

متطلبات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر رؤساء الاقسام

دراسة حالة -جامعة النجاح الوطنية-

طالب دكتوراه.شادي قشوع

الجامعة العربية الأمريكية -فلسطين

shadiqashoo@gmail.com

الملخص بالعربية:

هدفت الدراسة التعرف إلى المرتكزات التي تستند إليها تجربة النجاح في التخطيط الاستراتيجي، و الوقوف على الاحتياجات التدريبية التي تشملها الخطة الاستراتيجية للجامعة ما بين عامي (2020 - 2025)، كما هدفت التعرف إلى سبل تطبيق معايير الجودة الشاملة في الخطط الاستراتيجية لجامعة النجاح الوطنية، و الوقوف على التحديات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي الأمثل والمتوقع في جامعة النجاح الوطنية، استخدم الباحث المنهج الكيفي لجمع البيانات النوعية باستخدام أداة الدراسة المقابلة، حيث تكون المجتمع في هذه الدراسة من جميع رؤساء الاقسام والبالغ عددهم (180) في جامعة النجاح الوطنية، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية من رؤساء الاقسام في جامعة النجاح قوامها (5) رؤساء لإجراء مقابلة بحثية معهم أظهرت نتائج الدراسة أهمية أن يتمتع القائمين على إعداد التخطيط الاستراتيجي برؤيا مستقبلية وفق واسع وذلك في سبيل التطوير وتحقيق الأهداف، كما ويتجلى نجاح التخطيط بوجود أشخاص يتمتعون بالسمات القيادية الناجحة والأخلاقية التي تدعوهم إلى الالتزام والإخلاص وتقديم الأفضل وعدم تغليب المصالح الخاصة على المصالح العامة، كما أظهرت النتائج أن الاحتياجات التدريبية جاءت بالدرجة الأولى حول تكنولوجيا المعلومات على اعتبارها من أهم متطلبات القرن الحادي والعشرين، وأداة من أدوات التغيير، وأشارت الدراسة إلى بعض التحديات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي منها تحديات تتعلق بالأزمات الطارئة كأزمة كورونا وانقطاع التعليم الوجاهي والتحول بالتعليم إلكترونياً، والاحتلال والوضع الأمني وانعكاس ذلك على بنية الدولة بكل مفاصلها ومنها الجامعة، والتدهور الاقتصادي الذي يعيشه البلد يؤدي إلى تعثر الكثير من الخطط الاستراتيجية، وتحديات تتعلق بمعايير الجودة والمتغيرات المتسارعة وربط مخرجات التعليم بسوق.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي، متطلبات التخطيط الاستراتيجي

Requirements for the implementation of strategic planning in higher education institutions from the point of view of department heads

Case study-Najah National University

PHD Student .Shadi qshoo

The Arab American University- Palestine

shadiqashoo@gmail.com

Abstract:

The study aimed at identifying the focus on the experience of success in strategic planning and standing on the training needs covered by the Strategic Plan of the University between 2020-2025, and identifying ways to apply overall quality standards in the strategic plans of the University of Najah and Standing the challenges that hinder the optimal and expectational strategic planning at the National Success University. The researcher used the Quali data collection of qualitative data using the corresponding study tool. In the form of sections of sections in the University of Najah (5 Heads), the results of the study showed the importance of the importance of preparing strategic planning for future views, in order to achieve development and achieve goals, and the success of planning has been successful with successful and ethical leadership features To commit and sincerity and submit the best and not different interests on public interests, as the results showed That the training needs came primarily about IT in mind the most important requirements of the twenty-first century, and a tool of change tools. To the structure of the state with all its joints, including the university, and the economic degradation of the country leads to a lot of strategic plans and challenges related to quality standards and accelerated variables and linking education outputs in a market.

Keywords: Strategic Planning, Istarian Planning Requirements

المقدمة

يعد التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية هو ضرورة وليس ترفاً، حيث يؤدي إلى رفع أداء المؤسسات التعليمية إذا كان تطبيقه جيداً؛ حيث يساعد اعتماد طريقة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق مجموعة من الفوائد فمن أهمها: تحديد خارطة طريق للمؤسسة، وتساهم في زيادة المنافسة الدولية ويمنحهم ميزة تنافسية مستمرة، ويمكن للمؤسسة استخدام الموارد بفعالية، كما يوفر فرصاً لجميع المستويات الإدارية في هذه العملية، مما يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند التغيير، وهذا يوفر الممارسات الإدارية في المؤسسات التعليمية.

فعلى مستوى التعليم العام، أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة لتحقيق التنمية والتحسين، في ما يعرف بالخطط التشغيلية، فلم تعد العشوائية في التخطيط مناسبة للمؤسسات التعليمية بسبب التحديات الداخلية والخارجية المفروضة عليها والتخطيط الاستراتيجي لمواجهة المستقبل في إطار الحاضر(1). ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المستقبل الأساسي للمرفق، والأهداف العامة التي يسعى لتحقيق ذلك، ويرتبط بمفهوم الاستراتيجية التي هي الطريقة التي تختارها الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج ، فالتخطيط الاستراتيجي يعكس فهم واقعي لما يجري في البيئة الداخلية للمنظمة، ويحاول تحديد نقاط القوة والضعف، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية ومحاولة تحديد الفرص والمخاطر المعنية، والتي يمكن إجبارها على المستقبل، والاستعداد له، وصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها وتوفير أفضل ظروف تسهم في تسهيل هذه الأهداف (2). ويعد التعليم العالي مستوى عالٍ من أهم المراحل التعليمية في حياة الإنسان، لأنه يأتي استكمالاً لما تم تحقيقه في مراحل التعليم الأساسي والثانوي، لذلك فإن تحقيق الأهداف التعليمية للمجتمع المتوخى حول قدرة النظام التعليمي على تحقيق أهدافه في هذه المراحل. إذا كان النظام التعليمي والتربوي في مراحل المدرسة الثانوية قادرة على بناء المعرفة والاتجاهات، فإن إنجاز الجودة في هذا التعليم يتم تحقيقه من خلال التوجيه والتخطيط الاستراتيجي الذي يحقق التميز وتطوير المؤسسات الجامعية(3). وقد ذكر غنيمي(4) أن للتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية دوراً حيوياً في حياة المنظمات، كونها تسهم بدور فاعل في وضع التصورات والرؤى ورسم معالم المستقبل، وإذا أردنا أن يكون التخطيط الاستراتيجي فعالاً، فإنه من الضروري أن يتم تحديد وتدقيق رسالة المؤسسة التربوية وغاياتها ذات الطابع الغامض، العام، والعريض، ولهذا طالبت العديد من الأدبيات بوجوب تطور الرؤية الاستراتيجية للنظام التربوي بصورة رسمية قبل تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي ، مما سيبرز لنا عنصراً هاماً وهو "التركيز على متطلبات التخطيط. ونظراً لما تحتاجه أي عملية اصلاح تربوي إلى التخطيط الاستراتيجي الفعال الذي ينطلق من الواقع ، ويحلل اتجاهات الماضي القريب ، ويهيئ نفسه للمستقبل وكون التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة التعليمية ، وله الأولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى ، إذ لا يمكن تنفيذ أي عمل دون تخطيط له ؛ فهو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل ، والذي ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله جاءت هذه الدراسة لتقف وتدرس متطلبات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي .

مشكلة الدراسة

تسعى مؤسسات التعليم العالي في كل المجتمعات والدول لتلبية احتياجات عملية التنمية في مواردها البشرية، وتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في التعليم في سبيل الوصول إلى التميز في أدائها ومخرجاتها التعليمية، وذلك من خلال اكساب القوى البشرية في الجامعة بالمهارات الفنية العالية المستوى، وبذل الجهود في تبني استراتيجيات ناجحة لاستثمار نقاط القوة، والإفادة من الفرص المتاحة في التغلب على جميع الصعوبات والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، وكون الجامعات العربية بشكل عام، وجامعات فلسطين بشكل خاص لم تصل إلى سلم التصنيفات العالمية للجامعات ضمن العشر الأوائل من الجامعات المصنفة يشير إلى ضرورة إعادة النظر في الاستراتيجيات المنفذة للنهوض بالأداء في مختلف الجوانب إدارياً، وفنياً، وأكاديمياً، وعلمياً، وبخنياً، وتحقيق مستوى متقدم من التميز والجودة، وقد ذكرت دراسة ثانكورن وكاليجون (Thankun& Caligin,1992) المشار إليهما في حمدان وإدريس (5) بأن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحاً وفاعلية من تلك التي لا تستخدمه.

وبناءً على ما سبق، ونظراً لكثرة التصنيفات العالمية المتعلقة بجودة مؤسسات التعليم العالي، والتميز، وانطلاقاً من كون الباحث أحد طلبة الدكتوراه في الإدارة التربوية، ارتأى الوقوف على متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي قناعةً منه في أهمية التخطيط الاستراتيجية في تحديد شخصية الجامعة ونجاحها، واختيار جامعة النجاح الوطنية كحدود مكانية للبحث باعتبارها تصدرت الجامعات الفلسطينية لعام 2020 في التصنيفات العالمية لمعايير الجودة والتميز.

أسئلة الدراسة

جاءت الدراسة الحالية بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة التالية:

1. من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات البحثية السابقة هناك عدة متطلبات للتخطيط الاستراتيجي، وجامعة النجاح الوطنية رائدة في هذا المجال، فحبذا توضيح المرتكزات التي تستند إليها تجربة النجاح في التخطيط الاستراتيجي؟
2. كأحد عناصر العملية التعليمية والقيادية في جامعة النجاح الوطنية، برأيك ما الاحتياجات التدريبية التي تشملها الخطة الاستراتيجية للجامعة ما بين عامي (2020 - 2025)؟

3. دأبت جامعة النجاح الوطنية على تبني فلسفة الجودة الشاملة في التعليم، وتضمنين معاييرها في مجالات التخطيط الاستراتيجي، فكيف ترى سبل تطبيق هذه المعايير في الخطط الاستراتيجية للجامعة من وجهة نظرك؟
4. الوصول إلى القمة يسبقها تحديات كبيرة، وفي ضوء الدراسات السابقة يتبين للباحثين والدراسين أن المحافظة على الميزة التنافسية يتطلب تجاوز كثير من التحديات، برأيك في ضوء تجربة النجاح ما هي تلك التحديات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي الأمثل والمتوقع؟
5. تذييل الصعوبات، ومواجهة التحديات تتطلب مجموعة من الإجراءات التنفيذية، والقرارات الصائبة، وقيادة تغيير فاعلة، وانطلاقاً من تحقيق جامعة النجاح الوطنية لإنجازات رائدة على مستوى الجامعات الفلسطينية، ما الإجراءات والتدابير المتخذة في الجامعة للتغلب على التحديات من وجهة نظرك؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على المرتكزات التي تستند إليها تجربة النجاح في التخطيط الاستراتيجي .
- الوقوف على الاحتياجات التدريبية التي تشملها الخطة الاستراتيجية للجامعة ما بين عامي (2020-2025)
- التعرف إلى سبل تطبيق معايير الجودة الشاملة في الخطط الاستراتيجية لجامعة النجاح الوطنية.
- الوقوف على التحديات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي الأمثل والمتوقع في جامعة النجاح الوطنية.
- التعرف إلى الإجراءات والتدابير المتخذة في جامعة النجاح الوطنية للتغلب على التحديات من وجهة نظر أفراد العينة.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من حيث:

- الأهمية النظرية: تقديم المادة النظرية المتعلقة بمتطلبات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي من خلال ما تقدمه الدراسة من أدب نظري ودراسات سابقة ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي مما يساهم في تقديم المعلومات المعرفية بهذا النوع من التخطيط.

الأهمية البحثية: تعد هذه الدراسة من الدراسات البحثية الحديثة التي تناولت موضوع متطلبات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام من خلال توظيف أدوات بحثية نوعية، وتبلور قيمة البحث ومكانته من حيث عنوانه، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يعد السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البناء الجديدة، حيث أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعد من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة لما لها من آثار إيجابية على النتاجات التربوية المرجوة، كما أن المادة البحثية في هذه الدراسة تفيده في إثراء المكتبات الجامعية بالمادة العلمية.

الأهمية التطبيقية: توجيه أنظار المهتمين من متخذي القرار في مؤسسات التعليم العالي إلى متطلبات التخطيط الاستراتيجي الناجح، وتحديد الاجراءات التنفيذية والعمل على حل المشكلات وتذليل المعوقات والتحديات التي تواجه تنفيذها، كما ستفيد هذه الدراسة القائمين على التخطيط الاستراتيجي الأخذ بتوصيات ومقترحات الدراسة في سبيل الارتقاء في سلم التميز واحداث التغيير، والاستمرارية في المنافسة الجامعية في مجال الجودة العلمية، كما ستكون هذه الدراسة فرصة أمام الباحثين لتناول موضوع متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية في مؤسسات تعليمية أخرى في فلسطين.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على المحددات التالية:

الحدود المكانية: جامعة النجاح الوطنية

الحدود البشرية: رؤساء أقسام الكليات في الجامعة

الحدود الزمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي (2020-2021)

الحدود الإجرائية: و تتمثل بأداة الدراسة في مقياس متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، وسبل التغلب على المعوقات التي تواجه خطط التنفيذ، وبالأساليب النوعية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة

مصطلحات الدراسة

التخطيط الاستراتيجي: "وهو أسلوب التحرك لمواجهة تحديات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع" (6).

ويعرفه الباحث اجرائيا: تصور مستقبلي يضعه فريق العمل بقيادة رئيس القسم ينطلق من تحليل للبيئة الداخلية للمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية بتحديد المعوقات التي تواجهها المؤسسة في تنفيذ الخطة وسبل مواجهة تلك المعوقات، ويتبين ذلك من خلال استجابات رؤساء الأقسام وإدارة جامعة النجاح على أدوات الدراسة.

متطلبات التخطيط الاستراتيجي إجرائيا وهي الشروط والظروف والاليات التي ينبغي توافرها لتطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة التعليمية من حيث تضمينها لرؤية ورسالة وقيم الاستراتيجية وعمليات التنفيذ والمواجهة.

الاطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو " عملية تفيد التجديد و التحول التنظيمي وهذه العملية تقوم بتوفير الوسائل اللازمة والمناسبة للتكيف والخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة ، كما أنه يوفر إطارا تحسين وتطوير العلاقات البرمجية والإدارية والتعاونية وتقييم التقدم الذي تحرزه المنظمة ، كما أن التخطيط الاستراتيجي يصوغ المستقبل المنشود ، ويحلل البيانات المتاحة التي لها تأثير على العمل ، ويحدد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة ، ويخطط ويخصص الموارد المتاحة للمنظمة بطريقة يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص والقيود في بيئة المنظمة ، أنه التخطيط الذي يحدث تغييرا نوعيا في المنظمة وممارسة الإدارة وتأثيره بعيد ،فهو العملية التي يتم من خلالها تنسيق الموارد مع الفرص المتاحة لها (7).وقد عرف برايسون(8)." التخطيط الاستراتيجي بأنه شكل من التخطيط مصمم لمساعدة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق نفع على الاستجابة بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في النظام فهو عبارة جهد منظم لتقديم قرارات وممارسات جوهرية تشكل اتجاه أنشطة المدرسة وطبيعتها " ، كما عرفها السويدان(9) بأنها القرارات ذات التأثير المستقبلي ، وهي عملية مستمرة ومتغيرة مع فلسفة الإدارة ونظام متكامل يتضمن الهياكل التشغيلية والإجرائية والميزانيات والأنظمة والبرامج، وعرفه مصطفى (10). إنه عملية مستمرة لصنع القرار تستند إلى المعلومات المستقبلية المحتملة حول هذه القرارات وآثارها المستقبلية، وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، وضمان تنفيذ خطط وبرامج محددة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها بما يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها ولتحقيق هذا النجاح يجب على المؤسسة القيام بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية والسياسية ويتطلب معرفة البيئة دراية بالأساليب الحديثة والمعاصرة في مجال التقدم والمعرفة بطرق فحص رسالة المؤسسة وأغراضها وبرامجها وكذلك معرفة عناصر الفاعلية والكفاءة التي تقود رسالة المؤسسة، وأن تطبيق وممارسة التخطيط الاستراتيجي يشجع على خلق بيئة الحوار بين المشاركين لفهم رؤيتها والانتماء إليها واكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي وترابط المؤسسة مع بيئتها وتحديد أولويات العمل(11). ويرى سلمان (12) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة تتمثل في أنه يساعد في وضع قائد المؤسسة ومجلسها والفريق الإداري بما في حالة من التركيز على مصير هذه المؤسسة ومستقبلها ويساعد القيادة الموجودة على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجه النظام ويساعد فريق الإدارة الحالي على الشعور بأن لديه القدرة على الرقابة والتحكم في مستقبل المؤسسة، فالمشكلات تكون موجودة ولكنها في نطاق غير معروف ومفهوم. ووجد معظم المديرين أنه من الأفضل أن يكون لديهم أفكار محدودة حول ما يجب القيام به قبل بدء العمل، ولكن من الغريب أن هذا الاعتبار غالبا ما يتم إهماله، ومن ثم يسمح المديرين أنفسهم بالانجذاب إلى المواقف التي تضعهم تحت رحمة الظروف والطبيعة وديناميكية الأنشطة التي تظهر أهمية التخطيط لأنها تمكن المدير من مواجهة المستقبل والتغيير، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون التخطيط يتجنب المدير الميل إلى ترك الأمور تسير على بصماتها ويعطيه الأمل في تحقيق أهداف أفضل، والتخطيط ينبه المدير إلى الفرص المختلفة ويظهر له الطريق لتحقيقها فأهمية التخطيط أكبر بكثير من مجرد توفير حلول للمشاكل، فإنه يفتح الباب أمام طرق جديدة والتخطيط مهم أيضا لأنه يساعد على تقليل التكاليف إلى الحد الأدنى ويمكن أن نذكر أربعة أسباب أساسية للأهمية البالغة لوظيفة التخطيط وهي: التغلب على عدم التأكد والتغيير، تركيز الانتباه على الأغراض والأهداف واكتساب التشغيل الاقتصادي حيث يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف و تسهيل الرقابة بدون التخطيط لا توجد رقابة فالمدير لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسيه لعدم وجود أهداف مخططة يمكن استخدامها(13).

أهداف التخطيط الاستراتيجي

يمكن توضيح أهداف التخطيط الاستراتيجي كما ذكرها أبو النصر(14) ومنها: تحقيق مبدأ التنمية والتجانس في هيكل السكان، والتفاعل الإيجابي مع الثقافة والفكر الإنساني، و تطوير الأفراد، فكريا، واجتماعيا لمواكبة متطلبات التنمية الشاملة، والتقليل من التباين في مستوي المعيشة بين أفراد المجتمع وتحقيق التوازن في الحياة، وتحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة، والتعرف على فرص الاستثمار الجديدة امام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها وتحديد افضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة وتعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.

متطلبات التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي

هناك متطلبات أساسية يجب مراعاتها قبل بدء بوضع الاستراتيجيات، وهذه المتطلبات هي مدخلات مهمة تؤثر على فعالية ونجاح التخطيط الاستراتيجي ونجاحهم ، وتمثل متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي كما ذكرها الشثري(15) وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي ، وهيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة، كما أن هناك توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط ،توفر صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيداً ، والتزام من الموظفين والإدارة المتوسطة بالتخطيط ، ثم توفر للمشاركين القناعة الكاملة بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية.

ومن متطلبات التخطيط الاستراتيجي كما وضحها ماهر(16) ما يلي:

- موارد مالية : يجب أن تكون هناك بنود مالية ومخصصات للإنفاق على الدراسات الاستراتيجية والاستشاريين الخارجيين والمتخصصين.
 - مهارات إدارية : يجب أن يكون الموظفون على مستويات مختلفة من الإدارة على درجة عالية من المهارة في التخطيط الاستراتيجي والفروع الأخرى المرتبطة به.
 - أنظمة معلومات : يجب أن تكون الدراسات والأنظمة لجمع البيانات حول البيئة الداخلية والخارجية متاحة وملخصة وإعدادها في تقارير تساعد القادة على التخطيط.
- الوقت : تحتاج المؤسسة التعليمية إلى جهود واسعة ووقت لمعالجة جمع المعلومات والاجتماعات وكتابة التقارير حول التخطيط الاستراتيجي

حواجز : يتطلب التخطيط الاستراتيجي جهدا إضافيا ، يجب تشجيعه بمكافآت وحوافز مادية الابتكار : يجب على المؤسسة التعليمية بدء وتشجيع التفكير المبتكر من أجل الحصول على أفكار جيدة تدعم الخطط الاستراتيجية.

المخاطرة : كلما كان القادة على درجة عالية من تحمل المخاطر والريادة للأفكار الجديدة ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي.

المرونة : يجب أن تكون المؤسسة قادرة على التعامل مع التغيرات في البيئة والظروف المحيطة بحيث يمكن تكييفها والتحكم فيها.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

دراسة الزبيدي (17)هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وجمع البيانات تم تطوير استبانة ، تم تطبيقها على عينة تكونت من (177) معلما ومعلمة من معلمي مدارس لواء ناعور الأساسية في محافظة العاصمة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن استجابات عينة الدراسة كانت موافقة بدرجة متوسطة على درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور. دراسة العامري (18)هدفت الدراسة التعرف على متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني 2020 بمدارس محافظة العرضيات من وجهة نظر القادة والمعلمين ،استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لأغراض الدراسة مستخدما أداة الدراسة الاستبانة ،تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة بالمدارس الحكومية والبالغ عددهم (74) قائدا ،كما تكون مجتمع الدراسة من (1153) معلما ،وتم اختيار (150) قائدا ومعلما بالطريقة العشوائية الطبقية ،أظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني 2020 بمدارس محافظة العرضيات من وجهة نظر القادة والمعلمين جاءت مرتفعة ، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين وقادة المدارس في تقديرهم لدرجة متطلبات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية. دراسة حسن(19) هدفت الدراسة إلى تقصي درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اتبعت الدراسة منهجا وصفيا مسحيا، تكونت عينة الدراسة من (117) عضو هيئة تدريس في جامعة الزيتونة الأردنية للعام الجامعي 2018-2019، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: المتطلبات البشرية، المتطلبات الإدارية، المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات المادية للتخطيط الاستراتيجي، أظهرت النتائج أن درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي للمجالات الأربعة جاءت كبيرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغيرات الكلية أو الرتبة الأكاديمية أو التكلفة بالعمل الإداري. دراسة الغوطي(20)هدفت الدراسة التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي في هذه المحافظات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من الاستبانة. بلغت عينة الدراسة (186) عضوا من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، أظهرت النتائج أن الوزن النسبي لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين بلغ (8.76%) بدرجة مرتفعة، كما بلغ دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بنسبة (77%) وللموارد المادية والتكنولوجية بنسبة (9.79%) وللأنظمة والعمليات الإدارية بنسبة (6.75%) ولإدارة جودة الخدمات بنسبة (97.71%) أوصت الدراسة بضرورة مراعاة فريق التخطيط الاستراتيجي عند إعداد الخطة الاستراتيجية، كما أوصت بضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي لإدارة جودة الخدمات، لما له من أثر في تحسين الخدمات وتطويرها، وزيادة كفاءة العاملين، وتحسين أداء الجامعة بشكل عام. كما أجرى الشمالان والفوزان (21)دراسة هدفت تحديد متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي ، حيث تكونت العينة من (٢٨٧) عضوا ، وتم بناء استبانة تقيس أبرز ملامح متطلبات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها وهي (إعادة صياغة استراتيجية الجامعات وتحليل البيئي للخطة الاستراتيجية ، والتصميم والتنفيذ والتطبيق للخطة الاستراتيجية ، بها الرقابة والتقييم الدوري للخطة الاستراتيجية) وتوصلت النتائج إلى أن متطلبات التطبيق كانت متوفرة بدرجة عالية لجميع أبعادها في تحقيق أهداف الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ والتأكيد على أهمية توافر المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار والعمل على سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات السوق وأهمية تحفيز

البيئة التعليمية للإبداع والابتكار. أجرى الفهيد (22) دراسة هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة المدير وفريق التميز لمهامهم تجاه التخطيط المدرسي في مدارس التطوير، والتعرف على درجة إسهام البرنامج الوطني لتطوير التعليم في تحسين وتنمية مهارات إعداد وتصميم الخطة المدرسية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، مستخدماً أداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات فريق التميز ومديري ومديرات مدارس التطوير في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغ عددهم الكلي (60) مديراً ومديرة و (450) معلمة، تم اختيارهم بالحصر الشامل، فكانت الاستبانات المتبقية (436) استبانة تم تحليلها، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المدير وفريق التميز لمهامهم تجاه التخطيط المدرسي في مدارس التطوير كانت كبيرة، وأن درجة إسهام البرنامج الوطني لتطوير التعليم في تحسين مهارات التخطيط المدرسي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم كان بدرجة كبيرة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إسهام البرنامج. دراسة الشثري (23) هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية وذلك من خلال الكشف عن متطلباته لتحسين القدرة التنافسية للجامعات، وكذلك لمعرفة التحديات التي تواجهها والتي قد تحد من تحسين قدرتها التنافسية للجامعات السعودية، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي على أفراد الدراسة والبالغ عددهم (69) عضو هيئة تدريس في تخصص إدارة تربوية مستخدماً أداة الدراسة الاستبانة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية: ضرورة توافر الاعتمادات المادية واللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي. وكان أهم التحديات التي تواجه ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية. سرعة التغيرات (الكمية والنوعية) في البيئة الداخلية للجامعات السعودية.

الدراسات الاجنبية

دراسة كين و ليو و تشين (24) هدفت الدراسة التحليلية إلى الكشف عن الاختلافات في مستويات ونماذج التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الصينية بوصفه أداة هامة في إدارة الجامعات، وذلك من خلال تعرف درجة الوعي للتخطيط الاستراتيجي، وأنواع الخطط الاستراتيجية، والمجموعات المؤثرة في التخطيط في هذه الجامعات، أظهرت النتائج أن معظم الجامعات توظف تخطيطاً استراتيجياً يعتمد الخطة الخمسية، وأن رؤساء الجامعات وأعضاء الهيئة التدريسية هم الأكثر تأثيراً في عملية التخطيط الاستراتيجي وأن مؤسسات التعليم العالي والكليات المهنية أكثر توجهها نحو العمل وتبني التخطيط

الاستراتيجي. دراسة يوداتاما وسارنو(25)هدفت الدراسة إلى تحديد الأولوية في التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي كتوصية لصانعي القرار في إندونيسيا لمواجهة التحديات، وتحديد اتجاه السياسات المستقبلية في التعليم العالي تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وشملت المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، كما تم قياس 7 معايير فرعية مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، وتقييم جودة التعليم وهي الرؤية والرسالة والحكومة، وشؤون الطلبة، والموارد البشرية، معيار البحث العلمي والتمويل وأخي ار البحث العلمي وخدمة المجتمع. أظهرت النتائج أن منظور العملاء كان الأعلى، وأن وخدمة المجتمع ومعيار شؤون الطلبة حصلوا على درجات مرتفعة باعتبارهما قاعدة للتخطيط الاستراتيجي دون إهمال المعايير الخمس الأخرى.

التعقيب على الدراسات

اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في منهج الدراسة المتبع وهو المنهج الوصفي مثل دراسة الغوطي والشري ، كما أن الدراسة الحالية اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة والذي يتمثل في رؤساء الاقسام وأعضاء التدريس مع دراسة الشمالان والفوزان والعامري كما أن هناك اختلاف ما بين الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في منهجيتها ، وهي دراسات استخدمت المنهج الوصفي المسحي كدراسة الشمالان والفوزان ، وكان الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات الاخرى في استخدام أداة الدراسة حيث أن هناك دراسات استخدم الاستبانة وبطاقة الأداء المتوازن كدراسة يوداتاما وسارنو، بينما استخدمت الدراسة الحالية أداة الملاحظة لجمع البيانات وتحليلها ، كما أن الدراسات السابقة تمكن الباحث من الاستفادة في صياغة مشكلة الدراسة الحالية، وفي الشكل الذي يمكن الاجابة عن تساؤلاتها وبناء اطارها النظري ، واعداد أداة الدراسة وهي المقابلة.

منهجية الدراسة

من أجل التعرف إلى متطلبات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر رؤساء الاقسام في جامعة النجاح استخدم الباحث المنهج الكيفي لجمع البيانات النوعية، ملائمة مع طبيعة الدراسة، لأنّ المنهج الكيفي هو الأنسب لوصف الظاهرة من جميع جوانبها ووصف ردود أفراد العينة واستجاباتهم.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون المجتمع في هذه الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والبالغ عددهم (180) في جامعة النجاح الوطنية، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية من رؤساء الأقسام في جامعة النجاح قوامها (5) رؤساء لإجراء مقابلة بحثية معهم.

أداة الدراسة

المقابلة: وتتم بشكل شخصي ووجهاً لوجه بين شخصين أو أكثر أحدهم الباحث، وتهدف التعرف إلى رأي الشخص الذي تتم مقابلته من خلال إجابته عن أسئلة الباحث، حيث قام الباحث بإجراء مقابلات نوعية شبه منتظمة (5) من رؤساء أقسام الكليات صدق أداة المقابلة: كما تم عرض أسئلة المقابلة على (ثلاثة) من أساتذة الجامعات للتحقق من ملائمتها، وسلامة صياغتها، والآخذ بأرائهم وتعديلهم، إما صياغة، أو حذف، أو إضافة أسئلة أخرى. المعالجات النوعية للأداة الكيفية (المقابلة)

بعد إجراء المقابلات مع رؤساء الأقسام، تم تفرغ إجاباتهم وتحليلها وذلك ب:

* حساب التكرارات في الجمل النصية لإجابات المبحوثين وبيان النسبة المئوية لها.

* ترتيبها حسب الأعلى تكراراً.

* مناقشة النتائج.

* اقتراح التوصيات بناء على النتائج.

النتائج ومناقشتها

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإجراء مقابلات بحثية مع (5) من رؤساء الأقسام المختلفة في جامعة النجاح الوطنية ومن ثم قام الباحث بتفريغ البيانات وتدوينها في جداول تكرارية حسب الأعلى تكراراً فكانت استجابات أفراد العينة على أسئلة الدراسة كما يلي:

السؤال الأول: من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات البحثية السابقة هناك عدة متطلبات للتخطيط الاستراتيجي، وجامعة النجاح الوطنية رائدة في هذا المجال، فحبذا توضيح المراكز التي

تستند إليها تجربة النجاح في التخطيط الاستراتيجي؟

الجدول التكراري (1) لاستجابة أفراد العينة على إجابة السؤال الأول المتعلق بالمراكز التي

تستند إليها تجربة النجاح في التخطيط الاستراتيجي؟

الرقم	النص	1م	2م	3م	4م	5م	التكرار
1	دورات تدريبية في توظيف تقنيات التعلم وتكنولوجيا المعلومات وتوظيفها عن بعد خاصة وقت الأزمات كجائحة كورونا.	1		1	1	1	4
2	تدريب المنفذين للتخطيط على كيفية إعداد وتطوير الموازنة الصفرية فقد اثبتت نجاحها في عدة جامعات كالجامعات الأمريكية.	1	1		1		3
3	ورشات تدريبية للعاملين وطلبة الدراسات العليا بتصميم البحوث النوعية .	1		1		1	3
4	ورشات تدريبية في ريادة الأعمال، وإدارة المشاريع وعقد الورش التدريبية لبعض التخصصات الجديدة في الجامعة،		1	1		1	3
5	تدريب العاملين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الجامعة واعدادها.	1				1	2
6	الاهتمام بالدورات التدريبية التي تختص بقيادة التغيير كون الجامعة تسعة لمواكبة التغير والتطور.	1				1	2
7	وورشات للإداريين في إدارة الأزمات، وإدارة المشاريع، والتخطيط الاستراتيجي الفاع				1	1	2
8	وتدريب العاملين على كيفية المشاركة في التخطيط، ولذلك فمن الضروري عقد الورش التدريبية حول صناعة القرار				1	1	2
9	دورات تدريبية في التقويم الإلكتروني والتقويم الذاتي للعاملين.			1			1
10	دورات حول طرائق التدريس التي تتوافق مع				1		1

						متطلبات القرن الحادي والعشرين كالتعلم المقلوب والغرف الافتراضية
--	--	--	--	--	--	--

يلاحظ من الجدول التكراري (1) أن أعلى النسب التكرارية حول متركزات التخطيط الاستراتيجي في جامعة النجاح الوطنية كانت (4) وهي الفقرة التي تنص على (الرؤيا المستقبلية/ التركيز على المستقبل للوصول لنتائج مستقبلية، والتنبؤ بالمستقبل) يليها تكراراً (3) وهي الفقرتين اللتان تنصان على (القائمين على التخطيط يجب أن يكونوا على مستوى من الإخلاص بعيدين عن المصالح الشخصية والانتماءات الحزبية والطائفية) و(المشاركة الفعالة بين كافة الأطراف المعنية، والتعاون بين الإدارة وكافة العاملين) ويليهما تكراراً (2) وهي الفقرات التي تنص على (تحديد الأهداف التي تسعى إليها المجتمعات البشرية بطرق علمية) و(ربط التخطيط باحتياجات الجامعة والتكنولوجيات ومخرجات البحث العلمي)، و أن يتضمن التخطيط كل من التحليل الاستراتيجي والاختيار الاستراتيجي، ومراجعة الخطط السابقة وتقييمها و(تحديد البدائل يسعى إلى الوصول إلى الترابط والتناسق بين الأهداف الاستراتيجية والمرحلة والأهداف قصيرة المدى) و(الترابط والتناسق بين الأهداف والتشريعات والسياسات الاستراتيجية)، و(القائمين على التخطيط مشهود لهم بخبراتهم العلمية والعملية)، وأقل التكرارات كانت الفقرات التي تنص على الاستعانة بتجارب الغير / والإفادة من تجارب الدول الناجحة في التخطيط، و(الأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات المستهدفة. ويتبين مما سبق أهمية أن يتمتع القائمين على إعداد التخطيط الاستراتيجي برؤيا مستقبلية وفق واسع وذلك في سبيل التطوير وتحقيق الأهداف ليس فحسب قصيرة المدى ولكن بعيدة المدى، ويتجلى نجاح التخطيط ذلك بوجود أشخاص يتمتعون بالسمات القيادية الناجحة والأخلاقية التي تدعوهم إلى الالتزام والإخلاص وتقديم الأفضل وعدم تغليب المصالح الخاصة على المصالح العامة، ولا بد من تحقيق المشاركة الفعالة فالتخطيط يحتاج إلى العمل الجماعي ومشاركة العاملين في التخطيط وصنع القرار. ويعزو الباحث ذلك أن التخطيط الاستراتيجي الفاعل هو التخطيط الذي ينبنى على تحديد الأهداف وتحليلها وربط الأهداف برؤية الجامعة في كافة الجوانب ولذلك يحتاج التخطيط إلى وجود قيادة تؤمن بالتغيير ذات رؤيا مستقبلية وتطويرية سماها واضحة وتؤمن بالمشاركة في صنع القرار وإلا فالتخطيط المحدود يفشل ولا يحمل أي تطورات تطويرية.

السؤال الثاني: كأحد عناصر العملية التعليمية والقيادية في جامعة النجاح الوطنية، برأيك ما الاحتياجات التدريبية التي تشملها الخطة الاستراتيجية للجامعة ما بين عامي (2020-2025)؟
والجدول التكراري (2) يبين استجابات أفراد العينة على سؤال الدراسة الثاني.
الجدول التكراري (2) لاستجابة أفراد العينة على السؤال الثاني المتعلق بالاحتياجات التدريبية التي تشملها الخطة الاستراتيجية للجامعة ما بين عامي (2020-2025)؟

الرقم	النص	1م	2م	3م	4م	5م	التكرار
1	دورات تدريبية في توظيف تقنيات التعلم وتكنولوجيا المعلومات وتوظيفها عن بعد خاصة وقت الأزمات كجائحة كورونا.	1		1	1	1	4
2	تدريب المنفذين للتخطيط على كيفية إعداد وتطوير الموازنة الصفريّة فقد اثبتت نجاحها في عدة جامعات كالجامعات الأمريكية.	1	1		1		3
3	ورشات تدريبية للعاملين وطلبة الدراسات العليا بتصميم البحوث النوعية .	1		1		1	3
4	ورشات تدريبية في ريادة الأعمال، وإدارة المشاريع وعقد الورش التدريبية لبعض التخصصات الجديدة في الجامعة،		1	1		1	3
5	تدريب العاملين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الجامعة واعدادها.	1				1	2
6	الاهتمام بالدورات التدريبية التي تختص بقيادة التغيير كون الجامعة تسعة لمواكبة التغير والتطور.	1				1	2
7	وورشات للإداريين في إدارة الأزمات، وإدارة المشاريع، والتخطيط الاستراتيجي الفاعل				1	1	2
8	وتدريب العاملين على كيفية المشاركة في التخطيط،				1	1	2

					ولذلك فمن الضروري عقد الورش التدريبية حول صناعة القرار	
1			1		دورات تدريبية في التقويم الإلكتروني والتقويم الذاتي للعاملين.	9
1			1		دورات حول طرائق التدريس التي تتوافق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين كالتعلم المقلوب والغرف الافتراضية	10

يتبين من الجدول التكراري (2) أن أعلى النسب التكرارية (4) جاءت مع الفقرة دورات تدريبية في توظيف تقنيات التعلم وتكنولوجيا المعلومات وتوظيفها عن بعد خاصة وقت الأزمات كجائحة كورونا، يليها تكراراً (3) جاءت مع الفقرات تدريب المنفذين للتخطيط على كيفية إعداد وتطوير الموازنة الصفرية فقد اثبتت نجاحها في عدة جامعات كالجامعات الأمريكية، وورشات تدريبية للعاملين وطلبة الدراسات العليا بتصميم البحوث النوعية، وعقد ورشات تدريبية كقيادة الأعمال، وإدارة المشاريع وعقد الورش التدريبية لبعض التخصصات الجديدة في الجامعة، ويليها تكراراً (2) وجاءت مع الفقرات تدريب العاملين على تنفيذ الخطة الاستراتيجية في الجامعة واعدادها، والاهتمام بالدورات التدريبية التي تختص بقيادة التغيير كون الجامعة تسعة لمواكبة التغيير والتطور، وتدريب العاملين على كيفية المشاركة في التخطيط، ولذلك فمن الضروري عقد الورش التدريبية حول صناعة القرار، أما أقل الفقرات تكراراً فكانت (1) وجاءت مع عقد دورات تدريبية في التقويم الإلكتروني والتقويم الذاتي للعاملين، ودورات حول طرائق التدريس التي تتوافق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين كالتعلم المقلوب والغرف الافتراضية، واتفقت هذه النتائج مع دراسة العوضي والتي أظهرت ضرورة دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة العاملين. ويتبين مما سبق أن الاحتياجات التدريبية جاءت بالدرجة الأولى حول تكنولوجيا المعلومات على اعتبارها من اهم متطلبات القرن الحادي والعشرين، وأداة من أدوات التغيير، كما تبين التركيز على الموازنة الصفرية والتي تتطلب إجراء مراجعة وتقييم العاملين لجميع البرامج والمشاريع التي تم تنفيذها وتقديم المبررات للبرامج القائمة بحيث تبدأ من نقطة الصفر، والتركيز على البحوث النوعية باعتبارها أحد معايير الجودة الشاملة ومخرجات البحث العلمي في الجامعات، كما جاء التركيز على عقد ورشات تدريبية كقيادة الأعمال، وإدارة المشاريع وعقد الورش التدريبية لبعض التخصصات الجديدة في

الجامعة، ولعل ذلك يعود إلى ضرورة ربط التخطيط بمتطلبات سوق العمل ومخرجات التعليم وتجويدته في الجامعة. ويعزو الباحث هذه النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يراعي التغيرات المتسارعة في عالم التكنولوجيا ويأخذ بعين الاعتبار متطلبات سوق العمل والقرن الحادي والعشرين والتي تركز على ضرورة الاهتمام بريادة الأعمال واتقان إعداد الموازنات الصفرية وتجويد البحوث العلمية ونوعيتها، والاهتمام بإدارة المشاريع وجميع هذه الاحتياجات هي من متطلبات التغيير ومتطلبات الألفية الثالثة.

السؤال الثالث: دأبت جامعة النجاح الوطنية على تبني فلسفة الجودة الشاملة في التعليم، وتضمن معاييرها في مجالات التخطيط الاستراتيجي، فكيف ترى سبل تطبيق هذه المعايير في الخطط الاستراتيجية للجامعة من وجهة نظرك؟ والجدول التكراري (3) يبين استجابات أفراد العينة على سؤال الدراسة الثالث.

الجدول التكراري (3) لاستجابة أفراد العينة على السؤال الثالث المتعلق سبل تطبيق معايير الجودة الشاملة في الخطط الاستراتيجية للجامعة .

الرقم	النص	1م	2م	3م	4م	5م	التكرار
1	تغيير الهياكل التنظيمية والتركيز على قيادة التغيير- تعديل السياسات والأساليب، وتقوم الخطط السابقة ومراجعتها وربطها بالرؤيا المستقبلية	1		1	1	1	4
2	تطوير السلوكيات والأهداف القصيرة والطويلة الأمد - التركيز على جودة المخرجات التعليم وتوظيف التكنولوجيا	1			1	1	3
3	تجويد مخرجات البحث العلمي، وفتح التخصصات الجديدة، والمشاركة المجتمعية،		1	1		1	3
4	بالشراكة مع المؤسسات الداعمة والمجتمع المحلي لتطوير الجامعة ودعم المشاريع الطلابية وإيجاد فرص للخريجين في سوق العمل.		1	1		1	3
5	لها تجربة ناجحة في التعليم الإلكتروني خلال فترة جائحة كورونا		1	1	1		3

2			1	1		المشاركات البحثية محليا ودوليا في مجالات ذات تأثير عالي	6
2		1		1		التخطيط الاستراتيجي يسعى لتحقيق رسالة وأهداف الجامعة ورؤياها المستقبلية و تهتم بالموارد البشرية واستثمارها والعاملين والاقسام	7
1		1				إعداد المقترحات والموازنات المالية للتحسين والتطوير.	8
1		1				والحصول على اعتمادات في برامج الدراسات العليا، والاهتمام ببرامج التعليم المستمر.	9

يتبين من الجدول التكراري أن أعلى النسب التكراري(4) جاءت مع ضرورة أن يتضمن التخطيط تغيير الهياكل التنظيمية والتركيز على قيادة التغيير - تعديل السياسات والأساليب، وتقويم الخطط السابقة ومراجعتها وربطها بالرؤيا المستقبلية، يليها تكرار(3) جاءت مع الفقرات (3) تطوير السلوكيات والأهداف القصيرة والطويلة الأمد - التركيز على جودة المخرجات التعليم وتوظيف التكنولوجيا، وتجويد مخرجات البحث العلمي، وفتح التخصصات الجديدة، والمشاركة المجتمعية، والشراكة مع المؤسسات الداعمة والمجتمع المحلي لتطوير الجامعة ودعم المشاريع الطلابية وإيجاد فرص للخريجين في سوق العمل، ولها تجربة ناجحة في التعليم الإلكتروني خلال فترة جائحة كورونا، يليها تكرار(2) جاءت مع الفقرات المشاركات البحثية محليا ودوليا في مجالات ذات تأثير عالي والتخطيط الاستراتيجي يسعى لتحقيق رسالة وأهداف الجامعة ورؤياها المستقبلية و تهتم بالموارد البشرية واستثمارها والعاملين والاقسام، وأقلها تكراراً(1) جاءت مع الفقرات إعداد المقترحات والموازنات المالية للتحسين والتطوير، والحصول على اعتمادات في برامج الدراسات العليا، والاهتمام ببرامج التعليم المستمر، واتفقت هذه النتائج مع دراسة الشمالان والفوزان والتي وهي أكدت على ضرورة إعادة صياغة استراتيجية الجامعات وتحليل البيئي للخطة الاستراتيجية، والتصميم والتنفيذ والتطبيق للخطة الاستراتيجية، بما والرقابة والتقويم الدوري للخطة الاستراتيجية (وتوصلت النتائج إلى أن متطلبات التطبيق كانت متوافرة بدرجة عالية لجميع أبعادها في تحقيق أهداف الرؤية الوطنية 2030. ويعزى ذلك أن التخطيط الاستراتيجي للجامعات يجب أن يتضمن معايير الجودة الشاملة للجامعة لضمان جودتها ولذلك يهتم بالتنظيم والهيكلة التنظيمية

وقيادة التغيير لإحداث التغيير اللازم لمواكبة التغيرات المتسارعة في الألفية الثالثة، والاهتمام بالسياسات التعليمية والموازنات المالية ومخرجات التعليم والبحوث العلمية، كما أن معايير تحقيق الجودة الشاملة مرهون بتحقيق أهداف الجامعة سواء كانت القصيرة الأمد أم الطويلة الأمد، ولا يمكن أن يكون التخطيط فاعلاً إذا لم يتناول هذه الجوانب اعتبارها معايير للجودة الشاملة.

السؤال الرابع: الوصول إلى القمة يسبقها تحديات كبيرة، وفي ضوء الدراسات السابقة يتبين للباحثين والدراسين أن المحافظة على الميزة التنافسية يتطلب تجاوز كثير من التحديات، برأيك في ضوء تجربة النجاح ما هي تلك التحديات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي الأمثل والمتوقع؟

الجدول التكراري (4) لاستجابة أفراد العينة على السؤال الرابع المتعلق ب التحديات التي تعيق التخطيط الاستراتيجي الأمثل والمتوقع.

الرقم	النص	1م	2م	3م	4م	5م	التكرار
1	روتينية القرارات وغياب عقلية القيادي الذي يخطط قبل ان ينفذ، وشيوع ثقافة رجل السياسة الذي ينفذ ثم يخطط وغياب الخبرات الإدارية، والتقييم السليم	1	1	1	1	1	4
2	وعدم وجود إلزامية في بعض القوانين على التقييد بالخطط الاستراتيجية، وضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي وعدم فهم الأدوار	1		1		1	3
3	الخوف من الفشل ومقاومة التغيير، وعامل الوقت			1	1	1	3
4	في حالات كثيرة يتم الخروج على الخطط المصممة من قبل الشخص المنفذ ولا نجد قانون صارم يحاسب من يخالف الخطط المرسومة،	1		1			2
5	غياب التحفيز، وفي بعض الحالات يكرم الشخص الذي خالف الخطط كونه قد اجتهد لغرض المصلحة الوطنية،	1				1	2
6	القصور في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة			1	1		2

						التعليمية، بالإضافة إلى مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط والاحتياجات التدريبية
2	1	1				7 وتحديات تتعلق بالأزمات الطارئة كأزمة كورونا وانقطاع التعليم الوجيه والتحول بالتعليم إلكترونياً
2		1		1		8 الاحتمال والوضع الأمني وانعكاس ذلك على بنية الدولة بكل مفاصلها ومنها الجامعة.
2		1		1		9 التدهور الاقتصادي الذي يعيشه البلد يؤدي إلى تعثر الكثير من الخطط الاستراتيجية،
2	1	1				9 تحديات تتعلق بمعايير الجودة والمتغيرات المتسارعة وربط مخرجات التعليم بسوق العمل
1		1				10 الدعم الحكومي ليس بكبير على اعتبار أنها جامعة خاصة.
1				1		11 التدخل السلبي للسياسة في وضع أو تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.

يتبين من الجدول التكراري (4) أن أعلى التكرارات (4) جاءت مع الفقرة روتينية القرارات وغياب عقلية القيادي الذي يخطط قبل ان ينفذ، وشيوع ثقافة رجل السياسة الذي ينفذ ثم يخطط وغياب الخبرات الإدارية والتقييم السليم، يليها تكراراً (3) جاءت مع الفقرة الخوف من الفشل ومقاومة التغيير، وعامل الوقت، ويليهما تكراراً (2) جاءت مع الفقرات في حالات كثيرة يتم الخروج على الخطط المصممة من قبل الشخص المنفذ ولا نجد قانون صارم يحاسب من يخالف الخطط المرسومة، وغياب التحفيز، وفي بعض الحالات يكرم الشخص الذي خالف الخطط كونه قد اجتهد لغرض المصلحة الوطنية، والقصور في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط والاحتياجات التدريبية، وتحديات تتعلق بالأزمات الطارئة كأزمة كورونا وانقطاع التعليم الوجيه والتحول بالتعليم إلكترونياً، والاحتمال والوضع الأمني وانعكاس ذلك على بنية الدولة بكل مفاصلها ومنها الجامعة، والتدهور الاقتصادي الذي يعيشه البلد يؤدي إلى تعثر الكثير من الخطط الاستراتيجية، وتحديات تتعلق بمعايير الجودة والمتغيرات المتسارعة وربط مخرجات التعليم بسوق العمل،

وأقلها تكراراً جاء مع الفقرات الدعم الحكومي ليس بكثير على اعتبار أنها جامعة خاصة، والتدخل السلبي للسياسة في وضع أو تنفيذ التخطيط الاستراتيجي. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الششري(2016) والتي أكدت على أن أكبر التحديات كانت في سرعة التغيرات (الكمية والنوعية) في البيئة الداخلية للجامعات السعودية. وتعزى تلك النتيجة إلى أن غالبية القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي تميل إلى اتخاذ إجراءات روتينية سواء كان في القرارات أو التخطيط وذلك لغياب ثقافة التغيير والخوف من الفشل في اتخاذ خطوات جريئة ولعل ذلك يعود وحسب اطلاع الباحث إلى غياب الدور القيادي الفاعل وعدم اشراك جميع العاملين في التخطيط، وغياب الرؤيا الثاقبة والمستقبلية لدى القائمين على التخطيط ولذلك فالخوف من الفشل يشكل تحدياً كبيراً في التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى غياب القوانين الملزمة لتنفيذ التخطيط فالتساهل يعلم التسبب، إضافة إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار الأزمات الطارئة ولذلك لا بد أن تتوافر في التخطيط قرارات تواكب التغيرات والمستجدات الطارئة ولا بد من امتلاك الجراة القيادية والإدارية في القرارات.

السؤال الخامس: تذييل الصعوبات، ومواجهة التحديات تتطلب مجموعة من الإجراءات التنفيذية، والقرارات الصائبة، وقيادة تغيير فاعلة، وانطلاقاً من تحقيق جامعة النجاح الوطنية لإنجازات رائدة على مستوى الجامعات الفلسطينية، ما الإجراءات والتدابير المتخذة في الجامعة للتغلب على التحديات من وجهة نظرك؟

الجدول التكراري (5) لاستجابة أفراد العينة على السؤال الخامس المتعلق بالإجراءات والتدابير المتخذة في الجامعة للتغلب على التحديات.

الرقم	النص	1م	2م	3م	4م	5م	التكرار
1	الاعتماد على المختصين في وضع وتطبيق الاستراتيجيات (الشخص المناسب) واشراك الأكاديميين.	1	1	1	1	1	
2	متابعة ومراقبة الاستراتيجيات غير المفعلة. البدء بوضع خطط استراتيجية اقتصادية، قبل غيرها من الاستراتيجيات.	1		1		1	
3	تشريع قوانين تلزم الجامعة بتطبيق الخطط		1			1	

					الاستراتيجية الموضوعية ومحاسبة من يخالف هذه الخطط.
	1		1		4 اعتماد معايير التميز والكفاءة في اختيار القادة الأكاديميين بالكلية وعلى كافة المستويات.
	1	1			5 التخلص من الروتين واستحداث إجراءات جريئة في التخطيط
		1	1		6 الاستفادة من التجارب والخبرات العالمية في مجال التخطيط الاستراتيجي
	1		1		7 تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر ثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه والتحفيز
	1	1			8 عقد الورش التدريبية بأهم الاحتياجات التدريبية للعاملين والطلبة.
	1	1			9 التخلص من الروتين واستحداث إجراءات جريئة في التخطيط
				1	10 عدم القبول بالضغط السياسية التي غالباً ما تؤثر تأثير سلبي على التخطيط والتنفيذ.

يتبين من الجدول (التكراري 5) أن أعلى التكرارات (5) جاءت مع الفقرة الاعتماد على المختصين في وضع وتطبيق الاستراتيجيات (الشخص المناسب) وإشراك الأكاديميين، ويليها تكراراً (3) وجاءت مع الفقرة متابعة ومراقبة الاستراتيجيات غير المفعلة، والبدء بوضع خطط استراتيجية اقتصادية، قبل غيرها من الاستراتيجيات، ويليها تكراراً (2) وجاءت مع الفقرات تشريع قوانين تلزم الجامعة بتطبيق الخطط الاستراتيجية الموضوعية ومحاسبة من يخالف هذه الخطط، واعتماد معايير التميز والكفاءة في اختيار القادة الأكاديميين بالكلية وعلى كافة المستويات، والتخلص من الروتين واستحداث إجراءات جريئة في التخطيط، والاستفادة من التجارب والخبرات العالمية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز اتجاهات

العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر ثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه والتحفيز، وعقد الورش التدريبية بأهم الاحتياجات التدريبية للعاملين والطلبة، والتخلص من الروتين واستحداث إجراءات جريئة في التخطيط، وأقلها تكراراً (1) وجاءت مع الفقرة عدم القبول بالضغط السياسية التي غالباً ما تؤثر تأثير سلبي على التخطيط والتنفيذ، واختلفت هذه النتائج مع نتيجة دراسة الشمالان والفوزان والتي بينت أن أهم الإجراءات اللازمة هي التأكيد على أهمية توافر المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار والعمل على سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات السوق وأهمية تحفيز البيئة التعليمية للإبداع والابتكار. وتعزى تلك النتيجة إلى أن عوامل نجاح أي قرار أو إجراء يعتمد على القائمين عليه وعلى تنفيذه فالشخص المناسب هو من يملك الخبرة الكافية والمهارة العالية في التخطيط والاتقان وتحديد الأهداف والاحتياجات وتوزيع الأدوار وإشراك الجميع لإجبارهم على الالتزام، ولا يكفي ذلك بل يتطلب الأمر متابعة لخطوات التنفيذ سواء ميدانياً أو مراجعة التقارير والملفات، ومراقبة سير الاستراتيجيات المتفق عليها في الخطة، ويتطلب الأمر القانون الذي يلزم الجميع بالتنفيذ، واختيار القيادة في التخطيط وفق معايير أهمها الكفاءة والخبرة القيادية فكثير من القادة الإداريين قراراتهم روتينية وليس لديهم الجرأة الكافية في وضع الخطط الجريئة كالمخطط المتعلقة بالموازنات الصفرية، ولا بد من اتباع سياسة التحفيز لأنه أحد عوامل التفكير والإبداع والتطوير.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات:

- إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة اطلاع القائمين على التخطيط الاستراتيجي على تجارب الجامعات الرائدة في التخطيط ومنها جامعات سنغافورة
- تشريع القوانين التي تحول دون تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- عقد الورش التدريبية للعاملين لتمكينهم بمهارات التعليم الإلكتروني والتقويم الإلكتروني.
- اختيار القيادة الإدارية وفق معايير من الميزة والكفاءة والاستحقاق.
- ضرورة نشر ثقافة الالتزام والتحفيز في سبيل الإبداع والتطوير .
- تمكين العاملين بمخرجات البحوث النوعية.

المقترحات

- إجراء دراسات مشابهة في جامعات فلسطينية أخرى ومقارنة النتائج.
- إرسال البعثات التدريبية للخارج للإفادة من تجارب الأمم الرائدة في التخطيط الاستراتيجي.

المراجع

1. أبو النصر، مدحت. (2009). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة.
2. آدم .محمد. (2015). دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة ، رسالة دكتوراه ، جامعة الرباط الوطني ، السودان.
3. حسن ،منال صبحي. (2020). درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. مج. 28، ع. 2، ص. 290-309.
4. حمدان ،خالد محمد؛ إدريس ،وائل محمد. (2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان ،دار اليازوري العلمية للنشر والطباعة.
5. الدجني ،اياذ علي. (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة ،رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية ،غزة.
6. الزبيدي ،مها. (2021). درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور ،مجلة العلوم الانسانية والطبيعية ،مجلد (2)العدد6، ص726-747.
7. سلمان ،زيد منير. (2012). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية ،دار البداية ناشرون وموزعون ،عمان.
8. السلمي ،علي. (2000). الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب ، مصر.
9. السويدان ،طارق محمد. (2005). كيف تكتب خطة استراتيجية ،قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
10. الشاعر ،عدلي داود. (2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ،الجامعة الاسلامية ،غزة .
11. الشثري، عبد العزيز. (2016). واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية ، مجلة العلوم التربوية ،العدد 6 ،ص427-452.
12. الشمالان ،حمد؛ الفوزان ،بننت سليمان. (2017). متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة الاستراتيجية ،جامعة القصيم ،السعودية.

13. العامري، مشعل. (2020). متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني 2020 بمدارس محافظة العرضيات من وجهة نظر القادة والمعلمين، بحث علمي، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
14. العطيوي، رغدة محمد عياش. (2017). دراسة تحليلية لبعض الأبعاد في الخطط الاستراتيجية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030، جامعة القصيم، السعودية.
15. غنيمي، محمد (2005). التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
16. الغوطي، محمود. (2017م). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
17. الفهيد، يزيد. (2016). دور البرنامج الوطني لتطوير التعليم في تسحين مهارات التخطيط المدرسي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
18. الكناني، كامل. (2017). التخطيط الاستراتيجي مفاهيم وآليات عمل، درا الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد.
19. ماهر، أحمد. (2013). دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، الاسكندرية.
20. مصطفى، صلاح عبد الحميد. (2012). الإدارة المدرسية الحديثة (المفاهيم والتطبيقات)، مكتبة الرشد، الرياض.
1. Bryson, john. (2003). Strategic planning for public and nonprofit organizations, available at :www: 1 dip .com 1/6/2021
2. Hu, j., Liu, h., Chen, y., Qin, j. (2018) Strategic Planning and the stratification of Chines higher Education institutions. International Journal of Educational Development, vol. (63), 36-43
3. Yudatama, U., & Sarno, R. (2016, January). Priority determination for higher education strategic Planning using balanced scorecard, FAHP and TOPSIS (Case study: XYZ University) In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 105, No. 1, p. 012040).

الهوامش

1. العطيوي، رغدة محمد عياش. (2017). دراسة تحليلية لبعض الأبعاد في الخطط الاستراتيجية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030، جامعة القصيم، السعودية.
2. السلمي، علي. (2000). الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب، مصر.

3. الدجني، اباد علي. (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة ،رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية ،غزة.
4. غنيمي، محمد (2005). التخطيط التربوي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان.
5. حمدان ،خالد محمد؛ إدريس ،وائل محمد. (2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ،عمان دار اليازوري العلمية للنشر والطباعة .
6. ماهر ،أحمد .(2013). دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي ،الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع ،الاسكندرية.
7. الكناني ، كامل .(2017). التخطيط الاستراتيجي مفاهيم وآليات عمل ،درا الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية ، بغداد.
8. Bryson,John.(2003). Strategic planning for public and nonprofit organizations, available at :www: 1 dip .com 1/6/2021
9. السويدان ،طارق محمد .(2005). كيف تكتب خطة استراتيجية ،قرطبة للنشر والتوزيع ،الرياض.
10. مصطفى ،صلاح عبد الحميد .(2012). الإدارة المدرسية الحديثة (المفاهيم والتطبيقات)،مكتبة الرشد ،الرياض.
11. الشاعر ،عدلي داود .(2007). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ،الجامعة الاسلامية ،غزة.
12. سلمان ،زيد منير .(2012). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية ،دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان .
13. آدم محمد .(2015). دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة ، رسالة دكتوراه ،جامعة الرباط الوطني ، السودان .
14. أبو النصر ،مدحت .(2009). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة .
15. الشثري، عبد العزيز .(2016). واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية ، مجلة العلوم التربوية ،العدد 6 ،ص 427-452.
16. ماهر ،أحمد .(2013). دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي ،الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع ،الاسكندرية.
17. الزبيدي ،مها .(2021). درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور ،مجلة العلوم الانسانية والطبيعية ،مجلد (2)العدد6،ص 747-726.

18. العامري، مشعل. (2020). متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق مستهدفات البرنامج الوطني 2020 بمدارس محافظة العرضيات من وجهة نظر القادة والمعلمين، بحث علمي، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
19. حسن، منال صبحي. (2020). درجة توظيف متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. مج. 28، ع. 2، ص. 290-309.
20. الغوطي، محمود. (2017م). دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
21. الشمالان، حمد؛ الفوزان، بنت سليمان. (2017). متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة الاستراتيجية، جامعة القصيم، السعودية.
22. الفهيد، يزيد. (2016). دور البرنامج الوطني لتطوير التعليم في تسحين مهارات التخطيط المدرسي لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
23. الشثري، عبد العزيز. (2016). واقع ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، مجلة العلوم التربوية، العدد 6، ص 427-452.
24. Hu, j., Liu, h., Chen, y., Qin, j. (2018) Strategic Planning and the stratification of Chines higher Education institutions. International Journal of Educational Development, vol. (63), 36-43
25. Yudatama, U., & Sarno, R. (2016, January). Priority determination for higher education strategic Planning using balanced scorecard, FAHP and TOPSIS (Case study: XYZ University) In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 105, (No. 1, p. 012040).