

أهمية التحليل الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

جامعة آل البيت نموذجاً

*The importance of strategic analysis in higher education institutions  
Al al-Bayt University as model*

مريم بلحاج، جامعة تلمسان، الجزائر

تاريخ التسليم: (08 / 10 / 2017)، تاريخ التقييم: (14 / 11 / 2017)، تاريخ القبول: (16 / 11 / 2017)

**Abstract**

This research aims to determine the importance of strategic analysis for managers in a Jordanian University, included a sample of 45 managers. The study found that the managers recognize the importance of strategic analysis moderately, with no statistically significant differences in results toward this concept and its significance based on variables adopted in the study.

Finally, the researcher implies to pay attention to the human capital through training and other programs for the advancement of the administrative level, and to enhance collective participation in policies and programs to improve strategic implementation of plans. In addition, attention to the areas of specialization and previous experience when determining administrative cadres is critical.

**Key words:** strategic planning, strategic analysis, internal analysis, external analysis, Al al-Bayt University

**الملخص**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهمية التحليل الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وقد اشتملت على عينة من المديرين على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا لإحدى الجامعات الأردنية بلغ حجمها 45 مدير. توصلت الدراسة إلى أن لدى المديرين إدراك حول أهمية التحليل الإستراتيجي بدرجة متوسطة، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية حول آراء الأفراد عن مفهوم التحليل الإستراتيجي و أهميته بناء على المتغيرات المعتمدة في الدراسة. استناداً إلى هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال برامج التدريب والتطوير، ودور المشاركة الجماعية في رسم السياسات والبرامج والتنفيذ الجيد للخطط الإستراتيجية، مع الاهتمام بمجالات التخصص والخبرات السابقة عند تحديد الإطارات والكوادر الإدارية.

**الكلمات المفتاحية: التخطيط**

الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، التحليل الداخلي، التحليل الخارجي، جامعة آل البيت.

## 1. المقدمة

إن ما يميز العالم اليوم اشتداد المنافسة في جميع المجالات الصناعية والخدمية والتي كانت وليدة التطورات في جميع ميادين الحياة الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية، القانونية، التكنولوجية... وفي ظل هذه التحولات والتغيرات تزايد الاهتمام بالموارد البشري باعتباره رأس المال الأساسي للمنظمة والوسيلة الرئيسية لتحقيق التنمية، وبهذا يتزايد الاهتمام بعمليات استقطاب الكفاءات والمهارات من أجل رفع الكفاءة وتطوير الجودة. هنا يظهر دور المنظمات التعليمية في تكوين الأفراد بما يتناسب مع متطلبات منظمات العصر الحالي، من جهة أخرى فإن التغير المستمر والدائم في الاتجاهات الثقافية ينعكس على اتجاهات الأفراد وباعتبار المنظمات التعليمية تتعامل مع نوعين من العملاء فعلى القيادات الإستراتيجية أن تسعى لتحديد الخطط والإستراتيجيات التي تساعد على استقطاب أكبر عدد من المتعلمين من جهة، ومن جهة أخرى ملائمة هذه الإستراتيجيات لتكوين المهارات والقدرات في ظل منافسة عالمية يكون فيها العنصر البشري أساس النمو والازدهار.

وبالتالي على المؤسسات التعليمية أن تضمن تنافسيتها ضمن ما يفرضه الواقع من تحديات وعراقيل بالتحليل الدقيق لما تملكه من موارد ومكانيات، وما يفرضه المحيط الخارجي سواء المحلي أو الدولي من تغيرات أمام المنظمة مستعملة في ذلك مجموعة من الأدوات (*BCG, ADL, McKinsey, PONAT, OCAT, PEST analysis, Value chain*) وعلى هذا الأساس يظهر الدور الرئيسي للتحليل البيئي والقدرات الإستراتيجية (*analysis...*)، وفي تصميم الخطط الإستراتيجية بما يتماشى مع وضعية المنظمة التنافسية في ظل ما يوفره العالم الخارجي.

بناء على ما سبق واستنادا إلى معظم الدراسات التي عالجت مواضيع التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية ارتأت الباحثة أن تعالج من خلال هذا البحث مكانة التحليل البيئي الداخلي والخارجي من وجهة نظر المديرين في جامعة آل البيت بالأردن.

## 1. مشكلة الدراسة:

في إطار ما يميز محيط الأعمال الحالي توجب على المنظمات التعليمية الخاصة والحكومية كغيرها من المنظمات الربحية أن تعمل على تطوير إستراتيجيات تتماشى مع متغيرات البيئة المحلية والدولية التي تعمل فيها والتي حددتها من خلال تحديد رسالتها، فالمنظمة بصياغة الرسالة تحدد البيئة التي تتعامل معها ومن خلال التحليل والتقييم للبيئة تحدد طبيعة هذه البيئة، وبهذا فإن التحليل البيئي يعد اللبنة الأساسية في بناء الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

من جهة أخرى وبعد الإطلاع على الأدب المتعلق بموضوع الدراسة تبين أن معظم الدراسات تساند الدور البالغ للتحليل البيئي في صياغة وبناء الخطط الإستراتيجية منها دراسات: (الهاشمي: 2006)، (Akyel et al, 2012)، (داودي: 2007)، (عرايبي الحاج: 2005)، من جهة أخرى بينت دراسة (Valentin: 2005)، (Hill & Webstbrook: 1997) عدم فعالية التحليل البيئي فهو يؤدي إلى نتائج عادية سطحية وقد تكون مضللة، (Mintezberg: 1994) تطرق إلى مفهوم التحليل الإستراتيجي بالنقد قائلاً أنه يحد من البصيرة الإستراتيجية للمدراء ويجعل تحليل الوقائع مجزئاً. ثم إن إعداد الخطط الإستراتيجية للتعليم العالي للمنظمات الحكومية بالأردن حسب دراسة (Sami: 2009) يقتصر على مجموعة مختصة وبالتالي فإن غياب الإدراك الجيد بموارد وقدرات المنظمات التعليمية قد ينعكس سلباً على مدى تحقيق الأهداف والخطط المسطرة، بالإضافة إلى اختلاف نتائج الدراسات عن علاقة الارتباط و الأثر بين التحليل الإستراتيجي ومدى نجاح الخطط الإستراتيجية وحول مكانة التحليل الإستراتيجي في المنظمات التعليمية. مما سبق يتمحور التساؤل الرئيس للدراسة كالتالي:

### ما مدى أهمية التحليل الإستراتيجي في منظمات التعليم العالي؟

#### 2. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من المكانة التي يحتلها مفهوم التحليل الإستراتيجي في ميدان الإدارة الحديثة، ففي وضع تزداد فيه شدة المنافسة يظهر دور التحليل البيئي في تحديد وضعية المنظمة، فهو ذلك المحور الأساسي في بناء الخطة الإستراتيجية، فاستناداً لهذه الأهمية تتجلى أهمية الدراسة الحالية من حيث:

- ✓ أهمية التحليل البيئي في تحديد وضعية المنظمة، ومكانته في التخطيط الإستراتيجي.
- ✓ علاقة التفاعل والتكامل بين التحليل البيئي ورسالة ورؤية وأهداف المنظمة.
- ✓ أهمية التحليل الاستراتيجي في تحديد الفرص واقتناصها، ومواجهة التهديدات والتحديات والتغلب عليها بعد تحديدها.
- ✓ كما تعتبر الدراسة إضافة أدبية، وتهدف إلى توجيه أنظار المهتمين إلى إجراء بحوث ودراسات في هذا المجال بتناول ما أغفلته الدراسات الأخرى.

#### 3. أهداف الدراسة:

بناء على تحديد إشكالية البحث وأهميته فإن الهدف من ورائه يعزى إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة، فهو يهدف إلى تحديد:

1. البيئة التي تقع فيها المؤسسة التعليمية محل الدراسة وما يميزها من تطورات في ظل التغيرات المحلية والدولية.

2. مكانة التحليل الداخلي والخارجي من وجهة نظر المديرين في الجامعة المدروسة.

3. الفروق بين إجابات المديرين أفراد عينة البحث حول الجهة المسؤولة عن التحليل الإستراتيجي والتي تعزى إلى الخصائص الديمغرافية.

4. الفروق بين إجابات المديرين أفراد عينة البحث حول متغيرات الدراسة و التي ترجع إلى الخصائص الديمغرافية.

#### 5. أداة الدراسة:

من أجل تلبية متطلبات الدراسة ولاستقصاء البيانات من أفراد عينة الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة ، وقد تم تطوير أداة الدراسة استنادا إلى مجموعة من الدراسات السابقة وبما يتناسب مع مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي كالتالي: موافق بشدة (1)، موافق (2)، محايد (3)، غير موافق (4)، غير موافق بشدة (5).

#### 6. منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المناسب لهذا النمط من الدراسات الميدانية، ومن أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لتوضيح خصائص عينة الدراسة وعلى اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاكتشاف الفروق الإحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية التحليل الإستراتيجي حسب المتغيرات المدروسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

#### 7. عينة الدراسة:

أشتمل مجتمع الدراسة على المديرين في جامعة آل البيت من جميع المستويات الادارية، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية، وتم استبعاد الإدارة العليا نظرا لصعوبة الوصول إلى أفرادها، فبلغ حجم مجتمع الدراسة حوالي 140 منهم 67 مدير على مستوى الإدارة الوسطى من مدراء الدوائر والمراكز و مساعديهم وعمداء الكليات والمعاهد و نوابهم، و 73 على مستوى الإدارة الدنيا من رؤساء الأقسام والشعب، وبلغ حجم العينة 60 مديرا، في حين تم استرجاع 50 استبانة 5 منها غير صالحة للتحليل وبهذا بلغت نسبة الاسترجاع 75 % وهي نسبة صالحة للتحليل فكان الحجم النهائي للعينة 45 مدير .

#### 8. الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية: Strategy and Strategic Management



يرجع ظهور الإستراتيجية في العلوم الإدارية إلى أعمال *Ansoff, Schandler* ، ففي سنة 1962 نشر *Schandler* مؤلفه المعنون بـ "Strategy and Structure" والذي تناول فيه العلاقة بين الإستراتيجية وهيكل المنظمة، ومراحل إعداد الإستراتيجية وتنفيذها، واعتبر الإستراتيجية على أنها تصور مستقبلي موجه نحو تنمية المنظمة مدعم بمعطيات الحاضر، وفي سنة 1965 نشر *Ansoff* مؤلفه بعنوان "Corporate Strategy" يقسم فيه القرارات الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات: إستراتيجية، إدارية وتشغيلية، وبهذا يتفق *Ansoff* و *Schandler* في اعتبار القرارات الإستراتيجية إطار لضبط مختلف السياسات الوظيفية للمنظمة. (مزهودة، 2003)

وفي سنة 1965 قام الباحثون في مدرسة هارفارد بنشر نموذج *SWOT analysis* والذي عرف أول مرة باسم نموذج *LCAG* نسبة إلى أسماء الباحثين ( *Learned, Christensen, Andrews, Guth* ) والذي يقوم على فكرة المقابلة بين الفرص والمخاطر الخارجية وإمكانات المنظمة لوضع الخيارات الإستراتيجية، وبهذا فإن الإستراتيجية هي وليدة أبحاث مدرسة هارفارد. (بن حبيب، 2002)

هذا وقد تعرضت المدرسة الكلاسيكية للعديد من الانتقادات حيث سماها *Mintezberg* المدرسة التصورية و التي تعتبر صياغة الإستراتيجية عملية تصورية للمستقبل، وبعد هذا حاول رواد المدرسة الكلاسيكية تعميم مصطلح الإستراتيجية إلى الإدارة والتسيير كمفهوم يحتوي ما بعد التخطيط ويهتم أكثر بالمتغيرات الخارجية والعوامل الداخلية وتوجيه الإستراتيجية نحو التنفيذ الجيد وتقليص الفجوة بين الإعداد والتنفيذ، وهذا من خلال المؤلف الذي نشر سنة 1976 من طرف *Ansoff, Declerck & Hayes* بعنوان "From Strategic Planning to Strategic Management".

يعتبر التحليل الإستراتيجي الركيزة الأساسية للتخطيط الإستراتيجي من خلال التمهيد لبناء الإستراتيجيات و توفير المعلومات اللازمة عن الحاضر والمستقبل لصنع القرارات الإستراتيجية نتيجة لتحليل إمكانيات المنظمة ومتغيرات البيئة الخارجية، ثم إن الإدارة الإستراتيجية تساعد على ضمان التطبيق الجيد للإستراتيجيات وتقليص الهوة بين الإعداد والتنفيذ من خلال الرقابة الجيدة والتقييم المستمر لما تحققه المنظمة.

هذا وقد تعددت التعاريف الموجهة للإدارة الإستراتيجية حيث لا يوجد تعريف متفق عليه فالبعض يعتبر أنها العملية الممثلة بالمرحل المحددة من تحديد رسالة المنظمة إلى الرقابة والتقييم، في حين يرى البعض أن هذا التعريف يبسط الحقائق ويجعلها سطحية ويرون أنها عملية طارئة ومجزأة وتحتاج إلى جهد كبير لبلوغ الأهداف وباعتبار القرارات الإستراتيجية

مبنية على التنبؤ فإنها غالبا ما تواجه أحداثا ووقائع تؤدي إلى التحقيق الجزئي أو تغيير المسار . وبهذا يقع التخطيط الإستراتيجي ضمن مرحلتين أساسيتين:

### 1.8 صياغة الإستراتيجية: *Strategy Formulation* :

تنتهي هذه المرحلة بتحديد إستراتيجيات المنظمة على جميع المستويات بناء على ما تملكه من قدرات ومكانيات وما يفرضه المحيط الخارجي من متغيرات من أجل تلبية ما تطمح إليه من أهداف وتحقيق رسالتها ورؤيتها، وتضم هذه المرحلة مجموعة من المكونات: (Hill Charles & Jones, 2008)

**رسالة المنظمة: *The mission*:** تحدد سبب وجود المنظمة وهي عبارة عن فقرة بسيطة تعبر عن فلسفة المنظمة وأفاقها وغاياتها تتميز بالبساطة والوضوح من غير تقصير وتكون واسعة من غير هلامية، توضح العملاء المستهدفين وحاجاتهم وطرق إشباعها، وتعتبر مصدر القرارات الإستراتيجية للمنظمة.

**رؤية المنظمة: *The vision* :** تصف المستقبل الذي تصبو المنظمة لتحقيقه، تخاطب العقل والروح وتثير تحفيز جميع الأفراد وتركز على الرغبة في التفوق والتميز والإبداع، وتتصف الرؤية الجيدة بالطموح ولكن في حدود العقلانية والقابلية للتطبيق.

**قيم المنظمة: *The values*:** قواعد إرشادية وطار سلوكي يعبر عن نظرة المؤسسة وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع جميع أصحاب المصالح، وتتعلق القيم من المعايير التي تحكم الثقافة التنظيمية التي تحرص المؤسسة على تعميمها وضمان التزام الإدارة والموظفين بتطبيقها، فنشاط المنظمة يتطلب الامتثال للقيم والقواعد الأخلاقية والقانونية للمجتمع وليس فقط العمل على تعظيم الربح والربحية.

**الأهداف العامة: *The major goals*:** تعبر عن الغايات و النتائج التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها من خلال القيام بأنشطتها المختلفة، ويشترط عند صياغة الأهداف أن تكون قابلة للقياس، متناغمة ومتوافقة مع رؤية ورؤية المنظمة، أن تتناول القضايا المهمة والضرورية للمنظمة كما يشترط أن تتميز بالتحدي ولكن في حدود الواقع مع ضرورة أن تكون ضمن مدة زمنية محددة.

**تحليل البيئة الخارجية: *The External Analysis*:** حيث تقوم المنظمة بتحديد جميع المتغيرات من غير المنظمة والتي يمكن أن تؤثر على نشاط المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. وتحليل البيئة الخارجية يتم على مستوى بيئة التعامل المباشر و البيئة العامة المحلية والدولية.

**تحليل البيئة الداخلية: The Internal Analysis:** تقوم المنظمة بتحديد الموارد والقدرات والمهارات لديها والطرق التي تساعد على بناء الكفاءات المميزة، وينتج عن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة تحديد نقاط القوة التي تميزها عن غيرها ونقاط الضعف التي يمكن أن تكون عائقاً أمام نشاطها لتحقيق أهدافها. وتحليل البيئة الداخلية يتم من خلال تحليل سلسلة القيم لمختلف وظائف المنظمة وتحليل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة والموارد المتاحة لديها.

**التحليل الرباعي: SWOT analysis:** بناء على التوفيق بين نقاط القوة والضعف لدى المنظمة وعلى الفرص المتاحة في المحيط الخارجي والتهديدات التي تواجهها، تحدد المنظمة مجموعة من المواقف أو الخيارات الإستراتيجية المتاحة والمرغوبة والتي من بينها تختار الإستراتيجيات التي تلبي أهدافها بناء على عدة معايير والتي تكون متكاملة متفاعلة فيما بينها ومع الإستراتيجية الكلية للمنظمة ومدعمة لها، تنقسم إستراتيجيات المنظمة إلى المستويات الأربعة التالية:

- ❖ إستراتيجيات المستوى الوظيفي *Functional Level Strategies*.
- ❖ إستراتيجيات وحدات الأعمال *Business Unit Strategies*.
- ❖ الإستراتيجيات العامة *Global Strategies*.
- ❖ إستراتيجيات المستوى الكلي للمنظمة *Corporate Level Strategies*.

## 2.8. تنفيذ الإستراتيجية: Strategy Implementation:

بعد تحديد الإستراتيجية المناسبة لأهداف المنظمة تحدد المنظمة الزمن المناسب لتطبيقها كما تعمل على توزيع الإستراتيجية الكلية إلى إستراتيجيات جزئية من خلال البرامج والسياسات و الأنشطة الخاصة بمختلف الوظائف ومن تم التنفيذ الفعلي للخطة الإستراتيجية والتي يقف مدى نجاحها على مجموعة من الأنظمة المساعدة: (براهيمي، 2007)

1. وجود نظام متكامل للتخطيط يكون شامل وبسيط يوضح الإجراءات والخطوات الخاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي.
2. وجود هيكل تنظيمي يتناسب مع إستراتيجية المنظمة.
3. وجود نظام جيد للموارد البشرية كنظام التدريب والتحفيز وتقييم الأداء ...
4. وجود نظام متكامل للمعلومات يساعد على توفير المعلومات الضرورية وتحقيق التكامل بين وحدات المنظمة.

### 3.8. التقييم والرقابة: *Control and Evaluation*

تعتبر وظيفة الرقابة آخر مرحلة في نموذج التخطيط الإستراتيجي، وتتماشى بالتوازي مع عملية التنفيذ، وتتم عملية التقييم من خلال مقارنة أداء المنظمة فيما يتعلق بفاعلية مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى الخطأ المسموح به واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود فجوة بين الأهداف المحددة والمحقة باستخدام حلقة الرجوع العكسي.

كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية التقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم، أو في تطبيق الإستراتيجية.

### 9. التحليل الاستراتيجي: *Strategic analysis*

يركز هذا البحث على مرحلة التحليل الإستراتيجي الذي يعتبر الركيزة الأساسية للتخطيط الإستراتيجي من خلال توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية بالإضافة إلى تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، وقد تعددت التعاريف الموجهة للتحليل الإستراتيجي ومنها:

- ✖ التحليل الإستراتيجي هو فهم الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة من حيث المحيط الخارجي والموارد والمهارات الداخلية، ومواقف وتأثيرات الأطراف الآخذة. (مزهودة، 2005)
- ✖ يعرف التحليل الاستراتيجي الرباعي على أنه الفحص الدائم والمستمر للمحيط الداخلي للمنظمة لتحديد نقاط القوة التي يمكن أن تمثل ميزة تنافسية للمنظمة، ونقاط الضعف، مع التحليل الخارجي للفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في ميدان نشاطها. (Harrison, 2010)
- ✖ يعرف التحليل الاستراتيجي على أنه من خلال الأساليب المستخدمة يسند سيادة المنطق الاستراتيجي الذي يركز عليه في بناء الاستراتيجيات فهو يهيئ معرفة موضوعية عن سلسلة نتائج الأعمال وأسلوب أدائها ويحدد العوامل الإستراتيجية الخارجية والداخلية التي تحدد مستقبل المنظمة. (البلداوي والمشهداني، 2004).

### 1.9. متى تقوم المنظمة بالتحليل الإستراتيجي؟



عادة تقوم المنظمات بالتحليل الإستراتيجي في حالتين وهذا حسب الاتجاه الإستراتيجي الذي ترغب فيه إما بالمواءمة الإستراتيجية (Strategic Fit) وتكون بالاستجابة والتأقلم مع متغيرات المحيط الخارجي، أو بسط وامتداد الإستراتيجية (Strategy Stretch)، وفي هذه الحالة المنظمة هي التي تؤثر في المحيط الخارجي، وبهذا تتم عملية التحليل الإستراتيجي في الحالتين التاليتين:

1. عندما تعاني المؤسسة من اضطرابات ومشاكل: حيث يكون التحليل الاستراتيجي ضروريا لتحديد أسباب المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة، ومحاولة إيجاد الحلول لتحسين وضعيتها.

2. إذا كانت المؤسسة في حالة جيدة: إذ أن اللجوء للتحليل في هذه الحالة يكون بهدف محاولة المؤسسة تحسين أدائها من خلال فحص وتحليل وضعيتها الماضية والحاضرة والتنبؤ بالحالة المستقبلية والتطلع دائما للأحسن.

ويشترط من أجل نجاح التحليل الإستراتيجي في منظمة ما الالتزام بمجموعة من الشروط: (Ameri et al, 1996)

1. الواقعية والموضوعية فيما يتعلق بنقاط القوة ونقاط الضعف للمنظمة.
2. التمييز بين الوضع الحالي والصورة المستقبلية التي ترغب المنظمة في تحقيقها.
3. أن يكون التحليل الإستراتيجي محددا بعيدا عن حالات عدم التأكد.
4. تطبيق التحليل الإستراتيجي على أساس مقارن مع المنافسين يتبين من خلاله مدى حذر المنظمة اتجاه محيطها.
5. أن يكون سهلا وبسيطا بعيدا عن التعقيد والحالات المفتوحة.

## 2.9 التحليل الإستراتيجي في المنظمات التعليمية:

إن التحديات والتغيرات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي تنعكس في نفس الوقت على المنظمات التعليمية كونها مصدر تكوين الموارد البشرية، فمن خلال التحليل الكلي والمستمر الداخلي والخارجي يتبين مدى تأقلم المنظمات مع محيطها الداخلي والخارجي (Fooladvand et al, 2015)، إضافة إلى هذا أوضحت دراسة (Juan Hu et al, 2017) أن المنظمات التعليمية الخاصة تتجه أكثر من الحكومية نحو تبني مفهوم التخطيط والتحليل الاستراتيجي.

ويمكن إدراج جملة من هذه التحديات التي تواجه المنظمات التعليمية في النقاط التالية (الشربيني ومصطفى، 2008) :

**زيادة معدلات التغيير:** أن ما يميز العالم ظهور مجموعة من التغيرات في شتى المجالات وظهور قوى مهيمنة اقتصاديا وسياسيا وتقنيا ، ما هو إلا مجموعة من التحديات يجب أن يواجهها القادة الإستراتيجيون للمؤسسات التعليمية من أجل التأقلم والتماشي معها.

**شدة المنافسة:** إن زيادة المعاملات الدولية والعولمة نتج عنها حرية تنقل الأفراد والموارد وأدت إلى اشتداد المنافسة التي كان المورد البشري فيها أساس التنمية ما أوجب على القادة في التعليم العالي مراعاة متطلبات السوق عند صياغة إستراتيجياتهم، ومدى مناسبة الخرج لمتطلبات هذا السوق من خلال عمليات الإبداع والابتكار.

**عولمة الإدارة فكل وتطبيقا:** لقد أدت زيادة التحالفات العالمية واستخدام التكنولوجيا الحديثة إلى حصول بعض المؤسسات على ميزة تنافسية لخريجها مما ادعى للمنظمات الأخرى إلى العمل إستراتيجيا على مواجهة هذه التغيرات.

**عجز الموارد المتاحة:** في وقت ازدادت فيه شدة المنافسة عرف من جهة أخرى ندرة في الموارد المادية والمالية والبشرية، ازدادت فيه أهمية اقتصاد المعرفة والمعلوماتية والتي أصبحت تعتبر مصدر بناء الميزة التنافسية.

**زيادة دور جماعات الضغط:** لقد ازداد دور جماعات الضغط فيما يتعلق بنوع الخريج وملائمة مستواه المعرفي لمتطلبات العمل، وزيادة التأكيد على الدور الاجتماعي والالتزام بالسلوك الأخلاقي، والتي تعتبر تغيرات على قادة المؤسسات التعليمية مراعاتها عند صياغة إستراتيجياتها لمواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية.

#### 10. أهمية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات التعليمية:

نظرا لمجموعة التحديات التي تواجه المنظمات التعليمية فقد أصبح لزاما عليها أن تتبنى هي الأخرى مبدأ التخطيط الإستراتيجي والذي يستند أساسا إلى نتائج التحليل الإستراتيجي، مع ضرورة تكيفه بما يتناسب مع متطلبات وطبيعة نشاط المنظمات التعليمية غير الربحية، وإن ما يعزز أهمية التخطيط الإستراتيجي في المنظمات التعليمية النتائج التي توصل إليها الباحثان Hargraeves & Hopkins سنة 1989 في بحث من طرف وزارة التربية البريطانية والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إمكانيات المنظمات التخطيطية ومستويات الأداء فيها.

ويتضمن نموذج للخطة الإستراتيجية أربعة مراحل كالتالي:

1. **التحليل:** ضرورة تحديد عوامل القوة والضعف.
  2. **البناء:** وضع الأولويات للعملية التطويرية وتحويلها إلى أهداف خاصة.
  3. **التنفيذ:** وضع الأولويات والأهداف موضع التنفيذ.
  4. **التقييم:** الرقابة على عمليات التنفيذ لضمان التنفيذ الفعال للخطط.
- ثم إن موائمة قدرات وكفاءة الخريج لمتطلبات سوق العمل تنعكس على مكانة المنظمة التعليمية وكفاءة مديريها الإستراتيجيين في القدرة على إحداث التغيير و التخطيط للمستقبل و تكيف إستراتيجيات المنظمة مع الاتجاهات الثقافية، والتي تزيد من ولاء عملاء المنظمة بنوعيهما. هذا وأضاف (Ramos et al, 2015) ضرورة تصميم وتخصيص التخطيط الاستراتيجي للمنظمات التعليمية بإدراج الأبعاد والحاجيات الاجتماعية.

#### 11. الإطار النظري لجامعة آل البيت:

تعد جامعة آل البيت من مؤسسات التعليم العالي في الأردن، منذ تأسيسها تعمل الجامعة على تكوين الخريج مهنيا بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل المحلي، العربي والدولي في ظل التحديات من خلال تشجيع الإبداع و الابتكار. ونظرا لطبيعة ثقافة الجامعة المستمدة من المبادئ العربية الإسلامية فإنها تقوم على المشاركة وتبادل الآراء وتعزيز الحوار في صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة بدءا من اعتبارها نمطا للحياة إلى تكيفها مع المحيط بعيدا عن التعصب والتحيز. وتهتم الجامعة بتدريس اللغات المختلفة من أجل تطوير وسيلة للاتصال مع العالم الخارجي، مع الاهتمام بالبحث العلمي والبحوث المتخصصة التي يمكن أن تساعد في حل المشاكل المحلية والعربية والدولية.

عملت الجامعة أيضا على تعزيز مكانتها الأكاديمية وتطوير خدماتها في وقت يتميز بمجموعة من التطورات وظهر المفاهيم الإدارية والتربوية والعلمية الحديثة المطبقة في الدراسات العليا، والاستفادة من التخطيط الشامل والإستراتيجي لتحقيق الأهداف المرجوة. وعلى الرغم من مراحل التطور والتقدم التي عرفتتها الجامعة منذ تأسيسها إلا أن الازدهار والتطور الحالي والتوجيهات الحكومية المتعلقة بالدراسات العليا تتطلب تحديث الخطط والأطر العملية، وإعادة تطوير برامجها التدريسية وتأقلمها مع التطورات التكنولوجية من أجل تطوير أدائها و تحقيق أهدافها، وإبراز الجوانب العلمية والثقافية والتراثية، وتطوير علاقتها مع المؤسسات العامة والخاصة والمجتمع المحلي بالإضافة إلى العلاقة التفاعلية مع

المنظمات الإقليمية والدولية من أجل جعل الجامعة مركزا للإبداع والإمكانيات اللازمة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية على الصعيدين المحلي والدولي.

## 12. الطريقة والأساليب المستخدمة:

### 1. ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل (Cronbach Alpha) الذي يكون مقبولا عند 0.6 أو أكثر وكانت النتائج لجميع فقرات الاستبانة تفوق 0.8، مما يؤكد ثبات أداة الدراسة وتناسق واتساق فقراتها.

### 2. تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة كما يوضحها الجدول،

الجدول (01): توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية

| العامل           | الفئة           | العدد | النسبة |
|------------------|-----------------|-------|--------|
| الجنس            | ذكر             | 41    | 91.1%  |
|                  | أنثى            | 4     | 8.9%   |
| العمر            | أقل من 25 سنة   | 0     | 0%     |
|                  | 25 سنة - 35 سنة | 11    | 24.4%  |
|                  | 36 سنة - 45 سنة | 22    | 48.9%  |
|                  | 46 فما فوق      | 12    | 26.7%  |
| المؤهل التعليمي  | بكالوريوس       | 19    | 42.2%  |
|                  | ماجستير         | 9     | 20%    |
|                  | شهادة عليا      | 17    | 37.8%  |
| المستوى الإداري  | إدارة وسطى      | 16    | 35.6%  |
|                  | إدارة دنيا      | 29    | 64.4%  |
| عدد سنوات الخبرة | 5 سنوات فأقل    | 25    | 55.6%  |
|                  | 6 - 10 سنوات    | 12    | 26.7%  |
|                  | 11 سنة فأكثر    | 8     | 17.8%  |



- يتضح من الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الذكور 91.1%، ويعزى ذلك إلى تقضيل المرأة العمل في المجالات غير الإدارية، وأيضاً نظراً لطبيعة المجتمع الذي تقع فيه المنظمة عينة الدراسة والذي يعرف بعاداته وتقاليده التي تستبعد خروج المرأة للعمل.
- يتضح من الجدول أن الفئة الأكبر من إجمالي العينة المبحوثة من 36 إلى أقل من 45 سنة وانعدمت الفئة الأقل من 25 سنة، وتقاربت باقي الفئات وهذا ما يرجع إلى التوجه نحو تجديد الكوادر والتشغيل المستمر وفتح الفرص أمام الشباب.
- تبين من الجدول أن أعلى نسبة 42.2% من إجمالي عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، تلاها أصحاب مؤهل الدراسات العليا (دكتوراه) بنسبة 37.8%، بينما 20% من حملة شهادة الماجستير، وقد يرجع هذا إلى تركيب عينة الدراسة حيث 64.4% منها يمثلون الإدارة الدنيا والتي لا تستدعي درجات دراسية عليا.
- تبين من الجدول أن ما نسبته 55.6% من إجمالي عينة الدراسة تقدر سنوات الخبرة الإجمالية لديهم بـ 5 سنوات فأقل، تلاها الأفراد الذين سنوات الخبرة لديهم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 26.7%، بينما ما نسبته 17.8% بلغت سنوات الخبرة لديهم من 11 سنة فأكثر، وقد يرجع هذا إلى ارتفاع نسبة دوران العمل والتجديد المستمر.

### 3. النتائج المتعلقة بإجابات المبحوثين حول أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي والخارجي ومفهومه والجهة المسؤولة عنه في جامعة آل البيت:

1. نتائج تحليل إجابات الأفراد حول مفهوم التحليل الإستراتيجي والجهة المسؤولة عنه:  
الجدول (02): نتائج تحليل مفهوم التحليل الإستراتيجي والجهة المسؤولة عنه:

| النتيجة                                     | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة        |
|---------------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|
| مفهوم التحليل الإستراتيجي                   | 2.13          | 0.84              | التعريف الثاني |
| الجهة المسؤولة عن عملية التحليل الإستراتيجي | 3.02          | 0.77              | الجهة الثالثة  |

يتبين من الجدول حول مفهوم التحليل الإستراتيجي انه يتجلى في المفهوم التالي:

" منهجية تحليلية تكمن أهميتها في قدرتها على تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة من حيث كفاءتها وقدرتها الذاتية لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وذلك سعياً نحو إحداث التفاعل والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيق رؤيتها المستقبلية وغاياتها الإستراتيجية."

وتبين أن الجهة المسؤولة عن عملية التحليل الإستراتيجي تتمثل في المديرين من جميع المستويات الإدارية، وهذا ما يتناقض مع الواقع في حين أن التخطيط الإستراتيجي بما فيه التحليل الإستراتيجي في جامعة آل البيت يقتصر على الإدارة العليا للجامعة مكونة من مجلس الأمناء ومجلس العمداء.

## 2. نتائج تحليل إجابات الأفراد حول أهمية التحليل الإستراتيجي:

الجدول (03): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات التحليل الإستراتيجي.

| المتغيرات                                | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النتيجة     |
|------------------------------------------|---------------|-------------------|-------------|
| التحليل الداخلي                          | 2.08          | 0.49              | درجة مرتفعة |
| التحليل الخارجي                          | 2.04          | 0.55              | درجة مرتفعة |
| التحليل الإستراتيجي من الناحية الإيجابية | 2.10          | 0.48              | درجة مرتفعة |
| التحليل الإستراتيجي من الناحية السلبية   | 3.05          | 0.65              | درجة متوسطة |
| التحليل الإستراتيجي ببعديه               | 2.58          | 0.41              | درجة متوسطة |

يتبين من الجدول وبعد حساب متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة واستنادا إلى مقياس التحليل المستخدم أن للتحليل الإستراتيجي بناءا على الإيجابيات المقترحة بما فيه التحليل الداخلي والخارجي أهمية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المديرين في جامعة آل البيت، ومن جهة أخرى كانت الموافقة على السلبات المقترحة للتحليل الإستراتيجي بدرجة متوسطة، فكانت الموافقة النهائية على التحليل الإستراتيجي ككل بدرجة متوسطة.

## 3. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

قبل تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار فرضيات الدراسة نتأكد أن بيانات متغيرات الدراسة تخضع لتوزيع طبيعي بإجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار تجانس التباين من خلال Levene's test والنتائج المحصل عليها موضحة في الجداول التالية:

### 1. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات واختبار تجانس التباين:

الجدول (04): اختبار Kolmogorov-Smirnov

| المتغيرات                  | Kolmogorov-Smirnov Sig |
|----------------------------|------------------------|
| التحليل الداخلي            | 0.14                   |
| التحليل الخارجي            | 0.027                  |
| التحليل الإستراتيجي ببعديه | 0.70                   |

يتبين من الجدول بالنسبة لاختبار Kolmogorov-Smirnov أن مستوى المعنوية المحسوب لجميع القيم أكبر من 0.025 لأن الاختبار ذو طرفين وبالتالي نقبل الفرضية العدمية القائلة أن المتغيرات تتوزع طبيعياً.

#### الجدول (05): نتائج اختبار تجانس التباين

| Levene's test Sig |                 |                            |                  |
|-------------------|-----------------|----------------------------|------------------|
| التحليل الداخلي   | التحليل الخارجي | التحليل الإستراتيجي ببعديه | المتغير          |
| 0.69              | 0.35            | 0.46                       | الجنس            |
| 0.40              | 0.47            | 0.55                       | العمر            |
| 0.26              | 0.42            | 0.77                       | المؤهل التعليمي  |
| 0.35              | 0.37            | 0.58                       | المستوى الإداري  |
| 0.04              | 0.28            | 0.66                       | عدد سنوات الخبرة |

يتبين من الجدول بالنسبة لاختبار Levene حول تجانس التباين أن مستوى المعنوية المحسوب لجميع القيم أكبر من 0.025 لأن الاختبار ذو طرفين وبالتالي نقبل الفرضية العدمية القائلة أن التباين متجانس لجميع متغيرات الدراسة.

#### 2. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

نتائج اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية حول مفهوم التحليل الداخلي حسب الخصائص الديمغرافية لمديرين جامعة آل البيت.

#### الجدول (06): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمتغيرات

الشخصية في آراء المبحوثين حول مفهوم التحليل الإستراتيجي.

| المتغير          | قيمة (F) | مستوى الدلالة |
|------------------|----------|---------------|
| الجنس            | 0.82     | 0.36          |
| العمر            | 0.49     | 0.61          |
| المؤهل التعليمي  | 1.05     | 0.35          |
| المستوى الإداري  | 1.17     | 0.68          |
| عدد سنوات الخبرة | 1.72     | 0.19          |

يتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية المعتمدة في الدراسة (حول إجابات المبحوثين عن مفهوم التحليل الإستراتيجي، حيث أن

مستويات الدلالة كلها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تقتضي عدم وجود فروق بين آراء المستجوبين حول مفهوم التحليل الإستراتيجي حسب المتغيرات الديمغرافية.

نتائج اختبار الفرضية الخامسة: لا توجد فروق دالة إحصائية حول الجهة المسؤولة عن عملية التحليل الإستراتيجي ترجع إلى الخصائص الديمغرافية للمديرين في جامعة آل البيت.

#### الجدول (07): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمتغيرات

الشخصية في آراء المبحوثين عن الجهة المسؤولة عن عملية التحليل الإستراتيجي.

| المتغير          | قيمة (F) | مستوى الدلالة |
|------------------|----------|---------------|
| الجنس            | 1.01     | 0.32          |
| العمر            | 1.24     | 0.29          |
| المؤهل التعليمي  | 0.24     | 0.78          |
| المستوى الإداري  | 1.35     | 0.25          |
| عدد سنوات الخبرة | 1.36     | 0.29          |

يبين الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية المعتمدة في الدراسة حول آراء المبحوثين عن الجهة المسؤولة عن عملية التحليل الإستراتيجي في جامعة آل البيت ، حيث أن مستويات الدلالة كلها غير معنوية عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

• نتائج اختبار الفرضية السادسة: لا توجد فروق دالة إحصائية حول أهمية التحليل الداخلي ترجع إلى الخصائص الديمغرافية للمديرين في جامعة آل البيت.

#### الجدول (08): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمتغيرات

الشخصية في آراء المبحوثين حول أهمية التحليل الداخلي.

| المتغير          | قيمة (F) | مستوى الدلالة |
|------------------|----------|---------------|
| الجنس            | 0.45     | 0.50          |
| العمر            | 0.75     | 0.47          |
| المؤهل التعليمي  | 3.20     | 0.051         |
| المستوى الإداري  | 0.39     | 0.53          |
| عدد سنوات الخبرة | 2.09     | 0.13          |



يتضح من الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين آراء المستجوبين حول أهمية التحليل الخارجي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية المعتمدة في الدراسة، حيث أن مستويات الدلالة كلها غير معنوية عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

• نتائج اختبار الفرضية السابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية حول أهمية التحليل الخارجي ترجع إلى الخصائص الديمغرافية للمديرين في جامعة آل البيت.

#### الجدول (09): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمتغيرات

الشخصية في آراء المبحوثين حول أهمية التحليل الخارجي.

| المتغير          | قيمة (F) | مستوى الدلالة |
|------------------|----------|---------------|
| الجنس            | 0.038    | 0.84          |
| العمر            | 0.38     | 0.68          |
| المؤهل التعليمي  | 0.65     | 0.52          |
| المستوى الإداري  | 0.63     | 0.43          |
| عدد سنوات الخبرة | 2.33     | 0.10          |

يتضح من الجدول أن مستويات الدلالة كلها غير معنوية عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تقتضي عدم وجود فروق بين آراء المستجوبين حول أهمية التحليل الخارجي حسب المتغيرات الديمغرافية.

• نتائج اختبار الفرضية الثامنة: لا توجد فروق دالة إحصائية حول أهمية التحليل الإستراتيجي ترجع إلى الخصائص الديمغرافية للمديرين في جامعة آل البيت.

#### الجدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمتغيرات

الشخصية في آراء المبحوثين حول أهمية التحليل الإستراتيجي.

| المتغير          | قيمة (F) | مستوى الدلالة |
|------------------|----------|---------------|
| الجنس            | 0.05     | 0.81          |
| العمر            | 1.73     | 0.18          |
| المؤهل التعليمي  | 0.94     | 0.39          |
| المستوى الإداري  | 0.07     | 0.78          |
| عدد سنوات الخبرة | 2.17     | 0.12          |

يتضح من الجدول أن مستويات الدلالة كلها غير معنوية عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية التي تقتضي عدم وجود فروق بين آراء المستجوبين حول أهمية التحليل الخارجي حسب المتغيرات الديمغرافية.

#### • نتائج اختبار الفرضيات:

توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

1. لدى المديرين في جامعة آل البيت إدراك بدرجة مرتفعة حول أهمية التحليل الداخلي.
2. لدى المديرين في جامعة آل البيت إدراك بدرجة مرتفعة حول أهمية التحليل الخارجي.
3. لدى المديرين في جامعة آل البيت إدراك بدرجة متوسطة حول أهمية التحليل الإستراتيجي.
4. لا توجد فروق دالة إحصائية حول الجهة المسؤولة عن عملية التحليل الإستراتيجي ترجع إلى الخصائص الديمغرافية للمديرين في جامعة آل البيت.
5. لا توجد فروق دالة إحصائية حول مفهوم التحليل الإستراتيجي ترجع إلى الخصائص الديمغرافية للمديرين في جامعة آل البيت.
6. لا توجد فروق دالة إحصائية حول أهمية التحليل الداخلي ترجع إلى الخصائص الديمغرافية للمديرين في جامعة آل البيت.
7. لا توجد فروق دالة إحصائية حول أهمية التحليل الخارجي ترجع إلى الخصائص الديمغرافية للمديرين في جامعة آل البيت.
8. لا توجد فروق دالة إحصائية حول أهمية التحليل الإستراتيجي ترجع إلى الخصائص الديمغرافية للمديرين في جامعة آل البيت.

## 13. الاستنتاجات والتوصيات

## 1- الاستنتاجات:

قامت هذه الدراسة على أساس تحديد أهمية التحليل الإستراتيجي من وجهة نظر المديرين في جامعة آل البيت والتي استندت إلى مجموعة من الفرضيات لتحقيق جملة من الأهداف، وبعد المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي بناء عليها صيغت الاستنتاجات التالية:

لدى المديرين إلمام كلي حول أهمية التحليل الإستراتيجي ببعديه الداخلي والخارجي، إلا أن هذه الأهمية كانت بدرجة متوسطة نظرا للموافقة على السلبيات المقترحة للتحليل الإستراتيجي والتي تبين بعضها أن التحليل الإستراتيجي كغيره من أدوات التحليل ما هو إلا منهجية أو أداة تتميز بجملة من المزايا والإيجابيات تكون في صالح المنظمة وتمكنها من معرفة مكانتها في ميدان نشاطها وتساعد، من جهة أخرى توجد بعض المحددات أمام التطبيق الجيد لهذا المفهوم التي قد لا تكون في صالح المنظمة و تجعله يتميز بمجموعة من النقص، بينما تعكس الموافقة على بعض العبارات المقترحة نقص الإدراك لدى أفراد عينة الدراسة حول متغيراتها.

من خلال المقابلات مع بعض أفراد عينة الدراسة تبين أيضا أن واقع التحليل الإستراتيجي في جامعة آل البيت يواجه مجموعة من التحديات بالإضافة إلى مجموعة من العراقيل التي تحول دون التنفيذ الجيد للإستراتيجيات والأهداف المسطرة يرجع أغلبها إلى عدم قدرة الغطاء المالي على تلبية المتطلبات.

## 2- التوصيات:

على ضوء النتائج والاستنتاجات المتوصل إليها واستنادا إلى واقع جامعة آل البيت وما يتوجب عليها من إجراءات لمسايرة ما يفرضه الوضع الحالي تم صياغة مجموعة من التوصيات:

- المشاركة الجماعية في تحديد المتطلبات والنقائص و حاجات الجامعة المادية والبشرية على مختلف المستويات .
- العمل على إدماج أكبر قدر من القادة الإداريين والإستراتيجيين ذوو الخبرة والتخصصات المناسبة للمنصب في فريق التخطيط الإستراتيجي.
- التسيير الجيد لإيرادات الجامعة بما يهدف إلى تطوير المكانة العلمية والاجتماعية للجامعة.

### قائمة المراجع:

- الطيب داودي، "أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية"، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009، ص - ص: 39 - 44.
- الهلالي الشربيني الهلالي، عبد العظيم السعيد مصطفى، "مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، 2008.
- براهيمى حياة، "مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية: دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor للالكترونيات بولاية برج بوعرييج"، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
- بن واضح الهاشمي، "محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية : Tindal"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، الجزائر، 2006.
- شاكر البلداوي، عمر المشهداني، " أثر التحليل الاستراتيجي لبيئة القرارات الرأسمالية في الحد من الأزمات المالية"، المؤتمر العربي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2004.
- عماري عمار، بن واضح الهاشمي، القري عبد الرحمان، "أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات"، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2004.
- عبد الرزاق بن حبيب، " اقتصاد وتسيير المؤسسة"، الدار الجامعية للنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 2002.
- عبد المليك مزهودة، "الفكر الإستراتيجي التسييري: من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2003.
- عبد المليك مزهودة، "قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديقات الجديدة للتسيير الاستراتيجي"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 12 ، جامعة باتنة، الجزائر 2005 .
- مداح عرابي الحاج، "أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، 2005.
- Akyl et al, 2012, « Strategic Planning In Institutions Of Higher Education: A Case Study Of Sakarya University”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 58, PP: 66 – 72.
- Ameri, F. Karimi and D. Goudarzipour, (1996), “USING SWOT ANALYSIS IN MAP & SPATIAL INFORMATION OFFICE OF



**SCI**", Statistics Center of Iran, University of Technology, Vali-e-asr, Tehran, Iran.

- Erhard. Valentin, (2005), " Away With SWOT Analysis: Use Defensive/Offensive Evaluation Instead", **the Journal of Applied Business Research**, Volume 21, Number 2, PP: 91-105.
- Fooladvanda et al, (2015), "The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education", **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 186, PP: 950 – 954.
- Hill Charles W.L & Jones Gareth R, (2008), "**Strategic Management**", Houghton Mifflin Company, 8<sup>th</sup> edition.
- Jeffrey P. Harrison, (2010), « Strategic Planning in Healthcare », Health Administration Press.
- Juan Hu et al, (2017), « Strategic planning and the stratification of Chinese higher education institutions», International Journal of Educational Development, in press available online.
- Ramos et al, (2015), « Strategic Environmental Assessment in higher education: Portuguese and Brazilian cases», Journal of Cleaner Production, Volume 106, 1, PP: 222-228.
- Sami Mahmood, (2009), "**Developing Study Plans in Universities in Jordan: Key Issues and Challenges**", Yarmouk University, Irbid, Jordan.