

## معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم وال تقنية سبها

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها

أ. عبد المنعم ناجم إمام

د. عيسى أحمد ابوعجيلة

كلية الاقتصاد جامعة سبها

كلية العلوم والتقنية سبها

monamnajm@yahoo.com

essad622@gmail.com

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم والتقنية سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في كلية العلوم والتقنية سبها ، البالغ عددهم (333) مفردة وتم اختيار عينة عشوائية من (175) مفردة ، وبلغ عدد الاستمارات التي تم تحليلها (77) استمارة، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة البيانات، واختبار الفروض، وتوصلت الدراسة إلى أن أكبر خمس معوقات تعترض تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم والتقنية سبها هي على التوالي " غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة والإداريين ، وعدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها الكلية ونقص خبرة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بخطواته وأساليبه و عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها، " و" مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين في الكلية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تعزى

الى متغير(النوع - المسمى الوظيفي)، وتوجد لمتغير(المستوى التعليمي وسنوات الخبرة)

### الجزء الأول: الإطار العام الدراسة

تعمل المنظمات في بيئة غير مستقرة ، ذات تغير مستمر ومفاجئ في الظروف الداخلية والخارجية على حد سواء، وهذا يتطلب التخطيط الاستراتيجي الذي هو علم من أهم علوم الإدارة ، ذا جدوى للتنبؤ بالظروف لمواجهةها من قبل إدارة المنظمة، ووفق الدراسات العلمية وجد أن له آثار واضحة على أداء المنظمات، وبالتالي يعتبر مهم وحيوي ووسيلة مساعدة لضمان البقاء والاستمرار لهذه المنظمات في تحقيق رسالتها ، وهو يعتبر أسلوب تفكير إبداعي وابتكاري، ومهارة اساسية لمن يريد أن يمارس القيادة اليوم، وأن وجود إدارة تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي وتمارسه بوعي سيكون ضمانة أكيدة في ايجاد صيغ التكيف الفعالة مع التغيرات البيئية، وتحقيق أهداف هذه المنظمات في البقاء والنمو.

ويمثل التعليم العالي أهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية وأدوات النهوض بها، وهو معقل الفكر الإنساني ، ومصدر الاستثمار وتنمية الثروة البشرية، لما يحتله من مكانة في تهيئة وإعداد الكوادر الفنية والعلمية المؤهلة ، بمستوى كفاءة وجودة عالية تمكنهم من المنافسة الحقيقية في الحصول على فرص عمل في الداخل والخارج للنهوض بالوطن، ومجابهة التحديات التي يواجهها.

ويرى (شرف) أن التخطيط الاستراتيجي عملية قوامها التجديد والتطوير التنظيمي، وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية التي تخضع للتغير وخاصة في المؤسسات التعليمية، التي يجب أن يمارس فيها التخطيط الاستراتيجي دون

تأخير لصالح التعليم بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة. (شرف: 2013، ص88)

ويضيف (الكلم) أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغير الجامعي؛ لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية المعتمدة على العشوائية والمزاجية إلى الممارسات المعتمدة على المشاركة والابتكارية والتميز والابداع، كما أنه يمثل أحد الطرق لمواجهة صعوبات وتحديات المستقبل المتعلقة بالأنظمة التعليمية، وهو الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي، وتحسين الاستثمار في رأس المال البشري (الكلم: 2012، ص191)

وتضيف (البنان) أن التخطيط الاستراتيجي يعد أمر حتمي لتحقيق الجودة، كما أنه يمكن من تحديد الأولويات، وأنواع المخرجات حيث تحتاج الجامعات إليه، نتيجة لزيادة الطلب على التعليم العالي مصحوباً بنقص التمويل الحكومي والتغير في الخريطة الديموغرافية للطلاب ، والحاجة إلى منافسة النماذج المتجددة لمؤسسات التعليم العالي، والحفاظ على الكيان الراسخ للجامعة (البنان: 2015، ص738).

ويعد التخطيط الاستراتيجي من ضمن العناصر الرئيسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ، وبالتالي فالوصول إلى تطبيق وتفعيل إدارة الجودة الشاملة لا يمر إلا عن طريق التخطيط الاستراتيجي الناجح، الذي يجب أن يتضمن جودة الخدمات والبرامج التعليمية، وجودة العمليات البحثية والتدريب.

#### أولاً - مشكلة الدراسة:

تحقق المنظمات التي تتبنى أسلوب التخطيط الاستراتيجي في عملياتها وأنشطتها العديد من المزايا والمنافع، وذلك من خلال ما أشارت إليه العديد من البحوث والدراسات، والتي اجمعت على تميز هذا الأسلوب إذا ما تم

تطبيقه بشكل جيد في التنبؤ بالتغيرات البيئية، وذلك من خلال تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، وبالتالي إعطاء الفرصة للإدارة للاستعداد لمواجهة التغيير بصورة عامة في الحاضر والمستقبل.

وعلى الرغم من صدق النوايا والعمل الجاد أحياناً تفشل المنظمة في التخطيط الاستراتيجي، وذلك ليس لأن التخطيط فكرة سيئة ولكن السبب يعود إلى الكثير من الصعاب والمعوقات.

وتكمن مشكلة الدراسة في تشخيص معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم والتقنية سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما هي أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم والتقنية سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها.
- 2- ما مدى اختلاف استجابات عينة الدراسة نحو معوقات التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم والتقنية سبها تبعاً للمتغيرات الشخصية " النوع، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي".

#### ثانياً-فرضية الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفقاً للمتغيرات الشخصية " النوع، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي" في كلية العلوم والتقنية سبها.

#### ثالثاً -أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين في كلية العلوم والتقنية سبها.

2- معرفة ما إذا كان هناك فروق في استجابات عينة الدراسة حول معوقات التخطيط الاستراتيجي تبعاً للمتغيرات الشخصية: (النوع، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي) في كلية العلوم والتقنية سبها.

#### رابعاً-أهمية الدراسة:

##### أ-الأهمية العلمية:

(1) يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الحديثة في التطوير الإداري وتأتي أهمية الدراسة من خلال الأهمية التي توليها المؤسسات الجامعية لهذا النمط من التخطيط.

(2) من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع معوقات التخطيط الاستراتيجي، وخصوصاً في البيئة الليبية رغم أهميته وفي المنظمات غير الهادفة إلى الربح وفي مؤسسات التعليم العالي خاصة، وتأتي هذه الدراسة كإضافة علمية لهذا الموضوع.

(3) ندرة الدراسات المتعلقة بالبيئة الليبية في موضوع التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي أهمية الاستفادة من مبادئه وأأسه في تطوير الإدارة وبيان أثر تطبيقه، وبذلك يكون لهذه الدراسة إسهاماً جيد في هذا المجال.

##### ب-الأهمية التطبيقية:

(1) أهمية كلية العلوم والتقنية سبها، كمجال للتطبيق مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات، تساعد في كشف المعوقات والاستخدام الفعال للتخطيط الاستراتيجي، وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء في الكلية.

(2) يمكن أن تسهم نتائج هذا الدراسة في توجيه انتباه ومساعدة المسؤولين وأصحاب القرار والمهتمين بالتطوير الإداري في كلية العلوم والتقنية سبها، لوضع خطط واستراتيجيات للتغلب على هذه المعوقات وإلى تبني هذا النوع من التخطيط، لما له من دور فعال في رسم الخطط على أسس علمية وفقاً لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وإلى الكيفية المثلى لاستخدام الموازنات المالية المرصودة.

## الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

### أولاً- مفهوم الاستراتيجية:

يرجع مفهوم الاستراتيجية إلى الحضارة اليونانية، وهي اشتقت من كلمة Strategic، والتي تعني علم الجنرال وهي مصطلح عسكري ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري حيث أخذت الكلمة معنى مختلف وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال، خاصة الحديثة منها والمبادرة والرائدة والمهمة بتحليل بيئتها والمستجيبة لها، ويمكن تعريفها بأنها:

● الطريقة التي تستخدمها المنظمة في النضال من أجل تحقيق أهدافها، وهي تحدد التهديدات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل بها المنظمة ، وفي نفس الوقت تحدد الموارد والقدرات المتاحة في المنظمة للتعامل مع التهديدات والفرص (جاد الرب، 2010، ص189).

● هي الخطة الموضوعة من قبل إدارة المنظمة بشأن تخصيص الموارد واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف ( Che Mohd, , 2014,p 418).

### ثانياً- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينتج عنه من توجهات وخطط استراتيجية، الأداة الأساسية لتحديد مسار المنظمة، ووضع الإطار العام لتصرفاتها عند مواجهة التغيرات البيئية بكافة أنواعها، وبذلك أصبح ضرورة حتمية كمنهج تفكير واسلوب عمل، ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه هو العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات، ووضع الاستراتيجيات، وتكوين البرامج، ورسم السياسات التي تحكم سلوك المنظمة، في استخدام الموارد المختلفة المادية والبشرية لتحقيق أهدافها، ويتطلب هذا النوع من التخطيط معلومات خاصة بالبيئة من خارج المنظمة. (موسى، 2010، ص77).

هو عملية منظمة تبدأ بدراسة الوضع الراهن للمنظمة عن طريق تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى صياغة ورؤية ورسالة المنظمة وتحديد السياسات والأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها مستقبلاً بأفضل الاستراتيجيات في ضوء امكانياتها، خلال فترة زمنية تخضع للمتابعة أثناء التقييم. (عبدالوهاب، 2015، ص485).

ويمكن للباحث أن يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية منهجية منظمة يتم بموجبها تحديد الأهداف بعيدة المدى (رؤية المنظمة) ، مع تحديد المسار الذي تتقدم فيه المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المنشود (الخطة الاستراتيجية).

### ثالثاً - أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من حقيقة مفادها أن كل المنظمات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق، وأن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت

حسب كفاءتها في التخطيط الاستراتيجي، وإدارة استراتيجياتها وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي لمنظمات التعليم العالي في الآتي:

- 1- أشارت الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي، تتمتع بأداء يفوق أداء المنظمات التي ليس لها خطط استراتيجية بنسبة 30% وهذه النسبة ليست بالقليلة.
- 2- زيادة الطلب على خدمات التعليم العالي، مع تراجع التمويل الحكومي، والحاجة للتنافس مع أنماط التعليم العالي الطارئة الجديدة، مع الحاجة للمحافظة على روح الجامعة التقليدية القائمة.
- 3- زيادة حدة المنافسة، وما يتطلب ذلك من مستوى عالٍ من التخصص والتميز والمهارة العالية والتجهيزات بنحو متزايد وعلى نطاق واسع ، مما يتطلب التخطيط الاستراتيجي .
- 4- قلة الموارد المالية مما يتطلب الالتزام المتزايد لتخصيص، وتوظيف هذه الموارد على أساس عقلاني للحصول على أفضل كفاءة وفاعلية.
- 5- زيادة التركيز في مؤسسات التعليم العالي المتقدمة على جودة الخدمة، وتحقيق أفضل النتائج وتنفيذ عمليات المنظمة، بالإضافة إلى التركيز على جودة المخرجات من الكفاءات المقدمة لسوق العمل.
- 6- تعزيز قدرة إدارة المؤسسة التعليمية على الإدارة الفعالة للمتغيرات التي لا تقع تحت سيطرتها المباشرة.

#### رابعاً - الأبعاد المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

- 1- تحديد فلسفة المنظمة: تعتبر القيم نقطة الارتكاز في فلسفة المنظمة، ويتمثل في المبادئ المشتركة التي يؤمن بها جميع أفراد المنظمة، ويمارسونها في أعمالهم وهي هامة للمنظمة؛ لأنها تمكنها من خلق نظام

يجعل العاملين يعملون تحته، كما تجعل المتعاملين مع المنظمة يتوقعون تجسيد هذه القيم خلال التعامل مع المنظمة.

2- بناء الرؤية: الرؤية هي صورة تحليلية ذهنية أو أحلام مستقبلية، وهي عبارة موجزة تخاطب القلب والروح، وتركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع، وتصاغ بلغة عاطفية مؤثرة، تشد وتجذب العاملين وتشدذ الهمم لتحقيقها، ويجب أن تكون واقعية وقابلة لتحقيق.

3- صياغة الرسالة: رسالة المنظمة فقرة قصيرة، تعبر عن غاية المنظمة، وتجيب على عدد من الأسئلة، وهي توجه وترشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات المنظمة.

4- وضع وصياغة الأهداف والغايات: لا تختلف الغاية لغوياً عن الهدف، حيث تشير الكلمتان إلى الشيء المراد تحقيقه، لكنهما يفتقران أمام تعريف بعض علماء الإدارة، والتفرقة بين الأهداف goals والغايات objective ترجع للقائم بالتحليل، إلا أن الاتجاه العام يقول إن goals تعني الأهداف العامة أما objective فتعني الأهداف التفصيلية (جاد الرب، 2010، ص211).

#### 5- التحليل الاستراتيجي للبيئة:

يقصد بالتحليل الاستراتيجي البيئي عملية استعراض وتقييم للبيانات والمعلومات، التي ثم الحصول عليها، عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم تقديمها للمدراء الاستراتيجيين في المنظمة، ليقوموا بتحليلها استراتيجياً، بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة، وتكون هذه المعلومات تاريخية، ومعلومات عن الحاضر، ومعلومات مستقبلية، وهذا يساعد على فهم المنظمة لبيئتها الداخلية

والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء ( الدجني، 2010، ص47).

#### خامساً-معوقات التخطيط الاستراتيجي:-

يقصد بالمعوقات الصعوبات والتحديات البشرية والمادية والتنظيمية والإدارية التي تمنع أو تؤدي إلى فشل الخطط التي تضعها إدارة الكلية ، أو تقف حجر عثرة أمام تحقيق الأهداف وصولاً إلى الغايات المنشودة ، وسوف نتناول هذا بالتفصيل في الجانب العملي ووفق آراء عينة الدراسة.

#### الجزء الثالث: المنهجية والدراسات السابقة

##### أولاً - الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (الدجني:2011) إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي وأبعاده المتمثلة في معيار الفلسفة والرسالة والأهداف، ومعيار الحكم والإدارة ، ومعيار النطاق المؤسسي.

هدفت دراسة (Alaric:2011) إلى معرفة معوقات التخطيط الاستراتيجي في تكساس بأمريكا وتوصلت الدراسة إلى وجود أربع معوقات للتخطيط الاستراتيجي وهي: حالة عدم اليقين، ومحدودية الموارد، وضعف الاتصالات، وانخفاض الروح المعنوية، وللتغلب عليها وجد أن استخدام التخطيط بطريقة السيناريوهات البديلة من أفضل الوسائل للتغلب على عدم اليقين، والتركيز على الابتكار والإبداع، وتدعيم الاتصالات، وإشراك العاملين.

هدفت دراسة (Arasa:2012) إلى معرفة العلاقة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي و قوة الأداء، وتوصلت الدراسة إلي: وجود علاقة قوية بين

التخطيط الاستراتيجي و أداء المنظمات، وعلاوة على ذلك، كل عمليات الإدارة الاستراتيجية (تحديد غرض المنظمة، والمسح البيئي، وتحديد القضايا الاستراتيجية، واختيار الاستراتيجية والتنفيذ والتقييم والرقابة)، ذات علاقة إيجابية مع أداء المنظمة.

هدفت دراسة (الكلم: 2012) إلى معرفة: معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى، وتوصلت الدراسة إلى: أن أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي هو الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة، وصعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة، وضعف مستوى العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة تعزى للرتبة الأكاديمية والخبرة، في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

هدفت دراسة (سعيد: 2013) إلى معرفة معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم، وتوصلت الدراسة إلى: أن أهم المعوقات ضعف الموارد المالية، وضعف التدريب والتأهيل والبيئة التعليمية بالكلية، وعدم مواكبة البحث العلمي لسوق العمل، وغياب المشاركة مع عدم وجود خطة استراتيجية للكلية

هدفت دراسة (Ololube:2013) إلى معرفة أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية في نيجيريا وتوصلت الدراسة إلى: أن أهم المعوقات نقص المعطيات الإحصائية والمعلوماتية اللازمة للتخطيط وعدم وجود كفاءات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي، والوضع الاقتصادي السيئ، بالإضافة إلى عدم الاستقرار السياسي والأمني كلها ساهمت في انخفاض مستوى التخطيط الاستراتيجي.

هدفت دراسة (Nyaimwanza:2013) إلى معرفة أثر صياغة وتنفيذ الاستراتيجية على الأداء والنمو للمنظمات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت

**الدراسة إلى** أن عدم إدراك القائمين على تنفيذ الاستراتيجيات لهذه المنظمات لأهمية الربط بين الصياغة والتنفيذ كان له أثر سلبي على الأداء والنمو لهذه المنظمات، وأن هذه المنظمات تقوم بأجراء عملية التخطيط الاستراتيجي ولكن يحدث الخطأ في التنفيذ، مع عدم وجود ربط أو إلمام بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، والتعامل على أن كل نشاط لوحده مع أن الإدارة الاستراتيجية منظومة متكاملة.

**هدفت دراسة (العلي:2013) إلى** معرفة معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة السعودية، **وتوصلت الدراسة إلى** أن ابرز معوقات التخطيط الاستراتيجي على التوالي هي: عدم وضوح سياسات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، والمركزية في اتخاذ القرار، ونقص الموارد المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، والاعتقاد السائد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة مختصة وليس الجميع، وعدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها الجامعة.

**هدفت دراسة (Bilal:2014) إلى** معرفة معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الماليزية، **وتوصلت الدراسة إلى** أن ابرز معوقات التخطيط الاستراتيجي على التوالي هي: عدم إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، مع عدم وجود وصف واضح للأدوار، وضعف الرقابة على الخطط مع عدم مسائلة المقصرين، ومقاومة التغيير من بعض الإداريين.

**هدفت دراسة (الدعوكي : 2015) إلى** معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الزاوية، **وتوصلت الدراسة إلى** أن اهم المعوقات غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الكلية، واعتبار رؤية الكلية مجرد شعار، مع عدم توفر قاعدة بيانات، كذلك لا تأخذ الكلية بآراء العاملين، كما

أن الهيكل لا يتناسب مع طبيعة العمل، مع عدم توفر قنوات اتصال فعالة، ولا توجد كفاءات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي.

**هدفت دراسة (عبدالوهاب: 2015)** إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، في الكليات النظرية بجامعة الزقازيق، وتوصلت الدراسة إلى أن أكبر الأبعاد قيمة هو تطوير البنية الأساسية للمؤسسة، تطوير منظومة التدريس والتقييم، تطوير منظومة البحث العلمي، المشاركة المجتمعية، ثم بعد تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، وأن لهذه الأبعاد أهمية أثناء استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير المؤسسة، وعلى المؤسسة أن تراعى ما تضمنه الأبعاد أثناء اشتقاق السياسات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وأن تأخذ في الاعتبار عند صياغة الخطة التنفيذية كلا من عامل الزمن، ومسؤولية التنفيذ ومتابعة التنفيذ والوقوف على مؤشرات النجاح

**هدفت دراسة (Clay 2016)** إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومرونة التخطيط الاستراتيجي والقدرة على الابتكار، وتوصلت الدراسة إلى: أن عمليات التخطيط الاستراتيجي ترتبط بشكل ايجابي مع أداء المنظمات، ولكل منهما علاقة ايجابية مع الابتكار والميزة التنافسية، والابتكار يتوسط العلاقة بين أداء المنظمات والتخطيط الاستراتيجي.

**هدفت دراسة (الديراوي: 2017)** إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى أحداث حالة من الريادة باعتبارها كمتغير وسيط، ودورها في تحقيق تميز أداء المنظمات، وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباط موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي " أهداف، صياغة،

اعداد، تطبيق، رقابة، تقييم " وأداء المنظمات، مع تأكيد دور الريادة كوسيط معزز للأثر بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات.

#### ثانياً- أسلوب الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بدراسة الظاهرة وتحليلها للوصول إلي الاستنتاجات الدقيقة حول الظاهرة وتفسيرها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للبيانات، ويمكن توضيحهما على كما يلي:

1- المصادر الثانوية: اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على، الكتب العربية والدراسات العربية والأجنبية، والدوريات والأبحاث العلمية، الموجودة في الجامعات، أو منشورة عبر الإنترنت والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها.

2- المصادر الأولية: لقد قام الباحث بإعداد استبانة حول موضوع الدراسة، مستعينا ببعض الدراسات السابقة، معتمداً بشكل رئيسي على دراسة كلاً من (الكلثم: 2012 )، و(العلي: 2013) موجهة لمفردات عينة الدراسة في كلية العلوم والتقنية سبها؛ وذلك لأنها من أكثر وسائل جمع المعلومات كفاءة في الدراسات الاجتماعية.

كما اعتمد الباحث مسألة على قدر من الأهمية، وهي عدم التدخل في إجابات الباحثين وإعطائهم الوقت والحرية الكافية للإجابة، وذلك لتحقيق الموضوعية والحيادية العلمية .

#### صدق وثبات الاستبانة:

يقصد بنتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة .

## معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم والتقنية سبها

صدق الأداة: للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من المتخصصين في الإدارة ، وطلب إليهم إبداء الرأي والملاحظات حول مدى انتماء الفقرات للمجالات التي أدرجت فيها، بالإضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية، ووضوحها من حيث المعنى، وسهولة الفهم، وأي ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة، وقد تم إعادة تعديل الاستبانة وفق ما أرتأه السادة المحكمون، حيث أصبحت الأداة بعد التحكيم بصورتها النهائية

ثبات الأداة: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية ، ومن أشهر الاختبارات المستخدمة لقياس الثبات معامل ألفا كرونباخ حيث تبين أن قيمته للاستبانة ككل (8.75) ، وهذه القيمة تعد مرتفعة ومطمئنة

● وقد استخدم الباحث معيار ليكرت الخماسي لقياس استجابة المبحثين لفقرات استمارة الاستبيان على النحو التالي:

جدول رقم (1) معيار ليكرت

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

ولتفسير النتائج اعتمد الميزان الاتي للنسب المئوية للاستجابات

جدول رقم (2) ميزان النسب المئوية للاستجابات

| النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|----------------|----------------|
| أقل من 50 %    | غير متوفرة     |
| من 50-59 %     | منخفضة         |
| من 60-69 %     | متوسطة         |
| من 70-79 %     | عالية          |
| من 80-89 %     | عالية جداً     |

## ثانياً - تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين العاملين في كلية العلوم والتقنية سبها ، ويبلغ مجموعهم (333) مفردة.

### عينة الدراسة:

كان حجم العينة الإجمالي عند مستوى ثقة 95% وخطأ مسموح به  $\pm 5\%$  هو (175) مفردة وفقاً للجدول الإحصائية المصممة لهذا الغرض (أوما سكيران، 2010 ص421) ، ولقد تم استعادة (108) استمارة من الاستمارات الموزعة وتم استبعاد (31) استمارة لعدم اكتمالها ، وبذلك تكون الاستمارات التي تم تحليلها (77) استمارة.

### ثالثاً - التحاليل الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث بترميز المتغيرات والبيانات ثم تفريغها بالحاسب الآلي وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، ولقد استخدم الباحث العديد من التحاليل الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وهي:

**الإحصاء الوصفي**، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية المرجحة، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والترتيب وذلك لتحديد سمات عينة الدراسة والجدول التوضيحية.

**الإحصاء التحليلي** متمثل في استخدام اختبار تحليل التباين One Way Anova، ومعامل الفا كرونباخ .

#### الجزء الرابع: الدراسة الميدانية

##### أولاً- توصيف عينة الدراسة:

توصل الباحثان إلى تحديد بعض سمات مفردات عينة الدراسة باستخدام المقاييس الإحصائية الوصفية ، كما سبق الإشارة إليها وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات الشخصية

| م                | التوزيع          | العدد | النسبة | الترتيب |
|------------------|------------------|-------|--------|---------|
| النوع            | ذكر              | 44    | 57.1%  | 1       |
|                  | أنثى             | 33    | 42.9%  | 2       |
| الوظيفة          | عضو هيئة تدريس   | 24    | 31.2%  | 2       |
|                  | معيد             | 15    | 19.5%  | 3       |
|                  | إداري            | 38    | 49.4%  | 1       |
| سنوات الخبرة     | أقل من 5 سنوات   | 19    | 24.7%  | 3       |
|                  | من 6 - 10 سنوات  | 36    | 46.8%  | 2       |
|                  | أكثر من 10 سنوات | 22    | 28.6%  | 1       |
| المستوى التعليمي | متوسط            | 8     | 10.4%  | 4       |
|                  | جامعي            | 40    | 51.9%  | 1       |
|                  | ماجستير          | 14    | 18.2%  | 3       |
|                  | دكتوراه          | 15    | 19.5%  | 2       |
| المجموع          |                  | 77    | 100%   | -       |

يتضح من الجدول السابق:

- 1- النوع: أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير " النوع " يشير إلى أن العينة متقاربة مع زيادة صغيرة لعنصر (الذكور)، ويحوزون نسبة (57.1%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

- 2- **الوظيفة:** أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير "الوظيفة" يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة من (الإداريين)، ويحوزون نسبة (49.4%)، وفقا لرودود عينة الدراسة.
- 3- **سنوات الخبرة:** أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير " سنوات الخبرة " يشير إلى أن أغلبية العينة تقع في فئة الخبرة ( من 5- 10 سنوات) ويحوزون نسبة (46.8%)، وفقا لرودود عينة الدراسة.
- 4- **المستوى التعليمي:** أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير "المستوى التعليمي" يشير إلى أن أغلبية عينة الدراسة من حملة المؤهل (الجامعي)، ويحوزون نسبة (51.9%)، وفقا لرودود عينة الدراسة.

#### ثانيًا - المتغيرات المتعلقة بمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

##### نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال:

ما هي أهم معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم والتقنية سبها ، وذلك حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها.؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام المقاييس الإحصائية الآتية:(المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية ترتيب الأهمية، والدرجة) والجدول التالي يوضح ذلك.

## معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم والتقنية سبها

جدول رقم (4) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية، الترتيب، الدرجة لمعوقات التخطيط الاستراتيجي

| الدرجة    | الترتيب | الأهمية النسبية | معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | يعد مضمون العبارات التالية من معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي   | ر.م |
|-----------|---------|-----------------|----------------|-------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|-----|
| متوسطة    | 13      | %66             | %30.4          | 1.11              | 3.65          | الروتين والتعقيد الإداري في الكلية                               | 1   |
| متوسطة    | 16      | %64             | %27.8          | .99               | 3.56          | صعوبة تحليل البيئة الخارجية الكلية                               | 2   |
| متوسطة    | 17      | %63.7           | %36            | 1.28              | 3.55          | ضعف مستوى العلاقة بين الكلية ومؤسسات المجتمع المدني              | 3   |
| عالية     | 9       | %72             | %28.6          | 1.11              | 3.88          | عدم اعتماد معايير التمييز والاقتدار في اختيار القادة الأكاديميين | 4   |
| منخفضة    | 20      | %58             | %32.5          | 1.09              | 3.35          | اعتقاد بعض المسؤولين أن رسالة الكلية ورؤيتها هي مجرد شعارات      | 5   |
| متوسطة    | 12      | %67.8           | %31.2          | 1.16              | 3.71          | المركزية في صناعة القرار داخل الكلية                             | 6   |
| عالية     | 10      | %71.8           | %28.7          | 1.11              | 3.87          | الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات          | 7   |
| عالية جدا | 1       | %83.8           | %16.3          | .71               | 4.35          | غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة والإداريين         | 8   |

|    |                                                                                                                                   |      |      |       |       |    |        |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|-------|----|--------|
| 9  | عدم التقييم المستمر<br>لجوانب الخطة<br>الاستراتيجية التي تضعها<br>الكلية                                                          | 4.13 | .87  | %21   | %78.3 | 2  | عالية  |
| 10 | مقاومة التغيير من قبل<br>بعض المسؤولين<br>والعاملين في الكلية                                                                     | 4.00 | .86  | %21.5 | %75   | 5  | عالية  |
| 11 | عدم اشتراك أعضاء هيئة<br>التدريس والتدريب في<br>عملية التخطيط                                                                     | 3.52 | 1.18 | %33.5 | %63   | 18 | متوسطة |
| 12 | نقص الموارد البشرية<br>المؤهلة لتنفيذ الخطط<br>الاستراتيجية                                                                       | 3.59 | 1.09 | %30.4 | %64.8 | 14 | متوسطة |
| 13 | قلة توفر الحوافز المادية<br>والمعنوية للقائمين على<br>إعداد الخطط وتنفيذها                                                        | 4.03 | .84  | %20.8 | %75.8 | 4  | عالية  |
| 14 | تقادم الأساليب المتبعة<br>في التخطيط الاستراتيجي<br>وعدم مواكبتها للمستجدات                                                       | 3.97 | .95  | %23.9 | %74.3 | 6  | عالية  |
| 15 | وجود فجوة بين برامج<br>الكلية ومتطلبات سوق<br>العمل                                                                               | 3.58 | 1.12 | %31.2 | %64.5 | 15 | متوسطة |
| 16 | الاعتقاد السائد بأن<br>التخطيط الاستراتيجي هو<br>مسؤولية إدارة متخصصة<br>في التخطيط، وليس<br>مسؤولية الإدارة في كافة<br>المستويات | 3.90 | 1.04 | %26.6 | %72.5 | 8  | عالية  |

## معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم والتقنية سبها

|    |                                                                                             |      |      |       |       |    |        |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|-------|----|--------|
| 17 | نقص خبرة المسؤولين<br>عن التخطيط الاستراتيجي<br>بخطواته وأساليبه                            | 4.06 | .81  | %19.9 | %76.5 | 3  | عالية  |
| 18 | قلة إطلاع المسؤولين<br>على تجارب بعض<br>المنظمات المتميزة في<br>مجال التخطيط<br>الاستراتيجي | 3.91 | 1.13 | %28.9 | %72.8 | 7  | عالية  |
| 19 | عدم قابلية الاهداف<br>الاستراتيجية بالكلية<br>للقياس                                        | 3.48 | .85  | %24.4 | %62   | 19 | متوسطة |
| 20 | معظم العاملين في الكلية<br>لا يفهمون رؤيتها<br>ورسالتها واهدافها<br>الاستراتيجية            | 3.85 | 1.14 | %29.6 | %71.2 | 11 | عالية  |

من خلال الجدول السابق يتضح التالي:

إن أكثر المعوقات أمام تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم والتقنية

سبها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

1- " غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة والإداريين "

حيث احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية (83,8%)، ومتوسط

حسابي (4.35) ، وانحراف معياري بلغ (0.71).

2- " عدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها الكلية " ،

حيث احتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية (78.3%)، ومتوسط

حسابي (4.13) ، وانحراف معياري بلغ (0.87).

3- " نقص خبرة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بخطواته وأساليبه " ،

حيث احتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية (76.5%) ، ومتوسط

حسابي (4.06) ، وانحراف معياري بلغ (0.81).

- 4- " عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها " ، حيث احتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية (75.8%) ومتوسط حسابي (4.03) ، وانحراف معياري بلغ (0.84).
- 5- " مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين في الكلية " ، حيث احتل المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية ( 75%) ومتوسط حسابي (4.00) ، وانحراف معياري بلغ (0.86).

ثالثاً اختبار فرضية الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفقا للمتغيرات الشخصية : النوع ، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي ، في كلية العلوم والتقنية سبها. تم اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باستجابة أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين نحو معوقات التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم والتقنية سبها ، تبعاً للمتغيرات الشخصية باختبار تحليل التباين One Way Anova, والجدول التالي يظهر ذلك :

جدول رقم (5) قياس فروق معوقات التخطيط الاستراتيجي طبقاً للمتغيرات الشخصية باختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه

| المصدر         | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | الدلالة الإحصائية |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| بين المجموعات  | 123            | 1            | 123            | 326    | 570               |
| داخل المجموعات | 28.398         | 75           | 379            |        |                   |
| الكلية         | 28.522         | 76           |                |        |                   |

## معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم والتقنية سبها

|                  |                |        |    |       |        |      |
|------------------|----------------|--------|----|-------|--------|------|
| المسمى الوظيفي   | بين المجموعات  | 1.960  | 2  | .980  | 2.731  | .072 |
|                  | داخل المجموعات | 26.561 | 74 | .359  |        |      |
|                  | الكلية         | 28.522 | 76 |       |        |      |
| سنوات الخبرة     | بين المجموعات  | 7.001  | 2  | 3.500 | 12.036 | .000 |
|                  | داخل المجموعات | 21.521 | 74 | .291  |        |      |
|                  | الكلية         | 28.522 | 76 |       |        |      |
| المستوى التعليمي | بين المجموعات  | 3.059  | 3  | 1.020 | 2.923  | .040 |
|                  | داخل المجموعات | 25.463 | 73 | .349  |        |      |
|                  | الكلية         | 28.522 | 76 |       |        |      |

من الجدول السابق يتضح:

- 1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع ، حيث بلغت قيمة (F) (326) ومستوى الدلالة (0.570) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ، ويفسر الباحث ذلك أن جميع الإداريين وأعضاء هيئة التدريس فكرتهم عن التخطيط الاستراتيجي واحدة ،ولقد احتلت عبارة " غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة والإداريين " المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية.
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حيث بلغت قيمة (F) (2.731) ومستوى الدلالة (0.072) وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ، ويفسر ذلك بسبب الاهتمام بالأعباء الوظيفية، ومشاكل الأقسام مع غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لديهم.

- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F) (12.036)، ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). ويفسر الباحث ذلك أن زيادة الخبرة والممارسة في العمل تجعل الفرد لديه اطلاع واسع على مسيرة الكلية وأكثر قدرة على التغلب والتعامل مع المعوقات.
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة (F) (2.923) ومستوى الدلالة (0.040) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ويفسر الباحث ذلك أن زيادة المستوى التعليمي للفرد تجعله أكثر اطلاعاً وأكثر معرفة من غيره، فضلاً عن اطلاعه على ما يجب أن تكون عليه الامور وأكثر قدرة للتغلب على المعوقات.

### النتائج :

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن أكبر خمس معوقات تعترض تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم والتقنية سبها هي على التوالي " غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة والإداريين، وعدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الاستراتيجية التي تضعها الكلية، ونقص خبرة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بخطواته واساليبه، وعدم توفر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها " و" مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين في الكلية " .
- 2- أظهرت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم والتقنية سبها، تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، ولا توجد لمتغير (النوع - المسمى الوظيفي).

## التوصيات:

يوصي الباحث بعدد من السبل المقترحة للتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي في كلية العلوم والتقنية سبها منها :

1- تعزيز الاتجاه نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي و مفاهيم الإدارة الاستراتيجية، ومحاولة ترسيخها في اذهان العاملين و نشر ثقافة الفكر الاستراتيجي بين العاملين في الكلية، وإشعارهم بأهمية اتباع هذه المفاهيم لتكون اكثر عمقاً تم جعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة للكلية.

2- زيادة الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير القيادات الإدارية، وذلك من خلال إعداد برامج تدريبية متخصصة يقوم بها متخصصون أكفاء ؛ لتأهيلهم والرفع من كفاءتهم وتهدف إلى تعريفهم بأساليب التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، والتوعية الكاملة بها ودراسة خطط الجامعات الناجحة إقليمياً وذلك لحاجة الكلية إلى تبني ممارسة الإدارة الاستراتيجية كنشاط اعتيادي داخل الكلية

3- ارسال فرق من الكلية للاطلاع على تجربة الدول المجاورة والتي نجحت في التخطيط الاستراتيجي للاستفادة من خبراتها ، والاطلاع المستمر على خطط الجامعات والمعاهد المتقدمة في هذا المجال والاستفادة منها.

4- حصر المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ووضعها في مطويات خاصة وتوزيعها على أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالكلية.

## المراجع العربية

- 1- أسماء بنت محمد البنيان, (المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي ( 3-5/مارس 2015 )/التخطيط الاستراتيجي لجودة التعليم العالي ,جامعة الملك سعود الشارقة, الامارات(ص734-743).
- 2- إياد علي الدجني, " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي", رسالة دكتوراه غير منشورة, جامعة دمشق, 2011.
- 3- الدعوكي ربيعة, قدمور سكيانة المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي, 3-5 مارس 2015 " واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الزاوية , جامعة الشارقة (ص552-559)
- 4- الديراوي ايمن , :أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمغير وسيط , Vol 25, No3 , IUGJEBS, ISSN 2410-5198 , 2017, pp 76-98
- 5- سيد محمد جاد الرب, (2010), " الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ", دار النهضة العربية, ص189.
- 6- شرف, سمير, وليد عامر, عيبر عطيرة " مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية المجلد (33) العدد (2) 2011 واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها"( ص 75-97)
- 7- عبدالوهاب, صلاح شريف (المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي, 3-5 مارس 2015 ) دور لتخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق , جامعة الشارقة (ص522-529)
- 8- فهد بن معيقل العلي, طارق الامين, المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الخليجي 2014 "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة " (ص20-47)
- 9- فيصل سعيد, عمر اسماعيل مجلة العلوم والتربية, العدد الاول , يناير 2013 "معوقات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الاقسام" السودان(ص52-79)
- 10- الكاظم حمدي, حازم بدارنة, " , المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي ,المجلد الخامس , العدد 10, 2012 "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها(ص187-202)
- 11- موسى, محمد عبداللطيف (2010) "التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة " دار السعادة للطباعة والنشر.
- 12- اوما سيكران ( 2010 ) طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية تعريب د إسماعيل بسيوني دار المريخ للنشر ص421

## المراجع الأجنبية

- 1- Alaric H. Robertson, "An Assessment of Four Key Strategic Planning Barriers and How to Mitigate or Reduce Them and Their Effect" Masters of Public Administration, Texas State University 2011
- 2- Bilal Latif, Faisal Rashid Gohar, Abid Hussain, and Mirza Muhammad Kashif "Barriers to Effective Strategic Planning"

International Journal of Management & Organizational Studies

VOLUME 1, ISSUE 2 ISSN: 2305-2600

Che Mohd Zulkifli , Ahmad Haris " Entrepreneurial Strategic Planning on Business Performance: Relationship between Marketing and Business Performance " International Journal of

Management Sciences Vol. 2, No. 9, 2014, 418-425

Clay, Dibrell and Justin Craig and Donald Neubaum "Linking the formal strategic planning process, planning flexibility and innovativeness to firm performance Journal of Business research, (2016) Vol.67.

Nwachukwu Prince Ololube, "The Problems and Approaches to Educational Planning in Nigeria: A Theoretical Observation " Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 4 No 12, October 2013

Robert Arasa," The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance" International Journal of Humanities and Social Science Vol. 2 No. 22 [Special Issue – November 2012

Tonderai Nyamwanza," A Case Study Review of the Strategy Formulation and Implementation Link among SMES in Zimbabwe " European Journal of Business and Management , Vol..5, No..31, (2013)