

خدمات أكاديمية

كفاءات وطنية

معايير عالمية

دراسة  
للإستشارات والدراسات والترجمة

UNIVERSITY

drasah 1 | 00966555026526

00966560972772

www.drasah.com | info@drasah.com

# خدماتنا



توفير المراجع العربية والأجنبية



التحليل الاحصائي وتفسير النتائج

الاستشارات الأكاديمية




جمع المادة العلمية


الترجمة المعتمدة



 drasah1

 Info@drasah.com

 00966555026526

 00966560972772

 drasah.com



# دراسة

للاستشارات والدراسات والترجمة



تواصل معنا



00966555026526

00966560972772



متواجدون على مدار الساعة

Yarmouk University  
Faculty of Economics and  
Administrative Sciences  
Department of Public  
Administration



جامعة اليرموك  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم الإدارة العامة

رسالة بعنوان

**واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية:  
جامعة اليرموك كحالة دراسية**

**The Reality of Strategic Planning Practice in Jordanian  
Universities: Yarmouk University as a Case Study**

إعداد الطالبة

هديل جهاد محمد المشاركة

بإشراف

الأستاذ الدكتور محمد علي الروابدة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة  
العامة

جامعة اليرموك - الأردن

2022

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (الاعداد للتخطيط الاستراتيجي، وتحديد الاتجاهات المستقبلية، والتحليل الاستراتيجي (سوات)، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) في جامعة اليرموك. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الأردنية، وتم أخذ جامعة اليرموك كحالة دراسية، حيث بلغ عدد العاملين الإداريين المعنيين في عملية التخطيط في جامعة اليرموك (339) موظف وموظفة. تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss25) في إجراء هذه التحليلات والاختبارات الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ولغايات تحقيق أغراض الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك كانت بدرجة متوسطة، كما كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (الاعداد للتخطيط الاستراتيجي، وتحديد الاتجاهات المستقبلية، والتحليل الاستراتيجي (سوات)، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) بدرجة ممارسة متوسطة الأهمية. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بتدريب الفرق على عملية التخطيط الاستراتيجي والعمل على تحديد نقاط الضعف بشكل أدق وتفصيلي.

**الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، جامعة اليرموك.**

## **Abstract**

This study aims to determine the degree of strategic planning practice in its dimensions (preparation for strategic planning, determining future directions, strategic analysis (SWAT), implementing the strategic plan, evaluation, and strategic control) at Yarmouk University. The study population consisted of workers in Jordanian universities, and Yarmouk University was chosen as a case study, as the number of administrative workers involved in the planning process at Yarmouk University reached (339) male and female employees. For the purposes of the study, the statistical package for the social sciences (Spss25) was used to perform these analyses and statistical tests such as arithmetic means, standard deviations, and one-way analysis of variance (ANOVA) for the purposes of achieving the purposes of the study. The study concluded that the degree of strategic planning practice at Yarmouk University was medium, and there were statistically significant differences for all dimensions of strategic planning represented (preparing for strategic planning, determining future directions, strategic analysis (SWAT), implementing the strategic plan, evaluation, and strategic control) with a degree of practice of medium importance. The study recommended a set of recommendations, the most important of which is the need to pay attention to training teams on the strategic planning process and work to identify weaknesses in a more accurate and detailed manner.

**Keywords:** *strategic planning, strategic analysis (SWOT), implementation of the strategic plan, Yarmouk University.*

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الإهداء
د	الشكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الملاحق
ط	الملخص باللغة العربية
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
1	المقدمة
2	مشكلة الدراسة وأسئلتها
3	أهداف الدراسة
4	أهمية الدراسة
4	فرضيات الدراسة
5	مصطلحات الدراسة
7	حدود الدراسة
<b>الفصل لثاني: الإطار النظري</b>	
8	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي
8	المقدمة
9	مفهوم التخطيط الاستراتيجي
11	أهمية التخطيط الاستراتيجي
12	أهداف التخطيط الاستراتيجي
14	خصائص التخطيط الاستراتيجي
16	عناصر التخطيط الاستراتيجي
17	مراحل التخطيط الاستراتيجي
18	مميزات التخطيط الاستراتيجي
19	أساليب التخطيط الاستراتيجي
21	مستويات التخطيط الاستراتيجي
22	معوقات التخطيط الاستراتيجي
23	الاتجاهات المستقبلية الإستراتيجية
25	الرسالة الإستراتيجية
26	التحليل الإستراتيجي (سوات، SWOT)

28	تنفيذ الخطة الإستراتيجية
29	التقييم والرقابة الإستراتيجية
31	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
31	الدراسات باللغة العربية
34	الدراسات باللغة الأجنبية
38	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
39	تمهيد
39	منهج الدراسة
39	مجتمع وعين الدراسة
40	مصادر جمع البيانات
40	أداة الدراسة
43	اختبار صلاحية أداة الدراسة
44	ملاءمة أبعاد الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة
45	أساليب المعالجات الإحصائية
46	إجراءات الدراسة
<b>الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة</b>	
47	تمهيد
47	وصف متغيرات الدراسة
50	وصف أبعاد ومتغيرات الدراسة
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>	
66	تمهيد
66	مناقشة النتائج والتوصيات
69	التوصيات
70	المراجع العربية
75	المراجع الأجنبية
86	الملخص باللغة الإنجليزية



## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	درجات مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المستخدم في أداة الدراسة	42
2	الأهمية النسبية والوسط الحسابي المقابل لها	42
3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة ولأداة ككل	43
4	نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل الارتباط بيرسون	45
5	توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية	48
6	تحليل فقرات (الاعداد للتخطيط الاستراتيجي) ووصف البعد بشكل عام	51
7	تحليل فقرات (تحديد الاتجاهات المستقبلية) ووصف البعد بشكل عام	52
8	تحليل فقرات (التحليل الاستراتيجي) ووصف البعد بشكل عام	53
9	تحليل فقرات (تنفيذ الخطة الاستراتيجية) ووصف البعد بشكل عام	54
10	تحليل فقرات (التقييم والرقابة الاستراتيجية) ووصف البعد بشكل عام	55
11	وصف متغير التخطيط الإستراتيجي	56
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات الديموغرافية	57
13	تحليل التباين المتعدد لأبعاد التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات الدراسة	58
14	اختبار شفاه للمقارنات البعدية لممارسة تحديد الاتجاهات المستقبلية في ضوء متغير العمر	61
15	اختبار شفاه للمقارنات البعدية لممارسة التحليل الاستراتيجي سوات تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	62
16	اختبار شفاه للمقارنات البعدية لممارسة تنفيذ الخطط الاستراتيجية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	63
17	اختبار شفاه للمقارنات البعدية لممارسة التقييم والرقابة الاستراتيجية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	64
18	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق تبعاً لمتغيرات الدراسة	65

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	أسم الملحق	رقم الملحق
78	استبانة الدراسة	1
84	أسماء المحكمين	2
85	كتاب تسهيل المهمة	3

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية وهو حجر الأساس في العمل الإداري في جميع القطاعات، ومن الصعب أن نجد في وقتنا الحالي أي منشأة تعمل دون استخدام وظيفة التخطيط وهذا يدل على أهميتها مع تطور عالم الأعمال، فإن هذه الوظيفة تجعلنا نتفادى الوقوع في الأخطاء بسبب العمل حسب ما خطط له، لذلك فإن من واجب المنشآت العمل على زيادة الوعي على وظيفة التخطيط لاعتبار التخطيط وظيفة إدارية وهو نشاط منظم يهدف إلى تنمية و ترشيد ودعم استقرار الاقتصاد من خلال تحديد مجموعة واقعية من الأهداف والأولويات الاقتصادية والاجتماعية، المتناسقة مع المستوى المحلي و القومي و الإقليمي، و تعيين الأساليب الفنية والوسائل اللازمة التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف. (المقصود، 2018)

ويعد التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط التي تقوم على دعم المديرين بتنفيذ العمل بشكل أفضل، يعمل التخطيط الاستراتيجي على زيادة وعي المديرين بأهدافهم ووسائل تحقيقها، ويعمل على مساعدة المؤسسات على ترتيب أولوياتهم ومواجهة التغيرات المحيطة، ويساعد المديرين في عملية التوجيه لسهولة العمل وانجازه بالوقت المطلوب، كما ان التخطيط الاستراتيجي يعمل على خلق بيئة مناسبة لتحقيق الأهداف، ونظراً للتطورات المتسارعة في مجال التعليم ومحاولة العمل على مواكبة هذه التطورات لضمان استمرارية العمل سعت المؤسسات التعليمية وبالتحديد الجامعات

في استخدام التخطيط الاستراتيجي لمقاومة تلك التحديات لتجنب الوقوع بالأزمات. (حوامدة، 2017)

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ظل التطور الذي شهدته المنظمات والأجهزة الإدارية، ونتيجة للتسارع الحاصل في بيئة عمل هذه المنظمات والتقدم السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كان لا بد من توضيح بعض المفاهيم والإجراءات والتي كان من أهمها التخطيط الاستراتيجي، والتي يعول عليها في تطوير أداء المنظمات. (المبارك، 2017)

تُعد الجامعات من أهم المنظمات في الدولة الأردنية لأنها تعد مصنع للموارد البشرية التي تنطلق إلى سوق الاعمال ولأن جامعة اليرموك تعاني من مشاكل اقتصادية وإدارية تؤثر على آلية العمل داخلها، وعلى مخرجات العملية التعليمية، فيجب فهم التغيرات وتوقعها والتخطيط لها من قبل المديرين لمواجهة التغيرات التي ممكن أن تؤدي إلى مشاكل كبيرة في جودة التعليم المقدم للطلاب.

ويمكن صياغة أسئلة الدراسة على الشكل الآتي:

**السؤال الرئيسي:** ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بـ(الاعداد للتخطيط الاستراتيجي، وتحديد الاتجاهات المستقبلية، والتحليل الاستراتيجي (سوات)، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والتقييم والرقابة الاستراتيجية) في جامعة اليرموك؟

وينفرد من هذا السؤال الرئيسي بعض الاسئلة الفرعية وهي كالتالي:

**السؤال الفرعي الأول:** ما درجة ممارسة الاعداد للتخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك؟

**السؤال الفرعي الثاني:** ما درجة ممارسة تحديد الاتجاهات المستقبلية في جامعة اليرموك؟

السؤال الفرعي الثالث: ما درجة ممارسة التحليل الاستراتيجي (سوات) في جامعة اليرموك؟

السؤال الفرعي الرابع: ما درجة ممارسة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة اليرموك؟

السؤال الفرعي الخامس: ما درجة ممارسة التقييم والرقابة الاستراتيجية في جامعة اليرموك؟

### 3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك وذلك من

خلال التعرف على ما يلي:

1. التخطيط الاستراتيجي.
2. درجة ممارسة الاعداد للتخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك.
3. درجة ممارسة تحديد الاتجاهات المستقبلية في جامعة اليرموك.
4. درجة ممارسة التحليل الاستراتيجي (سوات) في جامعة اليرموك.
5. درجة ممارسة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة اليرموك.
6. درجة ممارسة التقييم والرقابة الاستراتيجية في جامعة اليرموك.

### 4.1 أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية:

يمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء حول موضوع الدراسة وهو " واقع

ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية: جامعة اليرموك كحالة دراسية" حيث تميزت

أهمية الدراسة من خلال التعرف على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في الجامعات

الأردنية، وتوفر معلومات شاملة عن التخطيط الاستراتيجي؛ من خلال المفهوم والمكونات والركائز ومزايا استخدام هذه الوظيفة.

## - الأهمية العملية:

تعد هذه الدراسة مهمة لكل الجامعات الأردنية، وذلك لما لها من دور كبير في تحسين جودة التعليم عن طريق تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية.، ولهذا يجب لفت انتباه الإدارات في الجامعات الأردنية الى فوائد تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي تحسين العملية التعليمية.

## 5.1 فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة عن اسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم صياغة الفرضية الآتية:

**الفرضية الرئيسية H01:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بـ(الاعداد للتخطيط الاستراتيجي، تحديد الاتجاهات المستقبلية، التحليل الاستراتيجي (سوات)، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية) في جامعة اليرموك يعود للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

**H01-1:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة الاعداد للتخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك يعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

**H01-2:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة تحديد الاتجاهات المستقبلية في جامعة اليرموك يعزى لمتغير العمر.

**H01-3:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة

التحليل الاستراتيجي (سوات) في جامعة اليرموك يعزى لمتغير المستوى التعليمي.

**H01-4:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة

تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة اليرموك يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

**H01-5:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة

التقييم والرقابة الاستراتيجية في جامعة اليرموك يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

## 6.1 مصطلحات الدراسة

- **التخطيط:** عبارة عن مجموعه من الطرائق والتصاميم والمناهج والأساليب والتدابير التي

يلجأ إليها المدير أو المخطط من أجل تحقيق مجموعه من الأهداف والغايات على

المستوى البعيد والمتوسط والقريب (بوزيد، 2020)، وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه عملية

وضع الأهداف التي تريد الجامعة الوصول إليها والطرق والأساليب التي تستخدمها

الجامعة للوصول إلى الأهداف.

- **التخطيط الاستراتيجي:** اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياسات

وتحديد أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات

(عميش وناصر، 2020)، وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه عملية تحديد الأهداف المستقبلية

ووضع رسالة المنظمة.

- **الاعداد للتخطيط الاستراتيجي:** هي عملية التخطيط المستقبلية التي يجب أن تبذل لتحقيق

الأهداف وتحديد الخطوات الواجب اتباعها للوصول إلى الأهداف الموضوعية ( George

et.al., 2019)، وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه عملية البدء في إعداد الخطط المستقبلية

وتحديد الخطوات الواجب اتباعها للوصول إلى الأهداف الموضوعية تمثلت في الفقرات (8-1) في الاستبانة.

- **تحديد الاتجاهات المستقبلية:** وهي المرحلة الثانية من مراحل التخطيط الاستراتيجي والتي يتم بها تحديد أين نريد أن نكون في المستقبل وذلك من خلال صياغة الرسالة والرؤية والقيم الخاصة بالمؤسسة (سويلم، 2015)، وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي ويتم بها الرسالة والرؤية والقيم الخاصة بالجامعة تمثلت في الفقرات (9-15) في الاستبانة.

- **التحليل الاستراتيجي (سوات):** هي عملية تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وهو إطار عمل يستخدم لتقييم الوضع التنافسي للشركة ولتطوير التخطيط الاستراتيجي، كما يقيم العوامل الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى الإمكانيات الحالية والمستقبلية (Benzaghta et, al., 2021)، وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه عملية تحديد نقاط الضعف والقوة، وتحديد الفرص واستغلالها، وتحديد التهديدات وتجنبها تمثلت في الفقرات (16-22) في الاستبانة.

- **تنفيذ الخطة الاستراتيجية:** هي عملية تحويل الخطط والاستراتيجيات من مراحل نظرية إلى تطبيق على أرض الواقع (الفضل وآخرون، 2018)، وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي والتي يتم بها تنفيذ الخطط الموضوعية مسبقاً تمثلت في الفقرات (23-31) في الاستبانة.

- **التقييم والرقابة الاستراتيجية:** هي اخر مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وذلك بعد ان تتم عملية التنفيذ بشكل ناجح ويتم فيها قياس الأداء الفعلي والتأكد من سير العمل كما هو مخطط له وكشف أي انحرافات واخذ الإجراءات السريعة في عملية المعالجة



(Hanlon, 2022)، وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنها المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي ويتم فيها التأكد من سير العمل كم خطط له دون الوقوع بالأخطاء تمثلت في الفقرات (32-36) في الاستبانة.

## 7.1 حدود الدراسة

هنالك مجموعة من الحدود المكانية والزمانية والموضوعية والبشرية الخاصة بالدراسة وفيما

يلي توضيح لكل منها:

- الحدود المكانية: جامعة اليرموك.
- الحدود الزمانية: العام الجامعي (2021-2022).
- الحدود الموضوعية: معرفة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية.
- الحدود البشرية: العاملين الإداريين في جامعة اليرموك.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

##### 1.1.2 المقدمة

يعتبر التخطيط أسلوب في التنمية البشرية، فقد أدرك العديد من المجتمعات أهميتها في إحداث موائمة بين احتياجات المجتمع وإمكانياته المتاحة مادية وبشرية، ويعد التخطيط عملية إدارية يتم فيها تحديد المسار للوصول إلى الأهداف، وذلك من خلال استغلال الموارد بشكل أمثل (عثمان، 2021)،

ظهر التخطيط الاستراتيجي لأول مرة وبشكل كبير في الستينيات، وقد تم تطوير طريقة التخطيط في منتصف الستينيات بناءً على أفكار كليات إدارة الأعمال الأمريكية، وفي أوائل السبعينيات أصبح التخطيط الاستراتيجي موضوعاً حيويًا وشائع الاستخدام على المستوى من منظمات الأعمال والمؤسسات العامة والخاصة طوال هذا العقد كأداة فعالة للإدارة المعاصرة وساهم ظهور التخطيط الاستراتيجي وتطوره في التراكم الفكري والعلمي والمهني في أنظمة ومؤسسات التخطيط الأخرى التي مارست عملية التخطيط بأشكال مختلفة (الجبوري، 2014).

لكي تستمر كل تنظيم في بيئة تنافسية على المدى الطويل، يجب أن تستخدم مهاراتها ومواردها للتحكم في الظروف البيئية وبالتالي التكيف مع النظام البيئي الذي توجد فيه وهنا يأتي دور تعريف الخطة الإستراتيجية في إطار الخطة التي تم إنشاؤها، حيث يتم تحديد الرؤية والرسالة

وخطط العمل التي ستعمل بها المؤسسات على المدى الطويل، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات التي سيتم تقييمها.

من خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن للشركات بناء مستقبلها بشكل أكثر اتساقًا، ومن ناحية أخرى، تدعم هذه العملية أيضًا المنظمات لتحسين أدائها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها واكتساب ميزة في البيئة التنافسية (قريشي وسلطاني، 2017).

يعد التخطيط عملية مدروسة وواقعية تتضمن خلق حالة من التوازن بين ثلاثة عناصر وهي "الهدف، المورد، والوقت" من خلال محاولة الوصول إلى الهدف الأقصى مع الاستخدام الأمثل للموارد وفي أقصر وقت ممكن، مما يعني أن التخطيط هي عملية تتطوي على توقع الأحداث المستقبلية والعمل على الاستعداد لها، وبالتالي فإن عنصر الوقت هو في مصلحتها وليس نهج الانتظار والترقب الذي يكون فيه عنصر الوقت في مصلحة المشاكل (يوسف، 2019).

## 2.1.2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية- حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محليا وعالميا، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص أو تهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، لتتعرف على مواقع القوة والضعف فيها، بعدها تسعى منظمات الأعمال من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات؛ كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولا بها لتتبوأ الموقع الريادي في جميع مجالات نشاطها وقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة

الناجمة من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية والدولية (عبد المليك، 2019).

تم تعريف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية اختيار السياسة والبرمجة في ضوء الحقائق والتطور الديناميكي لموضوع التخطيط مع مراعاة قيم المجتمع وذلك لتحقيق أهداف محددة (البلوشي، 2017). وهو مجال واسع من القرارات يتضمن تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات، وإعداد جداول زمنية يومية (يوسف، 2019). ويُعرف التخطيط باعتباره جزءًا مهمًا من الإدارة وعنصرًا حيويًا في عناصره لأنه يعبر عن وعي المستقبل وإعداد متطلبات التعاون معها، وهو عملية خلق الموارد بطريقة أكثر اقتصادا، من خلال توفير الظروف والمواقف التي تسمح لتلك الموارد بالاستمرار، لأنها تطور منتظم لبرامج الإجراءات، والهدف منها هو تحقيق الأهداف من خلال عملية التحليل والتقييم واختيار الفرص المناسبة (مخناش، 2015).

بينما عرفه (حسب النبي، 2018) بأنه خلق واقع جديد يتجاوب مع تحديات المستقبل المتوقعة والتي يعبر عنها في صورة قيم وأفكار ليس فقط في المنظمة وأعضائها، ولكن تعكس البيئة المحيطة التي تتواجد فيها المنظمة. كما انه النظرة الثاقبة على الشكل المثالي للمنظمة (زكريا، 2019). وهو تصور لمستقبل إدارة المنظمة وتحديد الاستراتيجيات لتحسين عملياتها الإدارية والهيكلية والتنظيمية، وتوفير مواردها المادية والبشرية، والعمل على اختيار وتطبيق البدائل المناسبة، وتمكينها من تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المنظمة (محمد ومحمود، 2018).

## 3.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

نظرا للظروف والتغيرات التي تواجهها المؤسسات في بيئتها الداخلية والخارجية، أصبحت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي ملحة وحاسمة. كما أن التركيز على الحرية الاقتصادية وانفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض، وكذلك التغيرات السريعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ودخول المنظمات الكبرى بنقلها المالي والتكنولوجي في الأسواق، جميعها يزيد العبء على إدارة المنظمة لإيجاد حل فعال (حسب النبي، 2018).

يسمح التخطيط الاستراتيجي للعاملين في المنظمة بالمشاركة في صنع القرار، مما يمنحهم إحساسًا بالإنجاز كنتيجة لقوتهم في التأثير على القيادة والفعالية، وتقييم تأثير عناصر البيئة الخارجية على الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها وإمكانيات الوصول إليها التي تساهم في فعالية المؤسسة، وتعطي إطارًا لترشيد الإدارة في صنع القرار (عبد الملوك، 2019).

وبحسب (Maleka, 2014)، تأتي أهمية التخطيط الإستراتيجي من خلال تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها المستقبلية، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف، كما يحسن الوعي بالبيئات الخارجية والداخلية ويحدد بوضوح الميزة التنافسية، ويزيد من التزام المديرين بتحقيق أهداف المنظمة، ويحسن تنسيق الأنشطة وتخصيص أكثر كفاءة لموارد المنظمة، ويعمل التخطيط الإستراتيجي في تواصل أفضل بين المديرين من مختلف المستويات والمجالات الوظيفية، ويقال من مقاومة التغيير بإعلام الموظفين بالتغيرات ونتائجها، ويقوي أداء المنظمة، وفي المتوسط، تكون المنظمات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية أكثر نجاحًا من المنظمات التي لا تفعل ذلك، كما ويسمح التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بأن تصبح أكثر استباقية من رد الفعل.

التخطيط الاستراتيجي هو أحد أدوات التخطيط الأكثر استخدامًا في السنوات الأخيرة، سواء في القطاع الخاص أو في القطاع العام. ويرجع ذلك بسبب المنافسة العالمية القوية، واللاعبين الأقوياء في القطاع، والظروف الاقتصادية، وزيادة التكاليف أجبرت المنظمات على وضع ميزانية، حيث أصبح من الضروري تطبيقه على الميزانية، لتخصيص الموارد وفقًا للأولويات الاستراتيجية، لرصد ما إذا كانت هذه الموارد يتم استخدامها بشكل فعال وإنشاء هيكل مسؤول وخاضع للمساءلة يتسم بالشفافية. كل هذا يذكرنا مرة أخرى بأهمية التخطيط الاستراتيجي، فالمنظمات التي تضع وتنفذ هذه الخطط تميز نفسها عن منافسيها في العديد من الجوانب. لأنه بينما يضمن التخطيط الاستراتيجي الاستخدام الرشيد للموارد ويزيد من الأداء، فإنه يدعم أيضًا تطوير ثقافة المنظمة وهويتها، مما يجلب نتائج جيدة للشركات (Baumgartner, 2014).

## 4.1.2 أهداف التخطيط الإستراتيجي

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى التوصيف المنهجي لبيئة عمل المؤسسة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها، وتدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها، وتحديد توجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك بصياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها، وتحديد وتوجيه مسار العمل فيها، وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية مع توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو والتقدم، والتأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية بطموحات الإدارة العليا ومصالح أعضاء المؤسسة، وتوجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتحقيق الترابط بين الرسالة والأهداف، وتطوير وتحسين أداء المؤسسة، وذلك بتحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمؤسسة (محمد، ومحمود، 2018).

أفاد (Nickols, 2016) أن للتخطيط الإستراتيجي أساليب متعددة، ولكن جميعها يتمحور حول إنشاء والتأكيد بشكل دوري على مهمة المنظمة واستراتيجيتها المؤسسية، ووضع أهداف وغايات مالية وغير مالية إستراتيجية على مستوى المؤسسة، بالإضافة إلى وضع خطط عمل واسعة ضرورية لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وتخصيص الموارد على أساس يتوافق مع التوجهات والأهداف والغايات الإستراتيجية، وإدارة مختلف خطوط الأعمال كمحفظة استثمارية، كما يتم نشر المهمة والاستراتيجية، أي توضيحها وإبلاغها، بالإضافة إلى تطوير خطط عمل على مستويات أدنى تدعم تلك الموجودة على مستوى المؤسسة، ومراقبة النتائج وقياس التقدم وإجراء التعديلات المطلوبة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد في الأهداف والغايات الاستراتيجية، وإعادة تقييم المهمة والاستراتيجية والأهداف والغايات الإستراتيجية والخطط على جميع المستويات، وإذا لزم الأمر، مراجعة أي منها أو جميعها.

كما يساعد التخطيط الاستراتيجي على تسهيل الاتصالات والمشاركات، توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية، تحديد الرؤية والأهداف بوضوح، توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل، تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة، وصياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية المختلفة (عبد المليك، 2019).

عادةً ما تندرج معظم أهداف التخطيط الاستراتيجي في إحدى الفئات التالية ( Kerzner, )

: (2019)

الجودة: يعني هذا الهدف أن المنظمة تحاول تحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها.

السرعة: ترغب المنظمات التي تركز على السرعة في خدمة العملاء بشكل أسرع أو تسريع عمليات

التصنيع الرئيسية.

الاعتمادية: غالبًا ما تعمل المنظمات على في تعزيز سمعتها مع العملاء الموثوقة هدفها الأساسي.

التكلفة: ستحاول العديد من المنظمات خفض التكاليف من خلال إيجاد طرق جديدة لزيادة هوامش الربح.

المرونة: عندما تكون المرونة هدفًا، تريد المنظمات أن تكون قادرة على التفاعل مع التسويق المتغير.

## 5.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها كما يلي: (يوسفي وبوذية،

(2018)

- الآثار الطويلة الأجل: يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
- المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
- المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.



- المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا انه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

- ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي انه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وانه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

وأيضا لخص (عثماني وحداج، 2019) اهم خصائص التخطيط الاستراتيجي بما يلي:

- يفرض على العملية الاستراتيجية أجواء ديناميكية وقد تكون عدائية وخصوصا في المنظمات الحكومية وغير الربحية، وذلك لأنها تتضمن إعداد أفضل طريقة للاستجابة إلى ظروف بيئة المنظمة سواء كانت معروفة مسبقا أم لا.

- تتضمن العملية التخطيطية غايات إرادية بمعنى اختيار مستقبل مرغوب ووضع أسلوب لتحقيقها.

- تتطلب العملية النظامية نمط ونظام محدد لتكون هادفة ومنتجة، وهي عبارة عن الأسئلة التي تساعد المخططين على اختيار خبرات وفرضيات.

- تختص العملية بقرارات وفعاليات أساسية لما يجب عمله ودوافعه وكيفيته، لان هناك اختيارات يلزم انتقاءها لإمكانية الإجابة على سلسلة الأسئلة التي تتلخص منها العملية.

## 6.1.2 عناصر التخطيط الإستراتيجي

يوجد عناصر يجب التفكير فيها قبل البدء في وضع الاستراتيجيات، وتعتبر هذه العناصر أساسية في تحديد كفاءة التخطيط الاستراتيجي والمساعدة في إنجازه ومن أهمها ما يلي (مخناش، 2015):

- وجود مديرين من ذوي الخبرة في مجال التخطيط ونظم المعلومات وأنظمة الاتصال، وتوافر المعلومات المتكاملة عن البيئة وكفاءة المؤسسة، واستعداد المديرين لتخصيص وقت إضافي لعملية التخطيط الاستراتيجي. بالإضافة لوجود حماس كامل من قبل رئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس والعضو المنتدب والمديرين لبذل الجهد في مجال التخطيط الاستراتيجي، وان يواكب هذا الحماس تعهد ومجهود للبدء في التخطيط الاستراتيجي وتفهم كامل لدور كل فرد فيه.

- وجود فريق عمل متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط وراغبين فيه، ويتكون هذا الفريق من: مجلس الإدارة (الرئيس والأعضاء)، المديرين التنفيذيين (العضو المنتدب) وكل المستويات الإدارية التنفيذية (مدير التخطيط واي معاونين من داخل المؤسسة والخبراء واستشاريو التخطيط من الخارج).

- يحتاج التخطيط الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية ومناقشات بغرض التدريب على خطواته.

- يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مشاركة كل الأطراف المستفيدة والمؤثرة في هذا التخطيط مثل: الحكومة والوزارات المختصة والموردين والعاملين وأصحاب الأسهم والمستهلكين وغيرهم.

- قد يتطلب التخطيط الاستراتيجي ظهور الحاجة إلى التعاقد مع خبراء ومستشارين متخصصين في عملية التخطيط الاستراتيجي وإجراء بحوث وجمع معلومات وتزويد المنظمة بتقارير عن الصناعة وعن الاتجاهات العالمية الحديثة.

## 7.1.2 مراحل التخطيط الإستراتيجي

أوضح (عثماني وحداج، 2019) أن التخطيط الاستراتيجي يمر بعدة مراحل أو خطوات تعتبر ضرورية وهي كالتالي:

**مرحلة الإعداد:** إن مرحلة الإعداد في التخطيط تعني تحديد الشكل القانوني للمشروع وموقعه، ومن ثم تحديد راس المال اللازم والقوى البشرية ومن ثم الانطلاق إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية والسياسات والإجراءات اعتمادا على طموحات المنشأة وواقع الحال والتنبؤ بالمستقبل.

**مرحلة التحليل:** تقوم على تحليل الوضع وجمع المعلومات والبيانات ودراساتها في سبيل الوصول لرؤية متعلقة بالقضايا الخاصة بالمنظمة وموظفيها وعملائها، وبناء عليها يتم اتخاذ القرارات المناسبة وبالتالي تقوم على تصميم استراتيجيات عمل وتكتيكات تبعا لنتائج التحليل لمساعدة المنظمة للوصول لأهدافها.

**مرحلة الخيارات الاستراتيجية والألويات الاستراتيجية:** في هذه المرحلة يتم المقارنة بين الخيارات الاستراتيجية؛ أي المرسومة للمدى الطويل ولفترة زمنية بعيدة وإضافة إلى جزئيات الخيارات على المدى القصير والمتوسط، ومن ثم يتم الاختيار الأفضل في ضوء التنبؤ والتوقع العملي القائم على الأساليب الكمية والمعادلات الرياضية على أساليب تنبؤ للتخطيط، ويتم هنا التركيز على الخيارات الأفضل.

مرحلة الخطط البديلة: عادة يتم وضع بدائل فيتم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق ربح أعلى ومخاطر أقل، وحتى يكون التخطيط سليم وواقعي وقابل للتنفيذ، وكى لا يتعثر التنفيذ يجب إعداد مجموعة من الخطط كأن نقول (الخطة أ، الخطة ب، الخطة ج)، وهكذا يتم مقارنة الخطط في ضوء الواقع والتنبؤات العلمية، ويتم اختيار الخطة التي ستعتمد في التنفيذ، ويتم تعميمها على المدراء والمشرفين والعاملين في صورة خطة جاهزة ومكتوبة من أجل البدء في تنفيذها، وان تبين أن هناك خلل في الأهداف والسياسات أو في الإجراءات فذلك يسعى إلى التوجه إلى خطة بديلة.

## 8.1.2 مميزات التخطيط الإستراتيجي

يسمح التخطيط الإستراتيجي للمنظمات أن يتكون لديها استباقية للأحداث بدلاً من رد الفعل، حيث إنه يخلق إحساساً باتجاه سير الأمور. كما أنه يزيد من الكفاءة التشغيلية مما يساعد على زيادة حصة المؤسسة في السوق والربحية بطريقة تجعل الأعمال التجارية أكثر دواما ( Camilleri, 2018).

تتمثل إحدى مزايا التخطيط الاستراتيجي في أنه يعتمد على الموارد الحالية والكامنة، والتي يرتبط ظهورها بالظروف البيئية المتغيرة وتعبئة الموارد الحالية. عادة ما يتم ذلك على مستوى الإدارة العليا، ولكن يمكن للمستويات الأدنى المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي لجعلها أكثر فعالية وواقعية، ويمر التخطيط الاستراتيجي عبر مراحل تبدأ بتحديد مهمة المنظمة والتقدم إلى مرحلة اختيار الإستراتيجية المناسبة . باختصار، مميزات التخطيط الاستراتيجي تتمثل بما يلي(يوسف، 2019):

1. المرونة: وتتمثل في قدرة المنظمة على التحول من الاستراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية.

2. يشجع على التنبؤ بالمستقبل لاستراتيجية المنظمة.
3. أهدافه محورية: تعتمد على تحقيقها أهداف مرحلية وقانونية، أي أن الأهداف هي الأكثر أهمية والمفتاح لحل مشكلات التغيير.
4. الشمولية: أي يشمل المنظمة ككل وليس جزء منها فقط لأنها عبارة عن نظام متكامل.

## 9.1.2 اساليب التخطيط الإستراتيجي

يجب أن يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه عنصر أساسي ضروري في كل عمل ويجب أن تؤخذ المزايا المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي في الاعتبار. التخطيط الاستراتيجي المنظم والمنفذ بشكل صحيح هو عملية لا يمكن تجاهلها في تطوير الإجراءات الاستراتيجية التي سيتم اتخاذها لتحقيق قفزات مستقبلية وضمان تحقيق رؤية العمل. في الوقت نفسه، توفر العملية فوائد كبيرة في فهم العوامل الخارجية التي قد تتأثر الأعمال التجارية ورؤية مزايا وعيوب العملية مقابل المنافسة. لذلك، فإن التخطيط الاستراتيجي التطبيقي هو عملية ديناميكية من حيث مواكبة البيئة التنافسية المتغيرة وتحويل الفرص لصالحها (Kerzner, 2019).

يرتبط استخدام إحدى هذه الأساليب برؤية وفلسفة الإدارة العليا في العمل من جهة، وكذلك الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة من جهة أخرى، وبالتالي يمكن للمنظمة تغيير الأسلوب المتبع إذا لزم الأمر، وهذه الأساليب هي:

**اسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل:** تُستخدم هذه الاستراتيجية في المنظمات المركزية حيث تكون الإدارة العليا مسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي. التخطيط التشغيلي هو تطوير استراتيجيات التنفيذ وفقاً للأهداف الاستراتيجية. من أجل اشتقاق هذه الأهداف والاتفاق عليها يتم إجراء حوار ومناقشة هنا أيضاً، ثم تُمنح الأهداف للإدارة العليا للموافقة عليها، ثم يتبعها نقاش

ومحادثة وتغيير. بعد الموافقة، يتم نقل الأهداف إلى مستوى الإدارة الوسطى، والتي تحتاج أيضاً إلى إذن من الإدارة العليا. يتم وضع الأهداف التفصيلية في ضوء أهداف وتوجهات المستويات الإدارية العليا، ومن ثم يتم إعادة الأمر للموافقة عليه من قبل المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وهذا النهج يمنح الإدارة العليا مزيداً من الحرية للتدخل في عملية التخطيط و اتجاهاتها (Buttler et al.,2015).

**اسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى:** وفقاً لهذه الطريقة، تبدأ دورة التخطيط بالإدارة الأدنى، والتي تحدد أهدافاً مفصلة في ضوء ظروف العمل الواقعية الأقرب إليها، وترسل هذه الأهداف التفصيلية إلى الإدارة الوسطى، والتي من المفترض أن تناقش وتستوعب في إطار خططها التشغيلية بعد حوار ومناقشات مكثفة من قبل الأطراف. قد يكون من الضروري إعادة الكرة إلى الإدارة السفلية لتعديل أهدافها التفصيلية وخططها التكتيكية، ثم إرسالها إلى الإدارة الوسطى للموافقة عليها، ثم التوجه إلى أعلى إلى الإدارة العليا، والتي تناقش هذه الخطط التشغيلية لغرض الموافقة، والتعديل، أو التغيير إذا لزم الأمر. وبالتالي يتكرر الحوار بين هذه المستويات الثلاثة للإدارة قبل اتخاذ قرار بشأن الشكل النهائي للخطة ومستوياتها الثلاثة، وأن هذه الإستراتيجية تحد من قدرة الإدارة العليا على التدخل أكثر من سابقتها، لأنها تجد نفسها في كثير من الأحيان مقيدة بالأهداف التي تم إنشاؤها على المستويات الإدارية الأدنى للمنظمة (Pissourios, 2014).

**طريقة التخطيط المختلط من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى:** يتم مطابقة الأسلوبين السابقين في هذه الإستراتيجية، حيث تبدأ دورة التخطيط بناءً على حالات من أي اتجاه من مستويات الإدارة من أجل منع أوجه القصور من خلال استخدام أي منها وإلى الاستفادة من فوائد كليهما. يتم تحديد الأهداف والخطط وتطويرها باستخدام هذه التقنية على المستويات الإدارية

الثلاثة، تليها عملية نقاش ومحادثة ومراجعة حتى تحقق المنظمة النسخة النهائية للخطة  
(Harris-Lovett et al., 2019).

**فريق التخطيط الاستراتيجي:** في المؤسسات الكبيرة ، يعتمد الرئيس على فريق من  
المخططين لتزويده بخطط مكتوبة ، وبعد ذلك يحضر سلسلة من الاجتماعات المخطط لها معهم  
لمراجعة تلك الخطط (Bryson et al., 2018).

### 10.1.2 مستويات التخطيط الاستراتيجي

تعتمد الخطة الإستراتيجية على الإدارة التي تنفذها في تطويرها وتنفيذها، وتسعى جاهدة  
لجعل المؤسسة كياناً متماسكاً ومتكاملاً، تعمل جميع عناصره بشكل منسق لتحقيق الأهداف. وبناءً  
على ذلك فقد تم تحديد عدة طبقات للتخطيط الاستراتيجي (عبدالمليك ، 2019):

- **التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة:** يتم وضع التخطيط الاستراتيجي العام من  
قبل مجلس الإدارة ويركز على أهداف المشروع بأكمله، والذي يتأثر به بشكل كامل، ويركز  
على طبيعة المشروع من المنتجات والعمليات والأسواق، والمستهلكين، ومعظم هذه  
التحركات الإستراتيجية طويلة الأجل.
- **تخطيط وحدة الأعمال الإستراتيجية:** يركز هذا التخطيط على كيفية مساهمة كل وحدة من  
وحدات الأعمال الإستراتيجية في الإستراتيجية الشاملة ونجاح المنظمة.
- **التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:** ويختص بالإدارات داخل المنظمة، حيث  
أن هذه المنظمات لديها خططها الخاصة التي توجهها إستراتيجية الوحدة، وما يفصل هذا  
المستوى أنه قصير المدى ومرتبطة بالعنصر التشغيلي للقسم.
- **التخطيط الاستراتيجي على مستوى عالمي ودولي.**

## 11.1.2 معوقات التخطيط الاستراتيجي

يتطلب التخطيط الاستراتيجي المزيد من العمل المهم الذي يتعين القيام به من الخطة التقليدية. لأن الخطة الإستراتيجية توضح الإستراتيجيات التي تدرس العوامل الداخلية والخارجية وتضع تنبؤات للمستقبل وتكمل المهمة وتحقق الرؤية. تتضمن الاستراتيجيات العديد من الفرضيات. باختصار، التخطيط الاستراتيجي هو البداية وأحد المكونات المهمة لدورة الإدارة القائمة على النتائج. يواجه التخطيط الاستراتيجي عددًا من المشاكل والعوائق عندما تقوم المؤسسات والمنظمات بتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي. وتتمثل هذه المعوقات في ما يلي (الريعي ، 2014):

1. عزوف المدبرون عن التخطيط وخوفهم من الفشل في تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وصعوبة الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة وكاملة ومتجددة.
2. إن الافتقار إلى التكامل والتنسيق بين نظام التخطيط الاستراتيجي وأنظمتها الفرعية في المؤسسة، وكذلك الافتقار إلى الموارد المالية والبشرية، يجعل إدارة المنظمة غير قادرة على الاستمرار في تنفيذ الخطة على النحو المطلوب، وقد يؤدي إلى بالفشل.
3. عدم وضوح الأدوار داخل المنظمة، وكذلك نقاط الضعف الهيكلية التي تجعل التخطيط أكثر صعوبة، وقلق الإدارة العليا ومديري الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالصعوبات الروتينية اليومية والمستمرة.
4. عدم اهتمام بعض المديرين بالقدرات المطلوبة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي، وكذلك عدم استعدادهم لقبول كل ما هو جديد وحيوي.



5. عدم قدرة الإدارة على وضع الخطة الإستراتيجية وأهدافها وخططها التشغيلية، لأن الخطة تمثل أولاً وقبل كل شيء قدرات التنظيم الذاتي، حتى لو وظفت آخرين لبناء خطتها، ستكون غير قادرة على تنفيذها.

### 12.1.2 الإتجاهات المستقبلية الإستراتيجية

يعد بيان الرؤية جزءاً مهماً من الخطة الإستراتيجية لأنه يوفر ملخصاً قصيراً يسلط الضوء على الشكل الذي سيبدو عليه العمل في المستقبل، حيث أنه يصور الصورة الذهنية التي يجب أن تكون لدى المنظمة في أذهان المستهلكين والتجار في المستقبل. تكشف الرؤية عن الإطار العريض الذي يحدد آمال المنظمة المتوقعة في المستقبل، أي حلم المنظمة، لكنه حلم قابل للتحقيق، مما يحدد المسار المستقبلي للمؤسسة، والوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والموقف الذي ترغب في أن تتشغل به، والأهداف التي ترغب في تحقيقها، والكفاءات والقدرات التي ترغب في تتميتها. نظراً لأنها تركز على صورة المنظمة، يجب ألا تتعارض الرؤية مع بيان مهمتها أو أهدافها، أو مع الذي تنوي تحقيقه وكيف تظهر المنظمة عندما تحقق أهدافها (الزين، 2016).

هناك العديد من المزايا التي يمكن أن تتمتع بها المنظمة من تحديد اتجاهات مستقبلية فعالة. يمكن لكل واحدة من هذه الفوائد أن تخدم المنظمة وموظفيها من خلال توضيح الأهداف والغايات ودفع النمو والتوافق مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

- **تجذب الالتزام:** يمكن أن تساعد الرؤية الإستراتيجية والخطة في خلق "الشراء" والتفاني في تحقيق أهدافها. يمكن أن تركز الفريق على تقديم المنتجات والخدمات بهدف مشترك مما يحفز الموظفين وينشطهم. الشعور بالهدف هو حافز قوي يمكنه زيادة الإنتاجية ومعدلات الاحتفاظ بالموظفين (العوامي، 2015).

- **تخلق المعنى:** إذا كان لدى المنظمة اتجاهات مستقبلية طويلة المدى، فيمكن أن يساعدها ذلك في تطوير إحساس أكبر بالهدف والأهمية داخل صناعتها أو البلد أو العالم. تسعى كل مؤسسة إلى إحداث تأثير لعملائها، وعلى صناعتها وعلى الاقتصاد، بطرق ملموسة وغير ملموسة (Goleman, 2018).

- **أعضاء فريق العمل يناقشون الاستراتيجيات** يؤسس معيار الامتياز: يمكن أن يعمل تحديد الإتجاهات المستقبلية لمنظمة ما على وضع المعايير التي سيحقق الفريق من خلالها أهدافه. يمكن أن تتعلق هذه المعايير بمراقبة الجودة وتسويق المنتجات وتقديم الخدمات وخدمة العملاء، من بين أشياء أخرى. يمكن للرؤية الإستراتيجية والخطة أن توضح المعايير التي سيتم من خلالها قياس النجاح. لا يمكن لأي شركة أو صناعة أن تنمو حقًا ما لم تضع معايير أعلى لنفسها باستمرار.

- **الجسور بين الحاضر والمستقبل:** من المرجح أن يساعد وضع خطة إستراتيجية أي منظمة على تقييم أفضل لكيفية توافق أهدافها قصيرة المدى مع أهدافها طويلة المدى. يمكن أن تشمل هذه الأهداف الاستثمار في تقنيات جديدة وتطويرها مثل الذكاء الاصطناعي، أو زيادة مشاركة المستخدم على وسائل التواصل الاجتماعي، أو مشاركة المحتوى المخصص، أو خفض التكاليف، أو إطلاق منتجات وخدمات عالية الجودة. فقط مع وجود خطة إستراتيجية واضحة يمكنك أن تعرف أن أهدافك قصيرة المدى تقود المنظمة نحو النجاح.

- **يعكس تفرد المنظمة:** يجب أن تكون رؤية المؤسسة وخطتها الإستراتيجية فريدة من نوعها عن أي منافس آخر في مساحتك. إن استخدام الرؤية الإستراتيجية والخطة للتمييز بين منتجاتك وخدماتك وفريقك ومهمتك يخلق إمكانية النمو والنجاح. يمكن أن يساعد

إنشاء وقياس أهداف محددة على تمييز المؤسسة سواء كان ذلك من خلال الابتكار أو خدمة أسواق جديدة أو توسيع قواعد المانحين وتغيير الطريقة التي تقدم بها الخدمات الإنسانية في حالة مؤسسة غير ربحية (Porter et al., 2013).

### 13.1.2 الرسالة الإستراتيجية

تعرف الرسالة الاستراتيجية بالمنظمة من حيث مجال عملها، والسلع، والعملاء، والأسواق، فإن الرسالة هي التي تفصل المنظمة عن المؤسسات الأخرى. يرتبط وجود أي منظمة بهدف محدد تسعى جاهدة لتحقيقه، وتتبع المكونات الأساسية للرسالة من القيم التي يحتفظ بها مؤسسوها، فضلاً عن البيئة التي تعمل فيها المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه. تُتخذ القرارات والجهود بشكل متكرر على مدى فترة طويلة من الزمن ، وتكمن أهميتها في كونها عنصرًا من عناصر التماسك ووضوح الغرض لكل منظمة، حيث إنها بمثابة نقطة مرجعية لصانعي القرار (الزين، 2016).

يمكن أن تؤدي الرسالة الإستراتيجية إلى نجاح أو فشل عمل أو مؤسسة أو مهنة. يعتمد الأمر على التخطيط الدقيق والبحث السليم والتنفيذ الدقيق في إرسال رسالة سليمة. كذلك الأمر بالنسبة للتعاطف مع الجمهور، وتأطير التواصل، والعصف الذهني، واستخدام المبادئ العلمية البسيطة للإقناع لضمان تلقي الرسالة بشكل صحيح من قبل الجمهور. هناك طرق لا حصر لها لإيصال الرسالة، لكن لا يوجد سوى طرق قليلة لبناء الرسالة الفعلية (ادريس، 2017).

تستخدم جميع المنظمات شكلاً من أشكال الرسائل، وليست جميعها فعالة أو حتى مفيدة لأرباحها النهائية. لكن كعمل تجاري ليس لديك خيار آخر، فيجب أن تخبر الناس عن منتجاتها حتى يفكروا في شراء ما تبيعه. الرسالة الإستراتيجية هي خطة منظمة لكيفية ارتداء الموظفين وتصرفاتهم وخاصة ما يقولونه للعملاء المحتملين، حيث يجب أن تتماشى مع الطريقة التي تريد أن

يُنظر بها إلى منتجات المنظمة وكيفية رؤيتها. فالإدراك في السوق هو كل شيء، بالإضافة إلى القدرة على تغيير تصورات العملاء، لا يمكن التأثير على تصرفات شخص ما إذا لم يتم التأثير أولاً على تصوره (Tao & Wilson, 2016).

## 14.1.2 التحليل الإستراتيجي (سوات، SWOT)

تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) هو إطار عمل يستخدم لتقييم الوضع التنافسي للشركة ولتطوير التخطيط الاستراتيجي. يقيم تحليل SWOT العوامل الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى الإمكانيات الحالية والمستقبلية (Gurl, 2017) وتم تصميم تحليل SWOT لتسهيل نظرة واقعية وقائمة على الحقائق ومبنية على نقاط القوة والضعف في المنظمة وتحتاج المنظمة إلى الحفاظ على دقة التحليل من خلال تجنب المعتقدات المسبقة أو المناطق الرمادية والتركيز بدلاً من ذلك على سياقات الحياة الواقعية. يجب على المنظمات استخدامه كدليل وليس بالضرورة كطريقة لحل المشكلات (جمعة، 2014).

يتم استخدام تحليل (SWOT) كأداة تحليل استراتيجي في العديد من المجالات مثل إدارة الأعمال، التسويق، وغيرها. سمي بهذا الاسم تبعاً للعناصر التي يعمل على تحليلها، وهي (جغوبي، 2016):

- نقاط القوة Strength: أي جميع عناصر القوة المتمثلة في المنظمة وتميزها عن غيرها.
- نقاط الضعف Weakness: عناصر الضعف في المنظمة والتي على المنظمة التخلص منها وتقليل آثارها.
- الفرص Opportunities: وهي تعبر عن المواقف التي يمكن للمنظمة إستغلالها على سبيل المثال لرفع الأرباح أو زيادة المبيعات.

- التهديدات Threats: وهي الإضطرابات التي تؤثر على سير عمل المنظمة سواء كانت من جهة خارجية أو من داخل المنظمة نفسها.

يتم استخدام مصفوفة ثنائية في اثنين لبناء تحليل SWOT، مع أزواج أفقية من العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) والأزواج الرأسية من العناصر المفيدة (نقاط القوة والفرص) والضرارة (نقاط الضعف والتهديدات) العوامل في تحقيق الهدف. ستساعد النتائج النهائية للتحليل المنظمة على تحديد ما إذا كانت الأهداف أو المنتجات أو الخدمات أو المشاريع أو الأهداف مناسبة إستراتيجياً. أفضل الظروف الإستراتيجية هي عندما تتوافق البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) مع البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) ( Wang, 2017).

تحليل SWOT مفيد في صياغة الاستراتيجية واختيارها، حيث تبني الأعمال الناجحة على نقاط قوتها، وتصحح ضعفها وتحميها من نقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية. كما أن التنظيمات تراقب الأعمال الناجحة في بيئة أعمالها العامة وتتعرف على الفرص الجديدة وتستغلها بشكل أسرع من منافسيها. يساعد تحليل SWOT في التخطيط الاستراتيجي بالطريقة التالية (Mutambuka, 2014):

- كونه مصدر معلومات للتخطيط الاستراتيجي.
- يبني نقاط القوة في المنظمة.
- يعمل على عكس نقاط ضعف المنظمة.
- تعظيم استجابة المنظمات للفرص.
- التغلب على تهديدات المنظمة.

- يساعد في تحديد الكفاءات الأساسية للشركة.
- يساعد في تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي.
- يساعد في معرفة الماضي والحاضر والمستقبل بحيث يمكن تحديد الخطط المستقبلية باستخدام البيانات السابقة والحالية.
- يوفر تحليل SWOT معلومات تساعد في مزامنة موارد المنظمة وقدراتها مع البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة.

## 15.1.2 تنفيذ الخطة الإستراتيجية

إنها المرحلة التي تتبع عملية التحليل الإستراتيجي، وهي بمثابة نقطة مرجعية في العملية المتسلسلة والمتراصة التي يتم فيها تقديم البدائل الاستراتيجية ويتم تحديد الأفضل بينها بناءً على معايير تحددها عملية الخيار نفسها، والتي هي أساساً اعتماداً على نتائج التحليل الإستراتيجي. عند الحصول على المعلومات الناتجة من التحليل، تستطيع المؤسسة تحديد خطة تحقق التوافق بين موارد المنظمة والقدرة الداخلية من جهة، واحتياجات البيئة الخارجية من جهة أخرى، بناءً على المعلومات التي تم جمعها من التحليل البيئي. تتعهد المنظمة بتحليل SWOT من أجل تعزيز نقاط القوة من أجل الاستفادة من الفرص وتقليل نقاط الضعف أو السيطرة عليها ومكافحة التهديدات المحتملة (الزين، 2016).

يركز نهج تنفيذ الخطة الإستراتيجية على القرارات التي يجب اتخاذها في حالة تخطيط معينة مهما كان جدولها الزمني ومهما كان مضمونها، كما يسلط الضوء على الأحكام الدقيقة التي ينطوي عليها الاتفاق على كيفية التعامل مع أوجه عدم اليقين التي تحيط بالقرار المراد معالجته - سواء كانت تقنية أو سياسية أو إجرائية-. كما أن هذا النهج هو نهج تدريجي، وليس نهجاً يتطلع إلى

المنتج النهائي لاستراتيجية شاملة في وقت ما في المستقبل. يتم التعبير عن هذا المبدأ من خلال إطار يعرف باسم "حزمة الالتزام". في هذا، يتم الاتفاق على توازن واضح بين القرارات التي يجب اتخاذها الآن وتلك التي يجب تركها مفتوحة حتى آفاق زمنية محددة في المستقبل. ويتصف أيضا بأنه نهج تفاعلي، بمعنى أنه مصمم ليس للاستخدام من قبل الخبراء في غرفة خلفية، ولكن كإطار عمل للتواصل والتعاون بين الأشخاص ذوي الخلفيات والمهارات المختلفة. كما نهج الاختيار الاستراتيجي هو منهجية تعتمد نهج متعدد المعايير لتشكيل مشاكل القرار وتصميم ومقارنة الحلول والتحكم في عدم اليقين ، من أجل مساعدة صانعي القرار من المنظمات المعنية ( Rolando, 2015).

## 16.1.2 التقييم والرقابة الاستراتيجية

تتم عملية إجراء تقييم استراتيجي للبيئة من خلال تحليل كل بيئة داخلية من أجل تحديد العيوب ونقاط القوة الأكثر أهمية في المنظمة. كما تعرف بضرورة الرقابة كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تنمو بسرعة ديناميكية، وما هي نقاط القوة قد تتحول إلى نقاط ضعف والعكس صحيح، وهذا التقييم يمكن أن تؤدي إلى تغيير في رسالة المنظمة، أو أحد أهدافها، أو بعض أنشطتها واستراتيجياتها، أو قد تعززها (الزين، 2016).

تتم عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية من خلال:

1. إجراء تحليل بيئي للاستراتيجيات الحالية: بدءًا من البداية، تحتاج المنظمة إلى إكمال

تحليل بيئي لاستراتيجياتها الحالية. تشمل اعتبارات البيئة الداخلية قضايا مثل عدم الكفاءة

التشغيلية، ومعنويات الموظفين، والقيود الناجمة عن القضايا المالية. تشمل اعتبارات البيئة

الخارجية الاتجاهات السياسية والتحولات الاقتصادية والتغيرات في أذواق المستهلكين (الهور وسليمان، 2015).

2. تحديد فعالية الاستراتيجيات القائمة: يتمثل الهدف الرئيسي للتحليل الاستراتيجي في تحديد فعالية الاستراتيجية الحالية وسط بيئة الأعمال السائدة. يجب أن يسأل الاستراتيجيون أنفسهم أسئلة مثل: هل استراتيجيتنا فاشلة أم ناجحة؟ هل سنحقق أهدافنا المعلنة؟ هل تتوافق استراتيجيتنا مع رؤيتنا ورسالتنا وقيمنا؟ (المعمري والشرعي، 2017)

3. صياغة الخطط: قد يقترح الاستراتيجيون طرقاً لإبقاء التكاليف منخفضة والعمليات أصغر. تشمل البدائل الإستراتيجية المحتملة التغييرات في هيكل رأس المال أو التغييرات في إدارة سلسلة التوريد أو أي بديل آخر لعملية الأعمال.

4. التوصية وتنفيذ الإستراتيجية الأكثر قابلية للتطبيق: بعد تقييم الاستراتيجيات واقتراح البدائل، يتم التوصل إلى توصية. بعد تقييم جميع البدائل الإستراتيجية الممكنة، يتم اختيار تنفيذ الإستراتيجية الأكثر جدوى والأكثر ربحية من الناحية الكمية. بعد تقديم توصية، يتم تكرار العملية بأكملها بشكل متكرر. يجب تنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها وإعادة تقييمها. يجب أن تتغير لأن بيئات العمل ليست ثابتة (Morden, 2016).



## الدراسات السابقة

### 1.2.2 تمهيد

يتضمن هذا المبحث عرض للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والمتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، ومن خلال اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات التي تقترب من موضوع الدراسة سيتم عرض بعض منها:

### 2.2.2 الدراسات باللغة العربية

1. دراسة الفضل، الجدعاني (2018)، بعنوان "واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القادة الإداريين دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز"

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القادة الإداريين عند وضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على وجود معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي لديهم، كما هدفت إلى الكشف عن وجود فروق دالة في ممارسة التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيري الخبرة الإدارية والدورات التدريبية لدى القادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز. ونظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية عند وضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك عبد العزيز كانت بدرجة كبيرة، وأن المعوقات التنظيمية من معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية كانت بدرجة متوسطة، ولا يوجد اختلاف في ممارسة التفكير الاستراتيجي بين القادة الإداريين المشاركين في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك عبد العزيز يعزى لمتغيري الخبرة الإدارية والدورات التدريبية، وخلصت إلى عدة توصيات

أهمها نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي عن طريق تقديم الدورات التدريبية والمحاضرات والندوات المتخصصة بين جميع منسوبي الجامعة، ودراسة آلية الحوافز التشجيعية للقيادات المتميزة المشاركة في التخطيط الاستراتيجي مع مراعاة التخفيف من العبء الإداري والتدريسي لتهيئة المناخ المناسب لهم لتقديم المزيد من الإبداع الفكري، وإيجاد بيئة تنظيمية تساعد على الحد من معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية.

2. دراسة الشرفات، سايج (2019)، بعنوان "درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى

### القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت الدراسة للتعرف إلى وجهة نظر العاملين لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت واختبار الفروق في تلك النظرات تبعاً لخصائصهم الشخصية، والوظيفية. وقد استُخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين الذين يحملون شهادة دبلوم كلية المجتمع فما فوق في جامعة آل البيت للفصل الدراسي الثاني (2018/2019م) والبالغ عددهم (430) عاملاً، كما وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (186) عاملاً في جامعة آل البيت. وخُصت الدراسة إلى جُملة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة متوسطة، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث في مجالي التخطيط والتقويم، بينما كانت الفروق لصالح الذكور في مجالي التنفيذ والرقابة. وكذلك وجود فروق تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح مؤهل بكالوريوس، باستثناء مجال التنفيذ، فقد كانت الفروق لصالح مؤهل دراسات

عليها. وكذلك وجود فروق تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات، وكانت الفروق جميعها لصالح فئة الخبرة أقل من 5 سنوات .

3. المخلفي، تركي بن منور (2020) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

هدفت الدراسة للتعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث تكونت عينة الدراسة من (83) عضواً، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبانة تم التحقق من صدقها وثباتها وتكونت من (65) فقرة موزعة على مجالين: المجال الأول معايير التخطيط الاستراتيجي وتضمن (28) فقرة، والمجال الثاني ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتضمن (37) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مجال معايير التخطيط الاستراتيجي قد حصل على المرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية جداً، بينما حصل مجال ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي على المرتبة الأخيرة وهو يقابل درجة تقدير متوسطة. وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجالي الدراسة ككل تعزى لمتغير القسم. ووجود فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجالي الدراسة ككل تعزى لمتغيري ذوي الخدمة التدريسية والرتبة الأكاديمية وذلك لصالح تقديرات ذوي الخدمة التدريسية (أكثر من 6 سنوات). و لمتغير ذوي الرتبة الأكاديمية وذلك لصالح تقديرات ذوي الرتبة الأكاديمية (أستاذ)، وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تفعيل ممارسة معايير الجودة في عمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل فاعل.

4. دراسة رضوي، سعد نديم (2021) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بدرجة ممارسة الإدارة

### الجامعية لرؤساء اقسام جامعة واسط"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسة الإدارة الجامعية لرؤساء اقسام جامعة واسط من وجهة نظر التدريسيين والعلاقة بينهما, واعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي. تكون مجتمع البحث من (954) تدريسي في جامعة واسط, واختيرت عينة البحث بالطريقة العشوائية, و بلغ عدد أفراد العينة (200) من تدريسي في كليتي التربية للعلوم الانسانية والصفحة. وتم اعتماد استبانة تضمنت (40) فقرة موزعة بين المجالات (الرؤية المستقبلية، والقوانين والانظمة، والهيكل التنظيمي، والتنفيذ) للتخطيط الاستراتيجي واستبانة للإدارة الجامعية تكونت من (45) فقرة موزعة بين ثلاث مجالات وتؤكد الباحث من صدقها واتساقها. وتم تحليل نتائج بيانات البحث باستعمال برنامج (SPSS) ، وتوصل الباحث الى نتائج منها: مستوى التخطيط الاستراتيجي لرؤساء الاقسام من وجهة نظر المدرسين كان متوسط وعدم وجود فروق تعزى لمتغير (الجنس، التخصص) ودرجة ممارسة الادارة الجامعية كانت ايضا متوسطة ووجود علاقة ارتباطية طردية بين متغيري البحث وبناء على استنتاجات البحث تم صياغة توصيات عديدة.

### 3.2.2 الدراسات باللغة الأجنبية

#### 1) Kobia (2017). Strategic Planning and Performance of Secondary Schools in Limuru Sub County, Kenya

تهدف هذه الدراسة لتحديد تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء وإنشاء ممارسات التخطيط الاستراتيجي التي تتبناها المدارس الثانوية في مقاطعة ليمورو الفرعية ، كينيا والسكان المستهدفون يتألفون من 37 مدرسة ثانوية ولكن شارك 31 منهم فقط. تم استخدام تصميم المسح المقطعي. تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيانات مغلقة وتم جمع البيانات الثانوية من خلال الحصول على أداء

المدارس للسنوات الثلاث الماضية من موقع KNEC. تم استخدام كل من الإحصاءات الاستنتاجية والوصفية لتحليل البيانات. كانت النتائج الرئيسية للدراسة أن غالبية المدارس الثانوية في المقاطعة الفرعية مارست التخطيط الاستراتيجي الرسمي. 89% من المدارس الثانوية الحكومية و 59% من المدارس الثانوية الخاصة تمارس التخطيط الاستراتيجي الرسمي. أثبتت الدراسة أن مشاركة أصحاب المصلحة والتحليل البيئي في عملية التخطيط الاستراتيجي تم إجراؤها إلى حد متوسط. كما أثبتت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي مرتبط بشكل إيجابي بالأداء. أعطت هذه الدراسة التوصيات التالية: يجب أن تضمن إدارة المدارس زيادة مستوى مشاركة أصحاب المصلحة والتحليل البيئي ، وينبغي على مطوري السياسات تنظيم الدورات التدريبية لتوعية إدارة المدارس بأهمية التخطيط الاستراتيجي. كان القيد الرئيسي هو أن نتائج الدراسة تقتصر فقط على المدارس الثانوية في مقاطعة ليمورو الفرعية في تلك الفترة بالذات. خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو ممارسة مهمة في المدارس الثانوية ويجب أن تتبنى المدارس الثانوية الخاصة والعامة هذه الممارسة. أخيرًا ، يجب على الباحثين المستقبليين التفكير في إجراء دراسة مماثلة في سياق مختلف باستخدام نفس المنهجية أو نفس الدراسة في نفس السياق ولكن باستخدام منهجية مختلفة.

**2) Shishakly & Lutta, (2019). A Pilot Study on the Challenges of the UAE Ministry of Education's "Advanced Science Program": The Critical Gap Between Strategic Planning and Strategic Practice.**

تهدف الدراسة لتقديم دراسة تجريبية للخطة التي وضعتها وزارة التربية والتعليم (MOE) في دولة الإمارات العربية المتحدة (الإمارات العربية المتحدة) المسماة "الخطة الاستراتيجية 2017-2021". يهدف الفصل إلى التحقيق في التحديات التي يواجهها على وجه التحديد برنامج العلوم المتقدمة (ASP) المقدم من قبل وزارة التربية والتعليم ، والذي تم إنشاؤه لاختيار طلاب النخبة الإماراتيين (ES) من مختلف مستويات التعليم والسماح لهم بالانضمام إلى برنامج تعليمي سريع المسار ، برنامج الطلاب

الموهوبين. تركز الدراسة على الفجوة الحالية بين الخطة الإستراتيجية لوزارة التربية والتعليم وممارستها الإستراتيجية الفعلية ، ثم توصي بالممارسات الفعالة الممكنة التي يمكن تبنيها من أجل التغلب على التحديات التي تواجهها في تحقيق هدفها.

### 3) Moreno-Carmona, et, al., (2020). Applying the Open Government Principles to the University's Strategic Planning: A Sound Practice.

تصف هذه الورقة تجربة مبتكرة قائمة على مشاركة المواطنين كمبدأ أساسي للحكومة المفتوحة ، فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي. يركز هذا الابتكار على ركيزتين أساسيتين: نهج أصحاب المصلحة (مقابل التوجه التقليدي لخدمة المنتج) ومنصة ويب تعتمد على برنامج UserVoice® و Wordpress®. تم تصميم منصة الويب ليس فقط لبناء خطة إستراتيجية توافقية في جامعة عامة إسبانية متوسطة الحجم ، ولكن أيضًا لرصدها والتحكم فيها بمجرد تنفيذها. خلال مرحلة المشاركة ، تمت مناقشة جميع المقترحات بشكل علني والتصويت عليها من قبل مجتمع الجامعة بأكمله. بعد عام واحد ، أعيد إطلاق المنصة عبر الإنترنت لرصد الخطة الإستراتيجية من أجل التقييم والتعليق والتصويت على القيم التي وصلت إليها مؤشرات الأداء الرئيسية. يتحول اعتماد مثل هذه الأدوات التكنولوجية إلى ممارسة سليمة للحكومة من أجل الإدارة الاستراتيجية المستدامة ، من خلال تشجيع سير العمل التعاوني والمشاركة والتفكير والتعلم. علاوة على ذلك ، فإنه يعزز تعريف أصحاب المصلحة بأهداف المنظمة ويعزز التزامهم بالخطة الإستراتيجية للجامعة.

### 4) Abusharekh, et, al., (2020). The Impact of Modern Strategic Planning on Smart Infrastructure in Universities. '

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي الحديث للبنية التحتية الذكية في الجامعات ، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي والتحليلي ، من خلال استبيان وزع على عينة من

العاملين في جامعة فلسطين ، حيث يبلغ حجم مجتمع الدراسة (234) موظف وحجم العينة بلغ (117) موظف استجاب (90) موظف. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود درجة عالية من الرضا عن التخطيط الاستراتيجي الحديث للبنية التحتية في جامعة فلسطين حيث بلغت النسبة (70.48%). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التخطيط الاستراتيجي الحديث للبنية التحتية وفق المتغيرات الديموغرافية ، باستثناء متغير المؤهل العلمي. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة قيام الجامعات بتعزيز ممارسة التخطيط الاستراتيجي الحديث للبنية التحتية الذكية في الجامعة.

##### 5) Kenno, et, al., (2021). Budgeting, strategic planning and institutional diversity in higher education.

تهدف للبحث في الاختلافات المنهجية والهيكلية والإجرائية والسمعة المرتبطة باستخدام الميزنة للتخطيط الاستراتيجي عبر مؤسسات القطاع العام في كندا. تدعم البيانات التي تم الحصول عليها من دراسة استقصائية لـ 38 جامعة عبر كندا جنباً إلى جنب مع البيانات المجمعَة يدوياً المتاحة للجمهور مزيجاً غير متجانس من ممارسات إعداد الميزانية عبر التعليم العالي. تظهر نتائجنا أن المؤسسات تعتمد على الميزنة لأسباب متعددة بما في ذلك الرقابة والتخطيط الاستراتيجي والاتصال والامتثال التنظيمي. تشير النتائج إلى اعتماد بعض المؤسسات على إدارة الأداء دون غيرها بناءً على اختلافات منهجية بما في ذلك نموذج الميزانية ، والحجم المؤسسي ، واللامركزية ، والسمعة. النتائج تدعم منظور الطوارئ للممارسات التنظيمية في التعليم العالي.

## 4.2.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك وعلى -حد علم الباحثة- لم يسبق ان تطرقت أية دراسة من الدراسات السابقة إلى هذا الموضوع في دراسة جامعة اليرموك، كما أنه و من الملاحظ من خلال عرض الدراسات السابقة أنها لم تتناول متغيرات الدراسة المتمثلة بـ(الاعداد للتخطيط الاستراتيجي، تحديد الاتجاهات المستقبلية، التحليل الاستراتيجي (سوات)، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية) لدراسة جامعة اليرموك كحالة دراسية، لذلك تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة في هذا المجال.



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 1.3 تمهيد

يبين الفصل الثالث منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع وعينة الدراسة، والأداة التي تم استخدامها لجمع البيانات والحصول عليها، ومدى ملائمة تلك الأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها واختبار فرضياتها.

#### 2.3 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، فاستخدم المنهج الوصفي القائم على دراسة موضوع البحث بالاعتماد على أداة مناسبة استخدمت لجمع البيانات والمعلومات، بهدف دراسة العلاقة بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها.

#### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الأردنية، وتم أخذ جامعة اليرموك كحالة دراسية، حيث بلغ عدد العاملين الإداريين في عملية التخطيط في جامعة اليرموك (339) موظف وموظفة، وتم سحب عينة عشوائية حسب معادلة ستيفن ثامبسون بنسبة خطأ 0.05، وبلغت (180) مفردة، حيث تم تسليم استبانة لجميع عينة الدراسة باليد، وتم استرجاعها بالكامل، وقد كان هناك 13 استبانة غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، فكان العدد النهائي للاستبانات (167)، أي ما نسبتها 92.7% من عينة الدراسة.

### 4.3 مصادر جمع البيانات

استخدمت الدراسة نوعين من المصادر للحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة،

وهي:

- أولاً: المصادر الثانوية: هي المصادر العلمية (الأدبية والنظرية) التي اعتمدت عليها الدراسة في الحصول على البيانات اللازمة لإعداد الجانب النظري للدراسة الحالية، وتعزيز أهدافها من خلال الاطلاع على أبرز نتائجها، وإعداد أداة الدراسة، ومن أجل وضع الفرضيات الخاصة بالدراسة، وأثناء عملية المناقشة، وتمثلت هذه المصادر في الكتب والرسائل الجامعية، والأبحاث العلمية، والمقالات المحكمة والنشرات المختلفة باللغتين العربية والإنجليزية.

- ثانياً: المصادر الأولية: هي المصادر التي اعتمدت عليها الدراسة في الحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة واللائمة لإعداد الجانب العملي للدراسة الحالية، وتمثلت هذه المصادر في الاستبانة التي تم إعدادها وتطويرها من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، بحيث تغطي كافة الجوانب التي يتناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي تستند عليها الدراسة، وتهدف الباحثة من خلالها إلى التعرف على آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة. ويوضح الملحق رقم (1) أداة الدراسة (الاستبيان) في شكلها النهائي.

### 5.3 أداة الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، قامت الباحثة بتطوير استبانة لجمع

البيانات الأولية على ضوء متغيرات الدراسة موجّهة للعاملين الإداريين المعنيين في عملية التخطيط،

وذلك بالاستفادة من الدراسات العلمية ذات العلاقة بمواضيع الدراسة وأبعادها ومتغيراتها، والأخذ بآراء أصحاب الخبرة والاختصاص، ثم توزيعها على أفراد عينة الدراسة. وقد تكونت الاستبانة من قسمين، وهما كما يأتي:

**القسم الأول: العوامل الديموغرافية والوظيفية:** يهدف هذا القسم إلى التعرف على أبرز الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والسائدة لدى العاملين في الجامعة اليرموك، وقد اشتملت هذه البيانات على: (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة) .

**القسم الثاني: متغيرات الدراسة:** حيث يهدف هذا الجزء إلى التعرف على آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الاردنية بأبعاد ومتغيرات أنموذج الدراسة، من خلال إبداء الرأي على مجموعة من الفقرات التي تعبر عنها.

واستخدمت الباحثة في أداة الدراسة مقياساً لإجابات أفراد العينة مكوناً من خمس درجات (1-5) من الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Scale Likert)، وهو مقياس فنوي مكون من خمس درجات لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وإن هذا المقياس من المقاييس الشائعة الاستخدام في الدراسات الإدارية والإنسانية، والذي يقسم إلى 4، أو 5، أو 7 فئات، إلا أن عديداً من الدراسات أشارت إلى أن المقياس ذا الفئات الخمس يعطي نتائج قياس جيدة، وأن زيادة عدد الفئات في المقياس لا يزيد من دقة القياس أو عملية القياس (النجار وآخرون، 2021) ويساعد هذا المقياس على تحويل الإجابات إلى بيانات كمية يمكن قياسها إحصائياً، وتم إعطائها الأوزان النسبية الظاهرة في جدول رقم (1).

## الجدول رقم (1)

درجات مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المستخدم في أداة الدراسة

الوزن النسبي	درجة الموافقة	درجة المقياس
%100-81	5	موافق بشدة
%80-61	4	موافق
%60-41	3	محايد
%40-21	2	غير موافق
%20-0	1	غير موافق بشدة

وفيما يتعلق بالحدود اعتمدت الدراسة لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية للمتغيرات، فقد تم استخدام المعيار الإحصائي الذي يقوم على تقسيم الأوساط الحسابية إلى ثلاثة مستويات وهي (مرتفع، متوسط، ومنخفض) وبناء على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

طول الفئة =  $3 / (5-1) = 3/4 = 1.33$  وبذلك تكون المستويات كالتالي:

## الجدول رقم (2)

الأهمية النسبية والوسط الحسابي المقابل لها

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الأهمية النسبية الوسط الحسابي
3.66 - أقل من 5.00	2.33 - أقل من 3.66	1 - أقل من 2.33	

## 6.3 اختبار صلاحية أداة الدراسة

تم التحقق من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة من خلال اختبار صدقها

وثباتها، وذلك على النحو الآتي:

### 1.6.3 الصدق الظاهري لأداة الدراسة

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية والمتخصصين في مجال موضوع الدراسة، المدرجة أسمائهم في الملحق رقم (2)، وذلك لإبداء الرأي في فقراتها من حيث سلامتها اللغوية ووضوحها وترابطها وملاءمتها للمجال الذي تقيسه. وقد تم الأخذ بملاحظات ومقترحات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها من قبلهم، والمتعلقة بالإضافة والحذف والتعديل، وقد خرجت الاستبانة بصورتها النهائية كما هو في الملحق رقم (1).

### 2.6.3 اختبار ثبات أداة الدراسة

يهدف اختبار ثبات أداة الدراسة إلى التحقق من درجة الترابط التماسك بين فقرات أداة الدراسة وقدرتها على قياس المتغيرات المنشودة، وذلك من خلال إيجاد معامل كرونباخ ألفا (Cronbache Alpha)، حيث تتصف أداة الدراسة بالثبات في حال بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.60) أو بما يزيد عنها، وكلما اقتربت قيمة المعامل من (100%) دل ذلك على ارتفاع ثبات أداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016)، والجدول (3) يبين قيم معاملات ثبات أداة الدراسة وعلى النحو الآتي:

الجدول (3)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة ولأداة ككل

المجال	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الاعداد للتخطيط الاستراتيجي	8	0.748
تحديد الاتجاهات المستقبلية	7	0.737
التحليل الاستراتيجي (سوات)	7	0.929
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	9	0.830
التقييم والرقابة الاستراتيجية	5	0.862
التخطيط الاستراتيجي ككل	36	0.954

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات أبعاد ومجالات الدراسة كانت مقبولة، حيث تراوحت بين (0.748 – 0.954)، وجميع هذه القيم جيدة وتعطي اتساقاً داخلياً كافياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الدراسة، مما يؤكد على الثبات والتناسق الداخلي للمتغيرات داخل المقياس. كما بلغت قيمة ألفا لفقرات الأداة ككل (0.954)، وعليه فإن جميع القيم هي أكبر من المقياس المتعارف عليه للثبات البالغ (0.70)، وهذا يؤكد الاتساق بين فقرات مجالات الدراسة وموثوقية وإمكانية الاعتماد عليه لإجراء التحليل الإحصائي للدراسة.

### 7.3 ملائمة أبعاد الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

للتحقق من عدم وجود تداخل كبير بين متغيرات الدراسة، تم إجراء اختبار الارتباط الخطي المتعدد، حيث يهدف هذا الاختبار إلى التأكد من عدم وجود ارتباط خطي عالي بين أبعاد المتغير المستقل، وبالتالي الوصول إلى القيمة الفعلية لمعامل التفسير (R)، وذلك من خلال إيجاد مصفوفة الارتباط لقيم معامل الارتباط بيرسون، وإيجاد معامل تضخم التباين والتباين المسموح به عند أبعاد المتغير المستقل.

حيث تشير مصفوفة الارتباط بيرسون إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا بلغت قيم معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد المختلفة للمتغير المستقل أقل من القيمة (0.80) وخلاف ذلك قد يدل على وجود ارتباط خطي عالي بين الأبعاد المستقلة. وفيما يأتي نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل.

#### الجدول (4)

نتائج اختبار مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام معامل الارتباط بيرسون

المتغير	الاعداد للتخطيط الاستراتيجي	تحديد الاتجاهات المستقبلية	التحليل الاستراتيجي (سوات)	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	التقييم والرقابة الاستراتيجية
الاعداد للتخطيط الاستراتيجي	1.000				
تحديد الاتجاهات المستقبلية	0.647	1.000			
التحليل الاستراتيجي (سوات)	0.573	0.443	1.000		
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	0.680	0.734	0.547	1.000	
التقييم والرقابة الاستراتيجية	0.633	0.621	0.562	0.711	1.000

(\*\*) عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل تراوحت

ما بين (0.443 – 0.734) أقل من القيمة (0.80)، وهذا يدل على خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد.

### 8.3 أساليب المعالجات الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss26) في إجراء هذه

التحليلات والاختبارات الإحصائية ولغايات تحقيق أغراض الدراسة فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أ) الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما

يلي:

1. النسبة المئوية: تم استخدام النسبة المئوية لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص

أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

2. الوسط الحسابي: تم استخدام الوسط الحسابي كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات المدققين على أسئلة الاستبانة.
3. الانحراف المعياري: تم استخدام الانحراف المعياري كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد المجتمع عن وسطها الحسابي.
4. مصفوفة التوزيع الطبيعي: تم استخدام مصفوفة التوزيع الطبيعي بيرسون للتأكد من خلو الأبعاد من مشاكل الارتباط.
5. تحليل التباين الأحادي (ANOVA): تم استخدام هذا الاختبار لاختبار الفروق بين المتوسطات وتحديد درجة الممارسة للتخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك.

### 9.3 إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

- تم تحديد مجتمع الدراسة، وأفراد العينة.
- تم بناء أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها.
- قامت الباحثة بالحصول على الموافقات الرسمية لتطبيق أداة الدراسة.
- تم توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة ورقياً باليد.
- تم تفرغ استجابات أفراد العينة على الاستبانة في ذاكرة الحاسوب.
- تم إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
- تم الحصول على الكتب الرسمية لتسهيل عمل الباحثة.



## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

#### 1.4 تمهيد

يقدم هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الأسئلة وأهداف الدراسة، التي تهدف إلى تحديد درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك، يبدأ الفصل بعرض موسع، وشامل للأسئلة الدراسة، ثم إجراء الاختبارات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة اختبار فرضياتها.

#### 2.4 وصف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

يقدم هذا الجزء من الدراسة وصفاً للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على أبرز الخصائص الشخصية والديموغرافية لدى العاملين الإداريين المعنيين في عملية التخطيط في جامعة اليرموك، من حيث النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الجامعة. ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول رقم (5)

توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

النسبة النسبية المنوية	التكرار	الفئات	التغيرات
%72.5	121	ذكر	النوع الاجتماعي
%27.5	46	أنثى	
%0	0	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
%32.9	55	من 30 إلى 40 سنة	
%37.1	62	من 41 إلى 50 سنة	
%29.9	50	أكثر من 50 سنة	المستوى التعليمي
%21	35	دبلوم متوسط فأقل	
%49.1	82	بكالوريوس	
%12.6	21	ماجستير	
%17.4	29	دكتوراه	
%7.8	13	عميد	المسمى الوظيفي
%17.4	29	مدير دائرة	
%43.7	73	رئيس قسم إداري	
%11.4	19	رئيس قسم أكاديمي	
%19.8	33	أخرى	
%5.4	9	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة في الجامعة
%8.4	14	من 5 - 10 سنوات	
%34.1	57	من 11 - 15 سنة	
%15	25	من 16 - 20 سنة	
%37.1	62	أكثر من 20 سنة	
%100	167	المجموع	

يظهر الجدول (5) الوصف للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وهي كما يلي:

## 1. النوع الاجتماعي.

بلغ عدد الذكور المشاركين بالاستبيان 121 مشاركاً بنسبة مئوية بلغت 72.5%، بينما كان عدد المشاركات من الإناث 46 مشاركة بنسبة 27.5%.

## 2. الفئة العمرية.

اختلفت اعمار المشاركين في الاستبيان، حيث بلغت النسبة الأكبر من الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة فلقد بلغ عدد المشاركين من هذه الفئة 62 مشاركاً بنسبة مئوية تبلغ 37.1%، في حين كانت أقل فئة من المشاركين في الاستبانة للفئة العمرية أكثر من 50 سنة فقد بلغ عدد المشاركين 50 مشاركاً بنسبة مئوية بلغت 29.9%، ولم يكن هناك أي مشاركاً من الفئة العمرية أقل من 30 سنة.

## 3. المؤهل التعليمي.

بلغ العدد الأكبر من المشاركين في الاستبيان ممن يحملون درجة بكالوريوس بعدد 82 مشاركاً وبنسبة مئوية 49.1%، وجاءت درجة الماجستير في المرتبة الأخيرة من عدد المشاركين في الاستبيان بـ 21 مشاركاً وبنسبة مئوية 12.6%، يعزى ذلك لأن الغالبية من المجيبين كانوا من أعضاء الهيئة الإدارية.

## 4. المسمى الوظيفي.

كانت الغالبية العظمى من المشاركين في الاستبانة من رئيس القسم الإداري فقد بلغ عدد المشاركين 73 مشاركاً بنسبة مئوية 43.7%، بينما كان أقل عدد من المشاركين العميد فقد بلغ عدد المشاركين 13 مشاركاً بنسبة مئوية 7.8%.

## 5. عدد سنوات الخدمة في الجامعة.

بلغت أعلى نسبة لخبرات المشاركين من 11 - 15 سنة فقد بلغ عددهم 57 مشاركاً  
وبنسبة مئوية 34.1%، في حين بلغت أقل نسبة من المشاركين الذين يمتلكون خبرة في الجامعة  
أقل من 5 سنوات بعدد مشاركين 9 وبنسبة مئوية 5.4%، يعزى ذلك لوجود أمان وظيفي في  
جامعة اليرموك وعدم اضطرار العاملين على تغيير وظيفتهم والبحث عن وظيفة أفضل.

## 3.4 وصف أبعاد ومتغيرات الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة وصفاً لأبعاد ومتغيرات الدراسة، وذلك من خلال تحليل  
إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المخصصة لقياسها في أداة الدراسة، ولتحقيق ذلك تم  
استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،  
بالإضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية.

وفيما يأتي وصفاً لمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية.

### البعد الأول: الاعداد للتخطيط الاستراتيجي.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن واقع

ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك على النحو الآتي:

الجدول رقم (6)

تحليل فقرات (الاعداد للتخطيط الاستراتيجي) ووصف البعد بشكل عام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تم تعزيز الثقة في التخطيط الاستراتيجي لدى الموظفين ولمن يشغل مراكز إدارية.	3.437	1.050	1	متوسطة
2	تم تحفيز الإدارات الجامعية على وضع خطط استراتيجية لها.	3.377	0.985	2	متوسطة
3	تم تطوير قيادات إدارية راغبه في وداعمة للتخطيط الاستراتيجي.	3.239	0.976	3	متوسطة
4	تم عقد اجتماعات مختلفة وعلى مستويات متعددة لمناقشة التخطيط الاستراتيجي.	3.125	1.065	4	متوسطة
5	تم تحديد فريق لقيادة التخطيط الاستراتيجي.	3.071	1.056	5	متوسطة
6	تم الاستعانة ببعض الخبراء في التخطيط الاستراتيجي من خارج الجامعة.	2.736	1.125	8	متوسطة
7	تم تشكيل فرق للتخطيط الاستراتيجي على مستويات مختلفة.	2.940	1.106	6	متوسطة
8	تم تدريب الفرق على التخطيط الاستراتيجي.	2.760	1.054	7	متوسطة
	الاعداد للتخطيط الاستراتيجي ككل	3.086			متوسطة

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات الاعداد للتخطيط

الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.086). وقد

جاءت الفقرة "تم تعزيز الثقة في التخطيط الاستراتيجي لدى الموظفين ولمن يشغل مراكز إدارية" في

المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.437) وانحراف معياري (1.050) وبأهمية نسبية متوسطة،

في حين جاءت الفقرة "تم الاستعانة ببعض الخبراء في التخطيط الاستراتيجي من خارج الجامعة"

في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.736) وانحراف معياري (1.125) وأهمية نسبية

متوسطة.

## البعد الثاني: تحديد الاتجاهات المستقبلية.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن واقع

ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك على النحو الآتي:

### الجدول رقم (7)

تحليل فقرات (تحديد الاتجاهات المستقبلية) ووصف البعد بشكل عام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	حددت المجالات والأنشطة التي يشملها التخطيط الاستراتيجي.	3.293	1.01383	3	متوسطة
2	يتم صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية للإدارات المختلفة وللجامعة.	3.203	1.14355	6	متوسطة
3	خصصت الموارد اللازمة لتنفيذ الرؤية المستقبلية.	3.209	1.13982	5	متوسطة
4	حددت طرق الانجاز اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية طيلة فترة الخطة.	3.311	1.19690	2	متوسطة
5	تم الاستعانة بكفاءات وجهود الاقسام الإدارية والاكاديمية لغاية تحقيق الأهداف المطلوبة	3.239	1.10426	4	متوسطة
6	حددت الجهات ذات صلة للمساعدة في تحقيق الرؤية المستقبلية.	3.335	1.09550	1	متوسطة
7	تم صياغة رسالة في ضوء الامكانيات المتاحة.	3.143	1.16823	7	متوسطة
	تحديد الاتجاهات المستقبلية ككل	3.248			متوسطة

نلاحظ من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات تحديد الاتجاهات المستقبلية

من حيث الأهمية النسبية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.248)، وقد جاءت الفقرة

"حددت الجهات ذات صلة للمساعدة في تحقيق الرؤية المستقبلية" في المرتبة الأولى وبمتوسط

حسابي (3.335) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة " تم صياغة رسالة في ضوء

الامكانيات المتاحة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.143) وأهمية نسبية متوسطة

## البعد الثالث: التحليل الاستراتيجي (سوات).

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن واقع

ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك على النحو الآتي:

### الجدول رقم (8)

تحليل فقرات (الثقة في بيئة العمل) ووصف البعد بشكل عام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	استخدمت استراتيجية (سوات) للتحليل والتنبؤ بالمستقبل.	3.215	0.957	6	متوسطة
2	حددت الفرص الممكنة والتهديدات المحتملة.	3.245	1.089	3	متوسطة
3	تسعى الجامعة لتعزيز الفرص وتجنب التهديدات.	3.263	1.042	1	متوسطة
4	حددت نقاط القوة في الجامعة للعمل على تعزيزها.	3.221	1.132	5	متوسطة
5	حددت نقاط الضعف الموجودة ليتم التعامل معها.	3.203	1.215	7	متوسطة
6	تم ربط التحليلات في المجال الداخلي والخارجي بما يدعم الفرص ويتجنب التهديدات.	3.227	1.084	4	متوسطة
7	تم تحديد القدرات البشرية والتجهيزات اللازمة الموجودة ومدى جاهزيتها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.	3.251	1.079	2	متوسطة
	التحليل الاستراتيجي (سوات) ككل	3.232			متوسطة

نلاحظ من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات التحليل الاستراتيجي

(سوات) من حيث الأهمية النسبية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.232). وقد

جاءت الفقرة "تسعى الجامعة لتعزيز الفرص وتجنب التهديدات" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي

(3.263) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة "حددت نقاط الضعف الموجودة ليتم

التعامل معها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.203) وأهمية نسبية متوسطة.

## البعد الرابع: تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن واقع

ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك على النحو الآتي:

### الجدول رقم (9)

تحليل فقرات (تنفيذ الخطة الاستراتيجية) ووصف البعد بشكل عام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تم إعادة النظر بالهيكل التنظيمي وتم تطويره ليتلاءم مع الخطة الاستراتيجية.	3.305	1.010	1	متوسطة
2	خصصت الموازنة اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.143	0.989	3	متوسطة
3	خصصت الموارد المادية والبشرية واعدت التجهيزات المناسبة لتنفيذ الخطة.	2.874	1.114	9	متوسطة
4	تم وضع نظام مكافآت لتحفيز الافراد والإدارات على التنافس لتحقيق النتائج المرجوة.	2.910	1.096	7	متوسطة
5	حلت التداخلات بين الأنشطة ذات العلاقة اللازمة لمتطلبات التنفيذ.	3.012	1.023	5	متوسطة
6	فعل نظام التغذية الراجعة العائدة المناسبة في التنفيذ.	2.880	0.980	8	متوسطة
7	سهلت وفتحت قنوات اتصال جديدة لمساعدة صانع القرار في ضوء النتائج المختلفة.	2.982	1.072	6	متوسطة
8	وضعت معايير اداء قابلة للقياس لجميع عناصر الخطة.	3.029	1.002	4	متوسطة
9	تم وضع استراتيجية لتكامل المجموعات العاملة على التخطيط الاستراتيجي.	3.245	1.194	2	متوسطة
	تنفيذ الخطة الاستراتيجية ككل	3.042			متوسطة

نلاحظ من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات تنفيذ الخطة الاستراتيجية

من حيث الأهمية النسبية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.982). وقد جاءت الفقرة

"تم إعادة النظر بالهيكل التنظيمي وتم تطويره ليتلاءم مع الخطة الاستراتيجية" في المرتبة الأولى



وبمتوسط حسابي (3.305) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة "خصت الموارد المادية والبشرية واعدت التجهيزات المناسبة لتنفيذ الخطة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.874) وأهمية نسبية متوسطة.

### البعد الخامس: التقييم والرقابة الاستراتيجية.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك على النحو الآتي:

الجدول رقم (10)

تحليل فقرات (التقييم والرقابة الاستراتيجية) ووصف البعد بشكل عام

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يتم مقارنة النتائج المحققة في ضوء الأهداف الموضوعة في الخطة.	3.227	1.050	1	متوسطة
2	وضعت مؤشرات لقياس مدى كفاءة تحقيق الأهداف.	3.197	1.082	2	متوسطة
3	قيمت الخطة بشكل نهائي في ضوء المعايير لتحديد مدى النجاح أو الفشل.	3.161	1.088	3	متوسطة
4	تم دراسة نتائج التغذية الراجعة لتوضيح كيفية تنفيذ اداء الخطة الاستراتيجية	3.149	1.180	4	متوسطة
5	تم اتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيح الخلل إن وجد وتحسين الخطط.	2.958	0.697	5	متوسطة
	التقييم والرقابة الاستراتيجية ككل	3.138			متوسطة

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات التقييم والرقابة الاستراتيجية من حيث الأهمية النسبية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.138). وقد جاءت الفقرة "يتم مقارنة النتائج المحققة في ضوء الأهداف الموضوعة في الخطة" في المرتبة

الأولى وبمتوسط حسابي (3.138) وبأهمية نسبية متوسطة، في حين جاءت الفقرة " تم اتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيح الخلل إن وجد وتحسين الخطط" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.958) وأهمية نسبية متوسطة.

### وصف المتغيرات الرئيسي (التخطيط الإستراتيجي).

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك على النحو الآتي:

الجدول رقم (11)

#### وصف متغير التخطيط الإستراتيجي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأهمية النسبية
1	الاعداد للتخطيط الاستراتيجي	3.086	4	متوسطة
2	تحديد الاتجاهات المستقبلية	3.248	5	متوسطة
3	التحليل الاستراتيجي (سوات).	3.232	3	متوسطة
4	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.042	1	متوسطة
5	التقييم والرقابة الاستراتيجية	3.138	2	متوسطة
	التخطيط الإستراتيجي	3.149		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (11) أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ككل في جامعة اليرموك وكذلك درجة ممارسة الأبعاد الفرعية للدراسة بشكل فردي، حيث كانت درجة الممارسة للتخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك متوسطة بمتوسط حسابي العام (3.149)، بينما تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد الفرعية بين (3.042-3.248) وجميعها بدرجة ممارسة متوسطة، وهذا يعني أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك كانت متوسطة الأهمية، وهذا يدل على أن هناك جهود تبذل من قبل الجامعة لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي وتحسينها،

## اختبار فرضيات الدراسة:

**H01 الفرضية الرئيسية:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في

درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بـ(الاعداد للتخطيط الاستراتيجي، تحديد الاتجاهات

المستقبلية، التحليل الاستراتيجي (سوات)، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية)

في جامعة اليرموك يعود للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

ولإختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل التباين الخماسي المتعدد لأبعاد التخطيط الاستراتيجي

تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة كما في الجدول (13)، وتم حساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

لأفراد عينة الدراسة لبيان وجود فروق ظاهرية كما توضح نتائج الجدول (12).

**جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات لأبعاد التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات الديموغرافية والوظيفية**

المتغير	الفئات	الاعداد للتخطيط الاستراتيجي		تحديد الاتجاهات المستقبلية		التحليل الاستراتيجي سوات		تنفيذ الخطة الاستراتيجية		التقييم والرقابة الاستراتيجية
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
النوع	ذكر	3.08	0.84	3.24	0.99	3.21	1.00	3.00	0.93	3.08
	أنثى	3.09	0.80	3.25	0.88	3.29	0.79	3.14	0.74	3.27
	المجموع	3.08	0.83	3.24	0.96	3.23	0.95	3.04	0.88	3.13
العمر	31-40 سنة	3.32	0.78	3.45	0.93	3.49	0.80	3.41	0.77	3.40
	41-50 سنة	2.81	0.89	2.98	1.06	2.93	1.11	2.68	0.97	2.87
	أكثر من 50 سنة	3.15	0.71	3.34	0.77	3.31	0.78	3.07	0.71	3.18
		3.08	0.83	3.24	0.96	3.23	0.95	3.04	0.88	3.13
المستوى التعليمي	دبلوم فأقل	3.23	0.71	3.44	0.95	3.39	1.02	3.11	0.72	3.36
	بكالوريوس	3.00	0.86	3.03	1.06	3.01	0.97	2.87	1.00	3.00
	ماجستير	3.33	0.81	3.58	0.68	3.36	0.85	3.43	0.68	3.46
	دكتوراه	2.95	0.86	3.36	0.66	3.63	0.72	3.13	0.74	3.02
		3.08	0.83	3.24	0.96	3.23	0.95	3.04	0.88	3.13
المسمى الوظيفي	عميد	3.00	0.59	3.07	0.74	3.00	0.76	2.95	0.82	2.93
	رئيس قسم إداري	2.84	0.84	3.14	0.89	2.96	0.96	2.88	0.85	2.94
	مدير دائرة	3.14	0.82	3.02	1.22	3.23	1.11	2.93	1.00	3.23

0.72	3.60	0.85	3.38	0.68	3.63	0.80	3.57	0.67	3.51	رئيس قسم أكاديمي
1.01	3.30	0.83	3.31	0.74	3.68	0.93	3.54	0.83	3.34	أخرى
0.91	3.13	0.88	3.04	0.95	3.23	0.96	3.24	0.83	3.08	
0.30	2.71	0.09	2.62	0.45	2.68	0.86	2.15	0.51	2.38	أقل 5 سنوات
0.64	3.14	0.72	3.61	0.64	3.37	0.81	3.67	0.78	3.60	5-10 الخبرة
0.92	3.27	0.91	3.26	0.94	3.30	0.89	3.39	0.81	3.22	11-15
0.87	2.76	0.81	2.59	0.94	2.85	0.94	2.84	0.77	2.68	16-20
0.98	3.51	0.87	2.94	1.00	3.28	0.92	3.34	0.80	3.10	أكثر 20
0.91	3.13	0.88	3.04	0.95	3.23	0.96	3.24	0.83	3.08	

من الجدول رقم (12) تبين عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير الجنس بالنسبة لممارسة لأبعاد التخطيط الاستراتيجي، كما تبين أن وجود فروق ظاهرية تعزى لبقية المتغيرات الديمغرافية، ولبيان الدلالة الإحصائية للفروق تم إجراء تحليل التباين المتعدد لأبعاد التخطيط الاستراتيجي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة كما في الجدول (13).

جدول (13): تحليل التباين المتعدد لأبعاد التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات الدراسة

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.931	0.007	0.005	1	0.005	الاعداد للتخطيط الاستراتيجي	الجنس
0.977	0.001	0.001	1	0.001	تحديد الاتجاهات المستقبلية	
0.621	0.245	0.223	1	0.223	التحليل الاستراتيجي سوات	
0.349	0.884	0.697	1	0.697	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	
0.228	1.467	1.233	1	1.233	التقييم والرقابة الاستراتيجية	
*0.003	6.196	4.035	2	8.070	الاعداد للتخطيط الاستراتيجي	العمر
*0.021	3.969	3.537	2	7.074	تحديد الاتجاهات المستقبلية	
*0.004	5.590	4.801	2	9.603	التحليل الاستراتيجي سوات	
*0.000	11.165	7.838	2	15.676	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	
*0.007	5.173	4.151	2	8.302	التقييم والرقابة الاستراتيجية	
0.221	1.483	1.017	3	3.052	الاعداد للتخطيط الاستراتيجي	المستوى التعليمي
*0.036	2.906	2.593	3	7.780	تحديد الاتجاهات المستقبلية	
*0.020	3.384	2.940	3	8.821	التحليل الاستراتيجي سوات	
0.057	2.561	1.963	3	5.889	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	
0.065	2.453	2.015	3	6.044	التقييم والرقابة الاستراتيجية	

*0.005	3.866	2.503	4	10.011	الاعداد للتخطيط الاستراتيجي	المسمى الوظيفي
0.079	2.130	1.914	4	7.658	تحديد الاتجاهات المستقبلية	
*0.001	4.779	3.970	4	15.880	التحليل الاستراتيجي سوات	
*0.006	2.228	1.706	4	6.822	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	
*0.036	2.631	2.133	4	8.533	التقييم والرقابة الاستراتيجية	
*0.000	5.337	3.344	4	13.376	الاعداد للتخطيط الاستراتيجي	سنوات الخبرة
*0.000	5.773	4.779	4	19.117	تحديد الاتجاهات المستقبلية	
*0.022	2.958	2.560	4	10.242	التحليل الاستراتيجي سوات	
*0.001	5.045	3.622	4	14.490	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	
*0.042	2.537	2.062	4	8.247	التقييم والرقابة الاستراتيجية	
		0.221	103	21.750	الاعداد للتخطيط الاستراتيجي	الخطأ
		0.224	103	23.055	تحديد الاتجاهات المستقبلية	
		0.261	103	26.864	التحليل الاستراتيجي سوات	
		0.307	103	31.625	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	
		0.261	103	26.872	التقييم والرقابة الاستراتيجية	
			166	114.872	الاعداد للتخطيط الاستراتيجي	الكلي
			166	153.233	تحديد الاتجاهات المستقبلية	
			166	150.469	التحليل الاستراتيجي سوات	
			166	130.808	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	
			166	139.897	التقييم والرقابة الاستراتيجية	

تبين من نتائج الجدول (13) :

1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في

درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بـ(الاعداد للتخطيط الاستراتيجي، تحديد

الاتجاهات المستقبلية، التحليل الاستراتيجي (سوات)، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، التقييم

والرقابة الاستراتيجية) في جامعة اليرموك يعزى لمتغير الجنس، حيث جاءت جميع قيم

الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

2- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في

درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بـ(الاعداد للتخطيط الاستراتيجي، تحديد

الاتجاهات المستقبلية، التحليل الاستراتيجي (سوات)، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية) في جامعة اليرموك يعزى لمتغير العمر، حيث جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

3- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بـ(تحديد الاتجاهات المستقبلية، التحليل الاستراتيجي (سوات)، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية) في جامعة اليرموك يعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية أقل من (0.05). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة التخطيط الاستراتيجي المتمثل بـ(الاعداد للتخطيط الاستراتيجي) تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

4- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بـ(الاعداد للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي (سوات)، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية) في جامعة اليرموك يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية أقل من (0.05). عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة التخطيط الاستراتيجي المتمثل بـ(تحديد الاتجاهات المستقبلية) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

5- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي المتمثلة بـ(الاعداد للتخطيط الاستراتيجي، تحديد الاتجاهات المستقبلية، التحليل الاستراتيجي (سوات)، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية) في جامعة اليرموك يعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاءت جميع قيم الدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

كما يظهر الجدول نتائج إختبار الفرضيات الفرعية:

**H01-1:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة الاعداد للتخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك يعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

يظهر من الجدول (13) قيمة مستوى الدلالة ( $0.05 < 0.931$ ) أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة الاعداد للتخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك يعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

**H01-2:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة تحديد الاتجاهات المستقبلية في جامعة اليرموك يعزى لمتغير العمر.

يظهر من الجدول (13) قيمة مستوى الدلالة ( $0.05 > 0.021$ ) أي "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة تحديد الاتجاهات المستقبلية في جامعة اليرموك يعزى لمتغير النوع الاجتماعي". ولبيان لصالح أي فئة عمرية تأتي الفروق فقد تم اجراء اختبار (Scheffe) شيفيه للمقارنات البعدية وفقاً للجدول (14).

الجدول (14): اختبار شفيه للمقارنات البعدية لممارسة تحديد الاتجاهات المستقبلية في ضوء متغير العمر

المجال	المتوسط الحسابي	40-31 سنة	50-41 سنة	أكثر من 50 سنة
تحديد الاتجاهات المستقبلية	3.45	2.98	*0.002	
		3.34	0.085	*0.003

يظهر من الجدول أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية (31-40 سنة) وبين الفئة ( 31-40 سنة) في ممارسة تحديد الاتجاهات المستقبلية وجاءت الفروق لصالح الفئة (31-40 سنة) ذات المتوسط الحسابي الأعلى، كما أنه يوجد فروق دالة إحصائية بين فئتي (41-

50 سنة ، و أكثر من 50 سنة) في ممارسة تحديد الإتجاهات المستقبلية، حيث جاءت الفروق لصالح فئة (أكثر من 50 سنة) بمتوسط حسابي أعلى.

**H01-3:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة التحليل الاستراتيجي (سوات) في جامعة اليرموك يعزى لمتغير المستوى التعليمي.

يظهر من الجدول (13) قيمة مستوى الدلالة ( $0.020 > 0.05$ ) أي "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة التحليل الاستراتيجي (سوات) في جامعة اليرموك يعزى لمتغير المستوى التعليمي". ولبيان لصالح أي مستوى تعليمي تأتي الفروق فقد تم إجراء اختبار (Scheffe) شيفيه للمقارنات البعدية وفقاً للجدول (15).

الجدول (15): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لممارسة التحليل الاستراتيجي سوات تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المجال	المتوسط الحسابي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
التحليل الاستراتيجي سوات	3.39				
	3.01	*0.002			
	3.36	*0.042	*0.021		
	3.63	0.232	*0.003	*0.045	

يظهر من الجدول رقم (15) أنه يوجد فروق دالة احصائياً بين مستوى التعليمي دكتوراه والمستويين التعليميين (بكالوريوس وماجستير) في ممارسة التحليل الاستراتيجي (سوات) حيث أن قيم الدلالة الإحصائية جاءت أقل من ( $0.05$ )، وجاءت الفروق لمستوى الدكتوراه بمتوسط حسابي اعلى، كما وظهرت فروق دالة احصائياً بين مستوى بكالوريوس ومستوى تعليمي ماجستير وكانت الفروق لصالح درجة ماجستير بمتوسط حسابي اعلى



H01-4: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة

تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة اليرموك يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

يظهر من الجدول (13) قيمة مستوى الدلالة ( $0.05 > 0.006$ ) أي "يوجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة تنفيذ الخطط الاستراتيجية في جامعة

اليرموك يعزى لمتغير المسمى الوظيفي". ولبیان لصالح أي مسمى وظيفي تأتي الفروق فقد تم

اجراء اختبار (Scheffe) شيفيه للمقارنات البعدية وفقاً للجدول (16).

الجدول (16): اختبار شفیه للمقارنات البعدية لممارسة تنفيذ الخطط الاستراتيجية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المتوسط الحسابي	عميد	رئيس قسم اداري	مدير دائرة	رئيس قسم أكاديمي	أخرى
تنفذ الخطط الاستراتيجية	2.95					
	2.88	0.532				
	2.93	0.565	0.623			
	3.38	*0.003	*0.005	*0.023		
	3.31	*0.042	*0.006	0.065	0.078	

يظهر من الجدول رقم (16) أنه يوجد فروق دالة احصائياً بين المسمى الوظيفي (رئيس قسم

أكاديمي) مع كل من المسميات الوظيفية (عميد، ورئيس قسم اداري، ومدير دائرة، أخرى) في

ممارسة تنفيذ الخطط الاستراتيجية حيث أن قيم الدلالة الإحصائية جاءت أقل من ( $0.05$ )، وجاءت

الفروق للمسمى الوظيفي رئيس قسم اكاديمي والذي جاء بالمتوسط الحسابي الأعلى.

H01-5: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة

التقييم والرقابة الاستراتيجية في جامعة اليرموك يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

يظهر من الجدول (13) قيمة مستوى الدلالة ( $0.05 > 0.006$ ) أي "يوجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة التقييم والرقابة الاستراتيجية في جامعة

اليرموك يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة". ولبیان لصالح أي فئة سنوات خبرة تأتي الفروق فقد تم

اجراء اختبار (Scheffe) شيفيه للمقارنات البعدية وفقاً للجدول (17).

الجدول (17): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لممارسة التقييم والرقابة الاستراتيجية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	15-11 سنة	20-16 سنة	أكثر من 20 سنة
التقييم والرقابة الاستراتيجية	2.71					
	3.14	*0.023				
	3.27		0.067			
	2.76		*0.005	*0.043		
	3.51	*0.041	*0.046	0.221	*0.032	

يظهر الجدول رقم (17) وجود فروق دالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة (أكثر من 20

سنة) و كل من ( أقل من 5 سنوات، و 10-5 سنوات، و 20-16 سنة ) في درجة ممارسة التقييم

والرقابة الاستراتيجية حيث أن جميع قيم الدلالة الاحصائية أقل من (0.05)، كما أم تلك الفروق

جاءت لصالح عدد سنوات الخبرة ( أكثر من 20 سنة ) بمتوسط الحسابي الأعلى.

وللكشف عن دلالة الفروق الإحصائية ومعرفة فيما إذا كانت ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة 0.05 تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول رقم (18) يوضح

ذلك.

الجدول رقم (18)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق تبعاً لمتغيرات الدراسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الاعداد للتخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	5.8	75	1.68	3.07	0.007
	داخل المجموعة	151.7	91	0.67		
	المجموع	157.5	166			
تحديد الاتجاهات المستقبلية	بين المجموعات	12.7	75	6.25	6.81	0.001
	داخل المجموعة	452.0	91	1.28		
	المجموع	464.7	166			
التحليل الاستراتيجي (سوات).	بين المجموعات	7.1	75	2.94	5.16	0.005
	داخل المجموعة	194.3	91	0.99		
	المجموع	201.4	166			
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	3.7	75	1.14	1.94	0.018
	داخل المجموعة	147.1	91	0.84		
	المجموع	150.8	166			
التقييم والرقابة الاستراتيجية	بين المجموعات	2.9	75	1.08	1.48	0.022
	داخل المجموعة	247.6	91	0.84		
	المجموع	250.5	166			
التخطيط الإستراتيجي ككل	بين المجموعات	4.9	75	1.77	4.84	0.008
	داخل المجموعة	241.6	91	0.81		
	المجموع	246.5	166			

يبين الجدول رقم (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في

درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك. كما بين الجدول رقم (18) وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لكل الأبعاد الفرعية المتمثلة في (الاعداد للتخطيط

الاستراتيجي، تحديد الاتجاهات المستقبلية، التحليل الاستراتيجي (سوات)، تنفيذ الخطة

الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية) في جامعة اليرموك.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل ملخص النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، ومن ثم الخروج بالتوصيات التي بنيت على هذه النتائج.

#### 2.5 مناقشة النتائج والتوصيات

1. تم ملاحظة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لكل الأبعاد الفرعية المتمثلة في (الاعداد للتخطيط الاستراتيجي، تحديد الاتجاهات المستقبلية، التحليل الاستراتيجي (سوات)، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية) في جامعة اليرموك.

حيث أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ككل في جامعة اليرموك وكذلك درجة ممارسة الأبعاد الفرعية للدراسة بشكل فردي، وهذا يعني أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك متوسطة الأهمية، وهذا يدل على أن هناك جهود تبذل من قبل الجامعة لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي وتحسينها. حيث أن الجامعات لديها أنظمة قيم تسترشد بمبادئ الاستثمار طويل الأجل في تثقيف الناس وخلق المعرفة ونشرها، وإذا تم تصميم التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي بعناية، فإنه يخلق مساحة للتنفيذ التعاوني ويصبح الرابط الذي

يربط عملية التدويل معًا. بمعنى آخر، يمكن أن تعمل على تقوية الثقافة وتمكين الجامعة من أن تصبح المؤسسة التي تريد أن تكون.

إتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الشرفات ، 2019)، (الجدعاني، 2018)، (رضوي، 2021)، و(تركي، 2020) التي أشارت للدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في الجامعات.

2. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة الاعداد للتخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك. حيث إتضح أن المتوسط الحسابي العام لفقرات الاعداد للتخطيط الاستراتيجي من حيث الأهمية النسبية متوسطة، فقد تم تعزيز الثقة في التخطيط الاستراتيجي لدى الموظفين ولمن يشغل مراكز إدارية.

كما يساعد وضع خطة إستراتيجية أي منظمة على تقييم أفضل لكيفية توافق أهدافها قصيرة المدى مع أهدافها طويلة المدى. وقد أفادت دراسة (3) Moreno-Carmona, et, al., (2020) أنه من المهم رصد الخطة الإستراتيجية من أجل التقييم والتعليق والتصويت على القيم التي وصلت إليها مؤشرات الأداء الرئيسية. يتحول اعتماد مثل هذه الأدوات التكنولوجية إلى ممارسة سليمة للحوكمة من أجل الإدارة الاستراتيجية المستدامة، من خلال تشجيع سير العمل التعاوني والمشاركة والتفكير والتعلم.

3. هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة تحديد الاتجاهات المستقبلية في جامعة اليرموك. كما تم إيجاد أن المتوسط الحسابي العام لفقرات تحديد الاتجاهات المستقبلية من حيث الأهمية النسبية متوسطة. فإن التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية ضروري لأي عملية صنع قرار والسماح للجامعة بالبقاء على صلة في هذا العالم

التنافسي. حتى لو كان من الممكن توقع هذه الاتجاهات المستقبلية بشكل خاطئ أو غير دقيق، فإنها لا تزال أساسًا مهمًا للتفكير المستقبلي لأي فرد أو منظمة.

أي أن تحديد الإتجاهات المستقبلية يعتبر من الممارسات الفعالة في عملية التخطيط الإستراتيجي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Shishakly & Lutta (2019) حيث أشارت إلى أهمية الممارسات الفعالة الممكنة التي يمكن تبنيها من أجل التغلب على التحديات التي تواجهها المؤسسات في تحقيق هدفها.

4. هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة التحليل الاستراتيجي (سوات) في جامعة اليرموك، فقد نتج من التحليل أن المتوسط الحسابي العام لفقرات التحليل الاستراتيجي (سوات) من حيث الأهمية النسبية متوسطة. فمن الأفضل استخدام استراتيجيات تحليل سوات للمراجعة من أجل اختبار الأداء ويمكن أن تكون مفيدة أيضًا عند محاولة حل مشكلة.

كما يمكن هذا التحليل من فحص نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات لاكتساب فهم شامل لأي فكرة. وانفقت هذه النتيجة مع دراسة فلادوس وتشاترينيكولاو (2019).

5. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة تنفيذ الخطة الاستراتيجية في جامعة اليرموك، حيث أن المتوسط الحسابي العام لفقرات تنفيذ الخطة الاستراتيجية من حيث الأهمية النسبية مرتفعة. فالتنفيذ الاستراتيجي ضروري للجامعات لتشكيل وتنفيذ استراتيجية عمل الجامعة بنجاح.

كما يساعد التنفيذ الاستراتيجي المنظمة على الازدهار وتحقيق الإيرادات اللازمة. وانفقت هذه النتيجة مع دراسة كلا من (2020) Abusharekh, et, al., (2017) Kobia.

6. هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة التقييم والرقابة الاستراتيجية في جامعة اليرموك. حيث أن المتوسط الحسابي العام لفقرات التقييم والرقابة الاستراتيجية من حيث الأهمية النسبية متوسطة، حيث أن هذه العملية مهمة لقياس كفاءة وفعالية القرارات الاستراتيجية، فتحدد النتائج المرجوة التي حققتها القرارات الاستراتيجية. كما تتأكد عملية التحكم من الاستراتيجيات والإجراءات التصحيحية المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Kenno, et, al., (2020) و Shishakly & Lutta (2019).

### 3.5 التوصيات

بناءً على النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة الاهتمام بتدريب الفرق على عملية التخطيط الاستراتيجي.
2. العمل على تحديد نقاط الضعف بشكل أدق وتفصيلي.
3. تحسين وتحديث نظام المكافآت بشكل عام.
4. اتخاذ اجراءات أكثر صرامة وجزم لتصحيح الخلل في العمل وتحسين الخطط.
5. تفعيل دور دائرة التخطيط والتنمية في جامعة اليرموك.
6. تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

ادريس, جعفر عبد الله موسى. (2017). دور الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية للجامعة في

المسؤولية الاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية: دور الرسالة والرؤية

والأهداف مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية القانونية، 1 (5)، 40-57.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.J070617>

البلوشي، بدر. (2017). التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في المنظمات الإعلامية،

المكتب العربي للمعارف، ط1، القاهرة، ص 23-24.

بويكر هشام (2016)، التخطيط الاستراتيجي - مكونات ونماذج وأبعاد، مجلة الحقوق والعلوم

الانسانية.

بوزيد، رضوان (2020)، "أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير غير

منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة محمد بوضياف-

المسيلة.

الجبوري، حسين. (2014). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، ط1، دار صفاء

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

جغوبي، فادية. (2016) دور التحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر، الجزائر.

جمعة, بلجبل (2014). استخدام تحليل swot في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة

الاقتصادية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خضير، الجزائر.



الجهنى، وليد ابراهيم عبدالرحمن، (2008)، "أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجى على التغيير التنظيمى فى الدوائر الحكومية بمدينة تبوك فى المملكة العربية السعودية.

حسب النبى، محمد سيد. (2018). دور التخطيط الاستراتيجى فى تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على بنك التضامن الإسلامى فى الفترة من (2016-2017). بحث تكملى لنيل درجة الماجستير. جامعة إفريقيا العالمية.

الربيعى، نور. (2014). تقييم ممارسات التخطيط الاستراتيجى فى الهيئة العامة للضرائب، دراسة حالة. جامعة بغداد.

زكريا، رماش. (2019). دور التخطيط الاستراتيجى فى الرفع من الفعالية التنظيمية فى المنشآت الرياضية. رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضياف فى المسيلة. الجزائر.

الزين، رعد. (2016). التخطيط الاستراتيجى وأثره على الأداء المنظمى. متوفر على الرابط:

<http://raadalzaben.com/ar/module.php?type=article&id=87>

سويلم، محمد محمد غنيم. (2015). واقع ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجى بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية)، 34(162 جزء2)، 85-138.

الشيخلى، أسيل أمين إبراهيم، (2013)، "أثر التخطيط الاستراتيجى على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة فى الاردن ودور التوجيه الريادى" رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط \_ الأردن.

عبد الملوك، حميدى. (2019). التخطيط الاستراتيجى وانعكاساته على الاحتراف الرياضى فى أندية الرابطة المحترفة الأولى لكرة القدم. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد بوضياف فى المسيلة. الجزائر.

عبيضات، ولاء (2020)، "مرونة التخطيط" موقع عربي 2021/6/15، متاح على مرونة

<https://e3arabi.com/?p=171955> التخطيط

عثماني، ياسمينه، وحداج، نشيدة. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات عبر

مواقع التواصل الاجتماعي، دراسة حالة أزمة السترات الصفراء في فرنسا عبر فيسبوك.

رسالة ماجستير. جامعة البويرة. الجزائر.

عثمان، رامي تيسير عبدالعزيز (2021)، دور التخطيط الاستراتيجي الحوكمي الفلسطيني في

تحقيق التنمية المستدامة وفقاً لأهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 قطاع

الحكم المحلي: أنموذج 2016-2019، الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين.

عثمان، وليد عبدالله حمد (2016)، "المتغيرات البيئية وأثرها في إعادة هندسة العمليات الإدارية

في منظمات الأعمال"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

علي، عثمان فوزي (2012). التخطيط في ضوء القرآن الكريم، مجلة جامعة تكريت للعلوم

الإسلامية، (11)، العراق، 77-132.

عميش، سميرة، سمية ناصري (2020)، "التأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات

الاقتصادية"، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، الجزائر.

العوامي، أحمد محمد علي. (2015). تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية على الالتزام

التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (ملحق العدد الثالث)، 68-92.

الفضل، م.، الجدعاني، ز. &، زكية. (2018). واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى القادة

الإداريين دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية المشاركة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة

الملك عبد العزيز. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا (72، إبريل)، 352-405.

قريشي، محمد، وسلطاني، محمد رشدي. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في

تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة

الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة. مجلة الباحث الإقتصادي، 5(7)، 387-405.

لطفي، بشر محمد موفق (2010). التخطيط الاقتصادي من منظور إسلامي. أطروحة دكتوراه

غير منشورة. جامعة اليرموك. الأردن.

المبارك، منصور علي. 2017. "أثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء التنظيمي بالتطبيق على

الهيئة العامة لتتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ". المجلة العلمية لقطاع كلية

التجارة. جامعة الازهر. مصر.

محمد، محمود، ومحمود، نورا. (2018). درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة

نظر أعضاء الهيئة التعليمية فيها، دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين

للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية. المجلد 41. العدد 2.

مخناش، ابتسام. (2015). التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين

على الأضرار: دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار. أطروحة

دكتوراه. جامعة فرحات عباس.

المعمري، نبيل سعيد عبده، والشرعبي، محمد سيف مرشد. (2017). التحليل الاستراتيجي لتدعيم

الإدارة الإستراتيجية في تكامل مصدرية إدارة البيانات. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة،

1(47)، 519-540.

المقصود، سيد (2018): أسس ومبادئ التخطيط الاقتصادي الإقليمي والعمراني، دار حسان،

مصر.

نوف سايج, & مسلم الشرفات. (2019). درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت من وجهة نظر العاملين فيها.

الهور, رأفت حسين شاكر, وسليمان, عبد العزيز عبد الرحيم. (2015). دور التحليل الإستراتيجي للبيئة في إحداث التطوير التنظيمي في البلديات الفلسطينية.

يوسف, سحر. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية. بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير. جامعة إفريقيا العالمية.

يوسفي, مصطفى, وبوذية, ندى. (2018). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في ضبط الأداء للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة تبسة. رسالة ماجستير. جامعة العربي التبسي. الجزائر.

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Abusharekh, N. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). **The Impact of Modern Strategic Planning on Smart Infrastructure in Universities.**
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 21(5), 258-271.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. **Journal of Global Business Insights**, 6(1), 55-73.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). **Getting strategic about strategic planning research.**
- Butler, J. R. A., Wise, R. M., Skewes, T. D., Bohensky, E. L., Peterson, N., Suadnya, W., & Rochester, W. (2015). Integrating top-down and bottom-up adaptation planning to build adaptive capacity: a structured learning approach. **Coastal Management**, 43(4), 346-364.
- Camilleri, M. A. (2018). Strategic planning and the marketing effectiveness audit. **In Travel marketing, tourism economics and the airline product** (pp. 117-135). Springer, Cham.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta- analysis. **Public Administration Review**, 79(6), 810-819.
- Goleman, D. (2018). **What makes a leader?** (pp. 39-52). Routledge.
- Gurl, E. (2017). **SWOT analysis: A theoretical review.**
- Hanlon, A. (2022). **Digital marketing: strategic planning & integration.** Sage.
- Harris-Lovett, S., Lienert, J., & Sedlak, D. (2019). A mixed-methods approach to strategic planning for multi-benefit regional water infrastructure. **Journal of environmental management**, 233, 218-237.

- Harvey Campbell R. (2012), **Planning horizon**, <https://financial-dictionary.thefreedictionary.com/Planning+horizon>.
- Kenno, S., Lau, M., Sainty, B., & Boles, B. (2021). Budgeting, strategic planning and institutional diversity in higher education. **Studies in Higher Education**, 46(9), 1919-1933.
- Kerzner, H. (2019). **Using the project management maturity model: strategic planning for project management**. John Wiley & Sons.
- Kobia, B. K. (2017). **Strategic Planning And Performance Of Secondary Schools In Limuru Sub County, Kenya** (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
- Maleka, S. (2014). Strategy Management and strategic planning process. **In Conference Paper, Pretoria** (p. 4).
- Morden, T. (2016). Principles of strategic management. **Routledge**.
- Moreno-Carmona, C., Feria-Domínguez, J. M., & Troncoso, A. (2020). Applying the Open Government Principles to the University's Strategic Planning: A Sound Practice. **Sustainability**, 12(5), 1826.
- Mutambuka, D. (2014). **Swot Analysis and The Competitiveness Of Business Enterprises A Case Study of Bank Populairekimironko, Gasabo District-Kigali City** (Doctoral Dissertation, Mount Kenya University).
- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. **Management Journal**, 1(1), 4-7.
- Pissourios, I. (2014). Top-down and bottom-up urban and regional planning: Towards a framework for the use of planning standards. **European spatial research and policy**, 21(1), 83-99.
- Porter, M. E., Pabo, E. A., & Lee, T. H. (2013). Redesigning primary care: a strategic vision to improve value by organizing around patients' needs. **Health Affairs**, 32(3), 516-525.
- Quentin JM Huys, Níall Lally, Paul Faulkner, and other. 2015. "Interplay of approximate planning strategies". **Proceedings of the National Academy of Sciences**.

- Rolando, D. (2015). Multicriteria decision problem structuring: the strategic choice approach in the context of public projects in Italy. **International Journal of Multicriteria Decision Making**, 5(1-2), 4-38.
- Shishakly, R., & Lutta, J. G. (2019). A Pilot Study on the Challenges of the UAE Ministry of Education's "Advanced Science Program": The Critical Gap Between Strategic Planning and Strategic Practice. In *Strategic Thinking, Planning, and Management Practice in the Arab World* (pp. 275-284). IGI Global.
- Tao, W., & Wilson, C. (2016). The impact of corporate communication on company evaluation: Examining the message effects of CSR, corporate ability, and hybrid strategies. **International Journal of Strategic Communication**, 10(5), 426-444.
- Wang, K. C. (2007). **A process view of SWOT analysis**. In *Proceedings of the 51st Annual Meeting of the ISSS-2007*, Tokyo, Japan.

## الملحق رقم (1)

### استبانة الدراسة

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الاردنية : جامعة اليرموك كحالة دراسية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة العامة من جامعة اليرموك.

حيث تتكون الاستبانة من قسمين، القسم الأول هو بيانات أساسية تخص المستجيب/ه، والقسم الثاني يخص موضوع الدراسة، أملاً بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لتعبئة الاستبانة لما لرأيكم من أهمية في الاطلاع على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، مؤكداً لكم أن إجاباتكم سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ...

الباحثة

هديل جهاد محمد المشاركة



القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

فضلاً ضع إشارة (✓) أمام الخيار الذي يناسبك من المعلومات الآتية:-

1. النوع الاجتماعي:

ذكر  أنثى

2. الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة  من 30 - 40 سنة   
من 41 - 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

دبلوم متوسط فأقل  بكالوريوس   
ماجستير  دكتوراه

4. المسمى الوظيفي:

عميد  رئيس قسم إداري   
مدير دائرة  رئيس قسم أكاديمي   
أخرى

5. عدد سنوات الخدمة في الجامعة:

أقل من 5 سنوات   
من 5 - 10 سنوات   
من 11 - 15 سنة   
من 16 - 20 سنة   
أكثر من 20 سنة

القسم الثاني: يتعلق هذا الجزء بجميع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، يرجى الإجابة على كل سؤال بوضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

### التخطيط الاستراتيجي في جامعة اليرموك

الرقم	الفقرات	موافق بشدة (5)	موافق (4)	موافق بدرجة متوسطة (3)	غير موافق بشدة (2)	غير موافق (1)
أولاً: الأعداد للتخطيط الاستراتيجي:						
1	تم تعزيز الثقة في التخطيط الاستراتيجي لدى الموظفين وللمن يشغل مراكز إدارية.					
2	تم تحفيز الإدارات الجامعية على وضع خطط استراتيجية لها.					
3	تم تطوير قيادات إدارية راغبه في وداعمة للتخطيط الاستراتيجي.					
4	تم عقد اجتماعات مختلفة وعلى مستويات متعددة لمناقشة التخطيط الاستراتيجي.					
5	تم تحديد فريق لقيادة التخطيط الاستراتيجي.					
6	تم الاستعانة ببعض الخبراء في التخطيط الاستراتيجي من خارج الجامعة.					
7	تم تشكيل فرق للتخطيط الاستراتيجي على مستويات مختلفة.					
8	تم تدريب الفرق على التخطيط الاستراتيجي.					
ثانياً: تحديد الاتجاهات المستقبلية						
9	حددت المجالات والأنشطة التي					

					يشملها التخطيط الاستراتيجي.
					10 يتم صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية للإدارات المختلفة وللجامعة.
					11 خصصت الموارد اللازمة لتنفيذ الرؤية المستقبلية.
					12 حددت طرق الانجاز اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية طيلة فترة الخطة.
					13 تم الاستعانة بكفاءات وجهود الاقسام الإدارية والاكاديمية لغاية تحقيق الأهداف المطلوبة
					14 حددت الجهات ذات صلة للمساعدة في تحقيق الرؤية المستقبلية.
					15 تم صياغة رسالة في ضوء الامكانيات المتاحة.
ثالثاً: التحليل الاستراتيجي (سوات).					
					16 استخدمت استراتيجيات (سوات) للتحليل والتنبؤ بالمستقبل.
					17 حددت الفرص الممكنة والتهديدات المحتملة.
					18 تسعى الجامعة لتعزيز الفرص وتجنب التهديدات.
					19 حددت نقاط القوة في الجامعة للعمل على تعزيزها.
					20 حددت نقاط الضعف الموجودة ليتم التعامل معها.
					21 تم ربط التحليلات في المجال الداخلي والخارجي بما يدعم الفرص ويتجنب التهديدات.

					22	تم تحديد القدرات البشرية والتجهيزات اللازمة الموجودة ومدى جاهزيتها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية.
رابعاً: تنفيذ الخطة الاستراتيجية						
					23	تم إعادة النظر بالهيكل التنظيمي وتم تطويره ليتلائم مع الخطة الاستراتيجية.
					24	خصصت الموازنة اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					25	خصصت الموارد المادية والبشرية واعدت التجهيزات المناسبة لتنفيذ الخطة.
					26	تم وضع نظام مكافآت لتحفيز الافراد والإدارات على التنافس لتحقيق النتائج المرجوة.
					27	حلت التداخلات بين الأنشطة ذات العلاقة اللازمة لمتطلبات التنفيذ.
					28	فعل نظام التغذية الراجعة العائدة المناسبة في التنفيذ.
					29	سهلت وفتحت قنوات اتصال جديدة لمساعدة صانع القرار في ضوء النتائج المختلفة.
					30	وضعت معايير اداء قابلة للقياس لجميع عناصر الخطة.
					31	تم وضع استراتيجية لتكامل المجموعات العاملة على التخطيط الاستراتيجي.
خامساً: التقييم والرقابة الاستراتيجية						
					32	يتم مقارنة النتائج المحققة في ضوء

					الأهداف الموضوعة في الخطة.
					33 وضعت مؤشرات لقياس مدى كفاءة تحقيق الأهداف.
					34 قيمت الخطة بشكل نهائي في ضوء المعايير لتحديد مدى النجاح أو الفشل.
					35 تم دراسة نتائج التغذية الراجعة لتوضيح كيفية تنفيذ اداء الخطة الاستراتيجية
					36 تم اتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيح الخلل إن وجد وتحسين الخطط.

والله ولي التوفيق ...

## الملحق رقم (2)

### أسماء المحكمين

الرتبة الأكاديمية	أسم المحكم	الرقم
أستاذ دكتور	د. رائد عباينة	1
أستاذ مشارك	د. سيف عثمانه	2
أستاذ مشارك	د. سهم نوافله	3
أستاذ مساعد	د. شاكر العدوان	4
أستاذ مساعد	د. تمارا اليعقوب	5
أستاذ مساعد	د. عنان أبو حمور	6
أستاذ مساعد	د. رامي طبيشات	7

