Direction والذي يتضمن تحديد الرؤية والرسالة والأهداف.
 - ٢- الاستكشاف والمسح البيئي Environmental Scanning والذي يتضمن تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.
 - ٣- صياغة وإعداد الاستراتيجية Strategy Formulation والذي يتضمن تحديد الاستراتيجيات.
 - ٤- تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية Strategy Implementation والذي يتضمن البرامج الموازنات الاجراءات.
 - ٥- التقييم والرقابة Evaluation and Control قياس الأداء.
- أوضح (احمد ماهر، ٢٠١١، ص ٣٥) أن النموذج الاساسي للإدارة الاستراتيجية يتكون من المراحل التالية:
- ١- الاستعداد الاستراتيجي، ويتضمن رسالة الكلية، ورؤيتها وأهدافها وسياساتها.
 - ٢- تحديد الموقف الاستراتيجي، ويتضمن دراسة البيئة الداخلية والخارجية.
 - ٣- تحديد البدائل الاستراتيجية.
 - ٤- اختيار الاستراتيجية.

٥- تنفيذ الاستراتيجية.

٦- تقييم الاستراتيجية.

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:

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

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

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

٤- المرحلة الرابعة: رقابة وتقييم الاستراتيجية Strategy Control and Evaluation

رابعاً: الدراسات السابقة :

أ- الدراسات العربية:

هدفت دراسة (توفيق ، ١٩٩٠) إلى تحديد مدى قيام الفنادق العاملة في مصر بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق، كما هدفت دراسة (حسام وآخرون، ٢٠٠٧) إلى عرض المنهجية التي تم وضعها في مشروع التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات بوزارة النقل السعودية، هدفت دراسة (سعد ، ٢٠٠٧) إلى توضيح دور الأهداف كأهم عنصر من عناصر التخطيط، كما هدفت دراسة (على وآخرون، ٢٠٠٨) إلى إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي وتبيان دوره في تنمية الموارد البشرية، وهدفت دراسة (حيدر، ٢٠١٠) إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابداع الإداري. وهدفت دراسة (الطائي ، وكرماشه، ٢٠١١) إلى زيادة اهتمام المنظمات بالتخطيط الاستراتيجي بما ينعكس أثره على حصول المنظمات على الميزة التنافسية، هدفت دراسة (محمد ، ٢٠١١) على سياسة الشركة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، هدفت دراسة (وفاء ، ٢٠١٢) إلى التعرف على مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة أربد الأهلية. كما هدفت دراسة (هبة الله، ٢٠١٣) إلى دراسة مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التنمية السياحية.

ب- الدراسات الأجنبية:

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 تيان، وهدفت دراسة (Wijaya & Manongga, 2012) إلى بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي لزيادة الميزة التنافسية، كما هدفت دراسة (Mas- Ruiz & et., 2013) إلى بحث التنافس غير المتماثل داخل وبين المجموعات الاستراتيجية. و هدفت 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

ج- التعقيب على الدراسات السابقة:

١- 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.

٢- تناولت الدراسات الأجنبية علاقة التخطيط الاستراتيجي بتكنولوجيا المعلومات، اختبار الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، بحث التنافس غير المتماثل بين وداخل المجموعات الاستراتيجية.

٣- 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.

خامساً: مشكلة البحث:

للوصول إلى مشكلة البحث قام الباحث بوضع التساؤلات التالية:

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

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

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

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

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

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

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

سادساً: فروض البحث :

وبهدف التوصل إلى حلول محتملة عن التساؤلات المرتبطة بمشكلة البحث فإن

الباحث صاغ الفروض التالية:

١ - 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:

١ / ١ لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين التوجه الاستراتيجي من حيث الرؤية ، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم.

١ / ٢ لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين الاستكشاف والمسح البيئي من حيث تحليل البيئة الخارجية والداخلية.

١ / ٣ 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.

١ / ٤ 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.

١ / ٥ 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.

٢- 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 .

سابعاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد عناصر التخطيط الاستراتيجي التي تعبر عن منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية.
- ٢- تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي ، والذي يشمل تحديد الرؤية ، الرسالة ، الأهداف الاستراتيجية والقيم.
- ٣- تحديد الاستكشاف والمسح البيئي كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي من حيث تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- ٤- تحديد أدوات اختيار الاستراتيجية المناسبة لمؤسسات التعليم العالي كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي.
- ٥- تحديد أدوات تنفيذ الاستراتيجية كعنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي من حيث إعداد السياسات والاجراءات، برامج العمل، والموازنات.
- ٦- تحديد طرق الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية.
- ٧- تحديد العوامل التي يتوقف عليها إدراك عضو الخطة الاستراتيجية لعناصر منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية وفقاً لعوامل طبيعة الجامعة/ الكلية، الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة.
- ٨- تقديم نموذج مقترح لعناصر التخطيط الاستراتيجي التي تمثل منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.

ثامناً: إجراءات الدراسة :**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 على المنهج الوصفي التحليلي.

أ- إجراءات إعداد المقياس :

من خلال قائمة الاستقصاء، حيث مر إعداد قائمة الاستقصاء بمرحلتين هما:

المرحلة الأولى: 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، و مرحلة الرقابة " التقييم " على الاستراتيجية ، والجزء الثالث الأدوات والأساليب المستخدمة في التحليل. وكما تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي.

المرحلة الثانية: مرحلة التقنين :

وتتكون من التحقق من صدق المقياس ، وقد اعتمد الباحث في التحقق من صدق المقياس علي نوعين أساسيين من الصدق هما: الصدق المنطقي، و الصدق اللغوي(اللفظي)، وتم التحقق من ثبات المقياس من خلال توزيع الاستبانة على عدد من اساتذة الإدارة (جامعة القصيم)، وتم التحقق من صدق المقياس ايضاً عن طريق بعض الأساليب الإحصائية مثل اسلوب الفا كرونباخ، حيث تم استخدام معامل الفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي (α) لعبارات المقياس.

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 (١) مجتمع البحث للمشاركين بالخطة الاستراتيجية

م	الجامعة/ الكلية	مجتمع البحث
١	جامعة القصيم	١٠
٢	كلية العلوم جامعة القصيم	٨
٣	كلية المجتمع جامعة القصيم	٢٠
٤	كليات بريدة	٧
٥	كلية الهندسة والحاسب الآلي كليات بريدة	٤
٦	كلية الصيدلة والأسنان كليات بريدة	٤
٧	كلية العلوم التطبيقية كليات بريدة	٤
٨	كلية العلوم الإدارية والإنسانية	٤
٩	كليات القصيم الأهلية	١
١٠	كليات الغد	١

م	الجامعة/ الكلية	مجتمع البحث
١١	كلية اللغة العربية جامعة القصيم	٤
١٢	كلية الحاسب الآلي جامعة القصيم	٤
١٣	كلية الصيدلة جامعة القصم	٤
١٤	كلية البيطرة والزراعة جامعة القصيم	٤
١٥	كلية الطب جامعة القصيم	٤
١٦	كلية الهندسة جامعة القصيم	٤
١٧	كلية العلوم الطبية التطبيقية جامعة القصيم	٤
١٨	كلية العلوم والآداب ضرية	
١٩	كلية العلوم والآداب رياض الخبراء	٤
٢٠	كلية الشريعة جامعة القصيم	٤
٢١	كلية الطب والعلوم الطبية عنيزة	٨
٢٢	كلية العلوم والآداب بالمنذنب	٤
	الاجمالي	١١١

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 الطبقية، وحرصاً من الباحث على دقة وصدق البيانات فقد حدد الباحث حجم العينة بـ ٥٠% من حجم مجتمع البحث (٥٥ مفردة) يتم توزيع عدد ٥٥ استبانة، وتم تجميع عدد ٤٥ استبانة بنسبة رد ٨٢% والجدول التالي يوضح عينة البحث.

جدول رقم (٢) عينة البحث

عينة البحث	Frequency	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 القصم	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 بالمنذ	1	2.2	2.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

التحليل الإحصائي للبيانات :

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة ٢٢ 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:-

أولاً: المعلومات العامة :

والتي تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة البحث وكانت كالتالي

جدول رقم (٣) الجامعة التي تعمل بها عينة البحث

الجامعة	Frequency	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.

من الجدول السابق يتضح ان عدد ٣٢ مفردة من عينة البحث بنسبة ٧١,١% تنتمي إلى الجامعات الحكومية في حين أن عدد ١٣ مفردة بنسبة ٢٨,٩% تنتمي إلى الجامعات الخاصة.

جدول رقم (٤) الكلية التي تعمل بها عينة البحث

الكلية	Frequency	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.

من الجدول السابق يتضح ان عدد ١٥ مفردة من عينة البحث بنسبة

٣٣,٣% كلية نظرية في حين أن عدد ٣٠ مفردة بنسبة ٦٦,٧% كلية عملية.

جدول رقم (٥) الرتبة الأكاديمية لعينة البحث

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح ان عدد ٣ مفردة من عينة البحث بنسبة ٦,٧%

استاذ دكتور في حين أن عدد ٩ مفردة بنسبة ٢٠% استاذ مشارك، وعدد ٢٨ مفردة

بنسبة ٦٢,٢% استاذ مساعد ، وعدد ٢ مفردة بنسبة ٤,٤% موظف إداري ، وعدد

٣ مفردة بنسبة ٦,٧% محاضر.

جدول رقم (٦) سنوات الخبرة لعينة البحث

سنوات الخبرة	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من ١ - ٥	24	53.3	53.3	53.3
من ٦ - ١٠	11	24.4	24.4	77.8
أكثر من ١٠	10	22.2	22.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح ان عدد ٢٤ مفردة من عينة البحث بنسبة ٥٣,٣% لديهم خبرة من ١ - ٥ سنوات في حين أن عدد ١١ مفردة بنسبة ٢٤,٤% لديهم خبرة من ٦ - ١٠ سنوات ، وعدد ١٠ مفردة بنسبة ٢٢,٢% لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات.

ثانياً: اختبار الفروض :

تم اختبار الفروض على النحو التالي:

١ - 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 إلي الفروض الفرعية التالية:

الفرض الأول الفرعي ١/١ :

١/ ١ 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 P (sig 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 (٧) اختبار t للرؤية والرسالة والأهداف والقيم كل على حدى

الرؤية والرسالة والأهداف والقيم كوحدات منفصلة عن بعضها	t-test for Equality of Means			
	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
				Lower
الرؤية	.644	.14784	.31782	-.49388-
الرسالة	.615	.10016	.19653	-.30506-
الأهداف	.009	-.34183-	.12393	-.59284-
القيم	.021	-.41106-	.16824	-.75636-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

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 اكبر 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) H_1 وهو " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين التوجه الاستراتيجي من حيث الأهداف الاستراتيجية " .

- فرض العدم (القيم) H_0 : 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 انذ .

القرار : قبول الفرض البديل (القيم) H_1 وهو " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين التوجه الاستراتيجي من حيث القيم ."

- فرض العدم (الفرض الفرعي H_0 (1/1) : "لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والخاصة وبين التوجه الاستراتيجي من حيث الرؤية ، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم".

جدول رقم (٨) اختبار t للرؤية والرسالة والأهداف والقيم كوحدة واحدة

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للفرض الفرعي 1/1 = sig 0.322 ، وهي بذلك اكبر 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

1 / 2 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 = (P- Value) sig كالتالي:

1- فرض العدم (البيئة الخارجية) H0 : 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 (٩) اختبار t لعناصر التخطيط الاستراتيجي (من ٢ - ٥)

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.

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للفرض الفرعي $2/1 = sig = 0.590$ ، وهي بذلك اكبر 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.

٢- 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 $2/1$ sig = 0.462 وهي بذلك اكبر 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 ١ ، ٢ 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 $3/1$

$3/1$ 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 $3/1$ sig = 0.393 ، وهي بذلك اكبر 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 $3/1$

٤/١ 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 $\text{sig } ٤/١ = 0.940$ وهي بذلك اكبر من مستوى المعنوية 0.05 اذن .

القرار : قبول فرض العدم (الفرض الفرعي ٤/١) (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 ٣/١

٥/١ 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 $\text{sig } ٥/١ = 0.446$ ، وهي بذلك اكبر من مستوى المعنوية 0.05 اذن .

القرار : قبول فرض العدم (الفرض الفرعي ٥/١) (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 (١٠) اختبار t عناصر التخطيط الاستراتيجي (من ١ - ٥)

	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.

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للفرض الأول العام $0.706 = sig$

، وهي بذلك اكبر 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

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.

سوف يتم اختبار الفرض وفقاً للعناصر التالية:

١- طبيعة الكلية.

جدول رقم (١١) اختبار t لعامل طبيعة الكلية

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

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للفرض الثاني حسب طبيعة الكلية

$\text{sig} = 0.262$ ، وهي بذلك اكبر من مستوى المعنوية 0.05 انن .

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".

٢- الرتبة الاكاديمية :

جدول رقم (١٢) 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.

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للفرض الثاني حسب الرتبة الاكاديمية $\text{sig} = 0.83$ ، وهي بذلك اكبر 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 الاكاديمية ".
٣- سنوات الخبرة.

جدول رقم (١٣) 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.

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للفرض الثاني حسب سنوات الخبرة $\text{sig} = 0.604$ ، وهي بذلك اكبر 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 ١،٢،٣ 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 الاكاديمية وسنوات الخبرة".

ثالثاً: الأدوات والاساليب المستخدمة:

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

أ- الاساليب الممكن استخدامها في تحليل أوضاع مؤسسات التعليم العالي

١- أسلوب تحليل عوامل النجاح الرئيسية داخل مؤسسات التعليم العالي بعدد موافقات ٣٦ واحتل المرتبة الأولى.

ب- الاساليب الممكن استخدامها في تحليل بيئة التنافس للمؤسسة التعليمية.

١- أسلوب تحليل الشركة (مؤسسة التعليم) المنافسة المستهدفة بعدد موافقات ٢٤ واحتل المرتبة الأولى.

ج- مداخل التحليل الداخلي لمراد وامكانيات المؤسسة التعليمية .

١- مدخل تحليل سلسلة القيمة بعدد موافقات ٢٩ واحتل المرتبة الأولى.

د- الأدوات التي تساعد فريق التخطيط الاستراتيجي في اختيار الاستراتيجية .

١- مصفوفة التهديدات/ الفرص، جوانب القوة/ الضعف بعدد موافقات ٣٤ واحتل المرتبة الأولى.

هـ- الأدوات التي تساعد المؤسسة التعليمية على الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية

١- نظم الرقابة الاستراتيجية، التي تتضمن تحديد الأداء المستهدف، إعداد نظم القياس ، المقارنة بين الأداء الفعلي والمستهدف، واتخاذ الأجراء التصحيحي بعدد موافقات ٢٩ واحتل المرتبة الأولى.

نتائج وتوصيات البحث:

أولاً: نتائج البحث:

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن:

- ١- قبول فرض العدم الأول.
- ٢- قبول فرض العدم الثاني.

ثانياً: توصيات البحث:

١- يوصي الباحث مؤسسات التعليم العالي 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:

المرحلة الأولى: التوجه الاستراتيجي لتحديد الرؤية والرسالة والأهداف والقيم كالتالي:

أ: الرؤية يجب أن :

- ١- تتصف بالوضوح.
- ٢- تكون ذات معني ومغزى للسوق الذي تعمل به المنظمة.
- ٣- تتطلع للمستقبل وتأخذ الماضي في اعتبارها
- ٤- تتسم بالاستقرار النسبي وتتسم بالتحدي
- ٥- تستهدف حفز العاملين، وأيضاً العملاء.
- ٦- تتصف بالإيجاز والتحدي والإنجاز المستمر في سوق العمل.

ب: الرسالة يجب أن:

- ١- تحدد مجال عمل المنظمة الحالي.
- ٢- تحدد مجال عمل المنظمة مستقبلاً.
- ٣- تحدد الفجوة بين مجال عمل المنظمة الحالي والمستقبلي

ج: أهداف المنظمة يجب أن:

- ١- تكون محددة.
- ٢- تكون قابلة للقياس.
- ٣- تكون بها قدر من التحدي.
- ٤- تكون قابلة للإنجاز.
- ٥- يتم انجازها وفق جدول زمني.

د: قيم المنظمة يجب أن:

تعبّر عن المعتقدات الأساسية، والقيم، والأولويات التي يلتزم بها صناع القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة.

المرحلة الثانية: الاستكشاف والمسح البيئي من خلال :

أ- تحليل البيئة الخارجية العامة. من خلال:

١- تقسيم بيئة الأعمال إلى ثلاث مستويات دولية، وقومي، وعلى مستوى التعليم العالي.

٢- تحليل أوضاع وظروف التعليم العالي من خلال عدة اساليب، ومن أهمها تحليل عوامل النجاح الرئيسية داخل مؤسسات التعليم العالي، و تحديد الشكل العام للنشاط الرئيسي وخصائص مؤسسات التعليم العالي.

٣- تحليل بيئة التنافس من خلال عدة اساليب، ومن أهمها تحليل الشركة (مؤسسة التعليم) المنافسة المستهدفة، ونموذج أوستن لتحليل قوى التنافس.

ب- تحليل البيئة الداخلية من خلال:

١- تحديد مداخل تحليل البيئة الداخلية، ومن أهمها مدخل تحليل سلسلة

القيمة، ومدخل اعتمادية الموارد.

المرحلة الثالثة: صياغة وإعداد الاستراتيجية (الاختيار الاستراتيجي):

- يتم تحديد أفضل استراتيجية من خلال اعتبارين هما:
- ١- مقدرة الاستراتيجية المقترحة على التعامل مع العوامل الاستراتيجية التي يقدمها تحليل الفرص/ التهديدات، جوانب القوة/ الضعف.
- ٢- مقدرة الاستراتيجية على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الآثار السلبية.
- ٣- هناك أدوات تساعد فريق التخطيط في اختيار الاستراتيجية، ومن أهمها مصفوفة التهديدات/ الفرص، جوانب القوة/ الضعف.

المرحلة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجية وتتكون من:

- ١- يتم وضع المشروعات وميزانياتها
- ٢- تحديد السياسات والاجراءات اللازمة لتنفيذ المشروعات.

المرحلة الخامسة: الرقابة على تنفيذ وتقييم الاستراتيجية

- ١- 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.
- ٢- 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.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- د. توفيق محمد عبد المحسن، " التخطيط الاستراتيجي للتسويق دراسة ميدانية بالفنادق الكبرى لمدينة القاهرة" ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، مج ١٤ ، ٤٤، ص ص: ٨٩ - ١٣٥.
- د. سعد بحيري، " التخطيط الاستراتيجي" ، ورقة عمل مقدمه في ندوة " قياس الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة"، القاهرة، جمهورية مصر العربية، فبراير ٢٠٠٧، ص ص: ٢٧١ - ٢٩٥.
- د. حسام محمد رمضان وآخرون، " التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات حالة دراسية: وزارة النقل بالمملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مج ٢١، ٢٤، ص ص: ٣ - ٤١.
- د. 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 مج ٣٠، ٤٤، ٢٠٠٨، ص ص: ٩١ - ١١٢.
- د. حيدر خضر سليمان،" دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الابداع - دراسة ميدانية في جامعة الموصل" مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق، مج ٢، ٤٤، ٢٠١٠.
- د. يوسف حجيم الطائي، وعبير محمد حسن كرامشه،" التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة دراسات الكوفة، العراق، ١٩٤، ص ص : ١٢٩ - ١٧٨.
- محمد حسام سعد،" تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري"، المؤتمر السنوي السادس عشر، كلية التجارة ،

جامعة عين شمس، ٢٤- ٢٥ ديسمبر ٢٠١١، القاهرة، ص ص: ١١٥٣-١١٦٨.

- د. وفاء محمد الأشقر، "مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة أربد في الأردن"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم، ٢٠١٢، ص ص: ٦٦٥-٦٧٥.

- هبة الله محمد عامر، "فعالية التخطيط الاستراتيجي في تنمية السياحة المصرية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ٣ع، ٢٠١٣، ص ص: ٥٠١-٥٣٦.

- د. أحمد ماهر، "الإدارة الاستراتيجية الدليل العملي للمديرين"، الطبعة الرابعة، (الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠١١).

- د. نبيل محمد مرسي خليل، د. هاني عبد الرحمن العمري، "الإدارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية"، الطبعة الثانية، (خوارزم العلمية، جدة، ٢٠١٤).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1- 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.

2-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.

-
- 3- 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.
- 4- 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.
- 5- 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.
- 6- 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.
- 7- 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.

-
- 8-Steve Delamarter," Strategic Planning to Enhance and Learning With Technology " Teaching Theology and Religion,2006, Vol.9, No.1,p 9- 23.
- Francisco J. Mas- Ruiz, et.,al.," Asymmetric Rivalry Within and Between Strategic Group", Strategic Management Journal, 2014, Vol.36, p 419- 439.
- 9- 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.
- 10- Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones," Strategic Management An Integration Approach",Cengage Learning, 9Th Edition, First Indian Edition 2012.

الملاحق

قائمة استقصاء لبحث

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

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

حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد.....

يعد الباحث الدكتور / حسن منصور السيد الباز دراسة بعنوان " نموذج مقترح للعناصر المؤثرة في جودة التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي - 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 عن سعادتكم، والجزء الثاني : مراحل التخطيط الاستراتيجي والذي يتكون من المراحل التالية: من مرحلة التوجه الاستراتيجي ،مرحلة المسح البيئي، مرحلة اختيار الاستراتيجية، مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، و مرحلة 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

د/ حسن منصور السيد الباز

أولاً : المعلومات العامة.

١- برجاء من سعادتكم وضع علامة (√) أمام ما ترونه مناسب من

الاختيارات التالية:

أ- الجامعة التي تعمل بها.

١- جامعة حكومية .

()

٢- جامعة خاصة.

()

ب- الكلية التي تعمل بها .

١- كلية نظرية.

()

٢- كلية عملية

()

ج- الرتبة الأكاديمية.

١- استاذ دكتور.

()

٢- استاذ مشارك.

()

٣- استاذ مساعد.

()

٤- موظف إداري.

()

٥- محاضر

()

د- سنوات الخبرة في التخطيط الاستراتيجي.

١- من ١ - ٥ سنوات.

()

٢- من ٦ - ١٠ سنوات.

()

٣- أكثر من ١٠ 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، برجا من سعادتك 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 :					
١	تتصف بالوضوح.					
٢	تكون ذات معني ومغزى للسوق الذي تعمل به المنظمة.					
٣	تتطلع للمستقبل وتأخذ الماضي في اعتبارها					
٤	تتسم بالاستقرار النسبي وتتسم بالتحدي					
٥	تستهدف حفز العاملين، وأيضاً العملاء.					
٦	تتصف بالإيجاز والتحدي والإنجاز المستمر في سوق					

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة	م
					العمل.	
					ب: الرسالة يجب أن:	
					تحدد مجال عمل المنظمة الحالي.	٧
					تحدد مجال عمل المنظمة مستقبلاً.	٨
					تحدد الفجوة بين مجال عمل المنظمة الحالي والمستقبلي	٩
					ج: أهداف المنظمة يجب أن:	
					تكون محددة.	١٠
					تكون قابلة للقياس.	١١
					تكون بها قدر من التحدي.	١٢
					تكون قابلة للإنجاز.	١٣
					يتم إنجازها وفق جدول زمني.	١٤
					د: قيم المنظمة يجب أن:	
					تعبير عن المعتقدات	١٥

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	الأساسية، والقيم، والأولويات التي يلتزم بها صناع القرارات الاستراتيجية داخل المنظمة.					
	المرحلة الثانية: الاستكشاف والمسح البيئي من خلال :					
	أ- تحليل البيئة الخارجية العامة. من خلال:					
١٦	تقسيم القوي الخارجية إلى ست مجموعات بيئية ، اقتصادية، سياسية، ثقافية، ديمغرافية، تقنية، وعالمية.					
١٧	تقسيم بيئة الأعمال إلى ثلاث مستويات دولي، وقومي، وعلى مستوى					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	التعليم العالي.					
١٨	تحليل أوضاع وظروف التعليم العالي من خلال عدة اساليب*.					
١٩	تحليل بيئة التنافس من خلال عدة اساليب**.					
	ب- تحليل البيئة الداخلية من خلال:					
٢٠	تحديد مداخل تحليل البيئة الداخلية*.					
	المرحلة الثالثة: صياغة وإعداد الاستراتيجية (الاختيار الاستراتيجي): يتم تحديد أفضل استراتيجية من خلال اعتبارين هما:					
٢١	مقدرة الاستراتيجية المقترحة على					

* انظر ثالثاً (أ).

** انظر ثالثاً (ب).

* انظر ثالثاً (ج).

م	العبرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	التعامل مع العوامل الاستراتيجية التي يقدمها تحليل الفرص/ التهديدات، جوانب القوة/ الضعف.					
٢٢	مقدرة الاستراتيجية على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الآثار السلبية.					
٢٣	هناك أدوات تساعد فريق التخطيط في اختيار الاستراتيجية**.					
	المرحلة الرابعة: إعداد برامج العمل (المشروعات)					
٢٤	يتم وضع					

** أنظر ثالثاً (د) .

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	المشروعات وميزانياتها					
٢٥	تحديد السياسات والاجراءات اللازمة لتنفيذ المشروعات.					
	المرحلة الخامسة: الرقابة على تنفيذ وتقييم الاستراتيجية					
٢٦	قامت المؤسسة التعليمية بالرقابة على التنفيذ من خلال عدد من الأدوات ***.					

ثالثاً: الأدوات والأساليب المستخدمة:

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

١- تحديد الشكل العام للنشاط الرئيسي وخصائص مؤسسات التعليم العالي.

()

*** انظر ثالثاً (هـ).

٢- تحديد وتقييم القوى المحركة والدافعة لمؤسسات التعليم العالي.

()

٣- تحليل عوامل النجاح الرئيسية داخل مؤسسات التعليم العالي.

()

٤- إعداد خريطة المجموعات الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي.

()

٥- اساليب أخرى انكرها.

()

.....

.....

٦- 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.

١- نموذج مايكل بورتر لقوى التنافس الخمس.

()

٢- نموذج أوستن لتحليل قوى التنافس.

()

٣- تحليل الشركة (مؤسسة التعليم) المنافسة المستهدفة.

()

٤- اساليب أخرى انكرها.

()

.....

٤- 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.

١- مدخل تحليل سلسلة القيمة.

()

٢- مدخل اعتمادية الموارد.

()

٣- مدخل تحليل النسب المالية.

()

٤ - اساليب أخرى اكرها.

()

.....

٤- 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.

١- مصفوفة الحصاة/ النمو (مصفوفة جماعة بوستن).

()

٢- مصفوفة جانبية الصناعة/ قوة وحدة الأعمال (مصفوفة جنرال إلكتريك).

()

٣- مصفوفة جنرال إلكتريك/ ماكنزي.

()

٤- مصفوفة دورة حياة محفظة الأعمال.

()

٥- مصفوفة التهديدات/ الفرص، جوانب القوة/ الضعف.

()

٦- أخرى انكرها.

()

.....
.....

٧- 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.

١- نظم الرقابة الاستراتيجية، التي تتضمن تحديد الأداء المستهدف، إعداد

نظم القياس ، المقارنة بين الأداء الفعلي والمستهدف، واتخاذ الأجراء التصحيحي.

()

٢- مراجعة مهام الإدارة الاستراتيجية، والتي تتضمن مراجعة الموقف الحالي،

البيئة الخارجية والداخلية، وتحليل العوامل الاستراتيجية.

()

٣- القياس والمقارنة.

()

٤- أخرى انكرها.

()

.....

.....

٥- لا أعلم

()