مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية

بالجامعة الأسمرية الإسلامية

محمد فرج أبوتبينة¹

كلية التربية - الجامعة الأسمرية الإسلامية

ملخص البحث

هدف البحث الحالي إلى التعرف علي درجة ممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، وهل يوجد اختلاف في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حسب متغير الخبرة، والدرجة العلمية، وما مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المجالات الأربعة (الرؤية المستقبلية، رسالة الجامعة، القيم، الأهداف الاستراتيجية، وقد تكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي، لملاءمته لطبيعة البحث الحالي، وقد أسفرت نتائج البحث علي أن هناك درجة منخفضة لممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزلتين، و لا يوجد اختلاف حول آراء أعضاء هيئة التدريس حول ممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي باختلاف سنوات الخبرة، والدرجة العلمية، و هناك درجة متوسطة من توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال الرؤية المستقبلية، ودرجة منخفضة من توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال رسالة الجامعة، و لا تتوفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال القيم، و هناك درجة منخفضة من توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال الأهداف الاستراتيجية بكلية التربية بزلتين.

الكلمات المفتاحية : مؤشرات، التخطيط، التخطيط الاستراتيجي.

¹ M.abotbina@asmarya.edu.ly

Abstract

The objective of the current research is to identify the degree of practice of strategic planning indicators from the point of view of faculty members in the Faculty of Education. Is there a difference in the degree of practice of strategic planning from the point of view of faculty members according to the variable of experience and degree, Faculty members in the four fields (future vision, mission of the university, values, strategic objectives, and may be the research community from the faculty members of the Faculty of Education, Islamic Asmaria University.

To achieve these objectives, the researcher used the descriptive approach to suit the nature of the current research. The results of the research showed that there is a low degree of practice of the strategic planning indicators in the Faculty of Education at the Islamic Asmaria University in Zliten. There is no difference between the opinions of the faculty members on the practice of strategic planning indicators Experience, and degree. There is a medium degree of availability of strategic planning indicators in the field of future vision, low degree of availability of strategic planning indicators in the mission of the university, and no indicators of strategic planning in the field of values, and e There is a low degree of availability of strategic planning indicators in the field of strategic objectives at the College of Education in Zilitan.

Keywords: *Indicators, Planning, Strategic Planning.*

1. مقدمة

يعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين يسرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات البيئية. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، لأنه يمثل أسلوب في التفكير والمفاضلة بين أساليب العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى.

و استطاعت مؤسسات التعليم العالي أن تكيف مدخل التخطيط الاستراتيجي لخدمة أهدافها في التنمية بكافة عناصرها، وتقدمت في تطوير عملية التخطيط، وقامت بصياغة اتجاهات جديدة وتحارب ناجحة ومتميزة في عملية التطبيق، و أتي ذلك نتيجة التحديات التي تواجه التعليم العالي، وأهمية الأهداف الاستراتيجية التي فرضتها تلك التحديات، حتى بدأت نظريات الإدارة تتطور لاستيعاب المتغيرات التي تفرضها طبيعة التطور، فبدأت الحاجة تظهر بشكل ملح لإدخال الجودة الشاملة في التعليم، وبدأت مفاهيم التحسين المستمر والرقابة والتقييم وضمان الجودة تستحوذ على اهتمام واسع من قبل الباحثين والأكاديميين.

وتعتبر عملية تحسين الأداء المؤسسي عملية متكاملة تشمل على أنشطة مخططة وشاملة للمؤسسة، وتتم وفقاً لاستراتيجيات وخطط واضحة ومحددة.

ويعتبر قياس وتقويم الأداء مطلباً أساسياً لنجاح المؤسسة في تطبيق المداخل الحديثة لإدارة الأداء، وذلك لأن الغاية من قياس الأداء هو تحسين أداء المؤسسة للوقوف على أدلة تظهر حالات التحسين والتقدم وتوثيقها لإحداث التغيير من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان المؤسسي.

فالتخطيط الاستراتيجي عملية مكونة من عدة مراحل تبدأ بصياغة رسالة الجامعة ورؤيتها وتحديد الأهداف المستقبلية لها، لبناء القرارات وتفعيلها بشكل يتناسب مع الخطط التنموية المحيطة ببيئة الجامعة، وباعتبارها عملية مستمرة تقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات.

ويمكن للجامعة ترجمة الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر الجامعة نظاماً مكوناً من عدة أنظمة، فهو مسار وإطار تستعين به لتحقيق أهدافها وترجم رسالتها ورؤيتها ويميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى.

ويأخذ التخطيط الاستراتيجي دوراً هاماً من أجل مراجعة الأعمال والأهداف وصياغتها لتكون قادرة على توجيه الأداء بشكل حربي من خلال التحكم بالظروف المتغيرة المحيطة بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعة.

مشكلة البحث

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، فهو أداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأمد، حيث يمكن المؤسسة من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح، ويعتبر أيضاً واحداً من أهم المداخل الإدارية الذي يساعد على النجاح والاستمرارية، والتغلب على المخاطر التي تعترض المؤسسة في محيط عملها، في ظل ازدياد المنافسة العالمية والمحلية، وإمكانية استغلال الفرص التي توجب على المؤسسات أن تصبح منظمات ريادية في أدائها على المدى البعيد.

كما أن ضمان الجودة في التعليم يتطلب التقييم المستمر لمواءمة عناصر العملية التعليمية ومخرجاتها طبقاً لمجموعة من الأهداف والمعايير المحددة مسبقاً، هذا ويتطلب أيضاً ضرورة الوصول إلى منظومات متكاملة من المعايير القياسية وآليات قياس الأداء طبقاً للمعايير الدولية مما يؤدي إلى رفع مستوى جميع عناصر العملية التعليمية.

وتتحدد مشكلة هذا البحث في الكشف علي أن التعلم الجامعي يتطلب تخطيطاً استراتيجياً ليحقق الأهداف التي تسعى لها الجامعة في المجالات الأكاديمية والإدارية، إلا أنه يواجه تحديات التطوير والتجديد التي تتطلبها الخطط التنموية التعليمية المستقبلية.

تساؤلات البحث

- 1_ ما درجة ممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية ؟
- 2_ هل تختلف درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الخبرة ؟

- 3_ هل تختلف درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الدرجة العلمية ؟
- 4_ ما مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال الرؤية المستقبلية ؟
- 5_ ما مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال رسالة الجامعة ؟
- 6_ ما مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال القيم ؟
- 7_ ما مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال الأهداف الاستراتيجية ؟

أهمية البحث

يعد موضوع التخطيط الاستراتيجي من أهم مواضيع التعليم، فعن طريقه تستفيد المؤسسات التعليمية من نواحي القوة و التغلب علي جوانب الضعف، و يوجه أيضا قوى المؤسسة نحو اتخاذ قرارات صائبة تحدد ملامح وأوجه المؤسسة في المستقبل، و عليه يسهل على المؤسسات التربوية مواجهة التحديات ومواكبة التطور الذي تفرضه عليها ظروف التغيير.

أهداف البحث

- 1_ التعرف علي درجة ممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية.
- 2_ التعرف علي الاختلاف في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الخبرة.

3_ التعرف علي الاختلاف في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

4_ التعرف علي مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال الرؤية المستقبلية.

5_ التعرف علي مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال رسالة الجامعة.

6_ التعرف علي مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال القيم.

7_ التعرف علي مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال الأهداف الاستراتيجية.

حدود البحث

الحدود المكانية : أجري هذا البحث بكلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية.

الحدود البشرية : أجري هذا البحث علي أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالجامعة الأسمرية.

الحدود الزمانية : أجري هذا البحث في العام الجامعي 2018 / 2019.

مصطلحات البحث

يعرف التخطيط : بأنه مجموعة من القرارات تتعلق بالمستقبل و يشمل أيضاً التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل.

الاستراتيجية هي الأداة التي تختارها الإدارة للاستفادة من الموارد الموجودة، وتحقيق أفضل النتائج.

التخطيط الاستراتيجي : عرفه الشرييني بأنه، منهج ديناميكي يتعامل مع نظام تعليمي مفتوح وبعيد عن التوازن، ويتم في شكل أساليب لرصد الإمكانيات التعليمية المادية والبشرية

المتاحة، ويتم في شكل ديمقراطي يتمثل في مشاركة كل أعضاء المؤسسة التعليمية في عملية التخطيط بكل مراحلها (الهلال، 2008 : 165).

2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي جديد في الإدارة، فقد حدد المؤلفون ظهور المفهوم في الفترة ما بين 1950 و 1970، فتطبيق التخطيط الاستراتيجي يأتي بالعديد من الفوائد كتطوير رسالة ورؤية المنظمة، وتحقيق الأهداف المحددة لها، و يشمل التخطيط الاستراتيجي في المنظمات أنشطة متنوعة كتحديد الأهداف التنظيمية، وتحديد المهام، ووضع استراتيجيات لكل قضية معينة، والتخطيط للسيطرة واعتماد الإجراءات، والتخطيط لاعتماد إنتاج القرارات، و يركز أيضاً على الاهتمام بالقضايا الهامة في الأشكال التنظيمية، ويساعد في العثور على طرق لمعالجتها، فمن خلال هذه الأمور يمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمات من تحديد أهدافها الاستراتيجية واتخاذ القرارات في ضوء نتائجها، فالتخطيط الاستراتيجي هو الأداة التي تحدد الغايات بعيدة المدى واختيار الاستراتيجيات وتطوير الخطط بعيدة المدى.

كما عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه : طريق منظمة للوصول إلى آفاق مستقبلية ممكنة ويحاول تشخيص الامكانيات المتاحة وتصميم استراتيجيات بديلة ومحاولة تنفيذها (حمدان، إدريس، 2009 : 5).

أهمية التخطيط الاستراتيجي :

وضوح الرؤية المستقبلية، و التفاعل البيئي علي المدى البعيد، و تحقيق النتائج، وإحداث التغيير، وتخصيص الموارد بطريقة فعالة (حسيني، 2014 : 4).

مصطلحات مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي

الرسالة : الرسالة لغة، ما يُرسل وتكون في موضوع واحد، واصطلاحاً هي الهدف الذي توجد المؤسسة لأجله، وتسعى إلى تحقيقه.

الرؤية : هي مساعي المؤسسة التي لا يُمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات المتاحة.
الغايات : هي الأوضاع التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها في المستقبل (العجمي، 2008 : 388).

الاستراتيجية : هي عبارة عن مجموعة من الأفكار التي تتناول مجالا من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة ومتكاملة تنطلق نحو تحقيق أهداف معينة وتحدد الأساليب التي تساعد على تحقيقها، ثم تأتي أساليب التقويم للتعرف على مدى نجاحها وتحقيقها للأهداف التي حددتها من قبل، وتعرف أيضًا بأنها خط السير الذي تتخذه المؤسسة لكي تصل إلى غايتها، وتتعدد طرق الوصول إلى غاية من الغايات، و تأتي تشكيلة من البدائل الاستراتيجية لكل غاية، وتأتي المفاضلة من هذه البدائل وفق معايير، منها : الامكانيات والظروف المتاحة، والعوائق المحتملة، والتكلفة، وسرعة الوصول إلى الغاية، والعوائد المتوقعة.

الأهداف (المباشرة) أو المرامي : وهي النقاط المحددة على طول تحقيق الغايات التي ننشدها المؤسسة، وتأتي صياغتها في أغلب الأحيان بأسلوب كمي، لكي تكون قابلة للقياس، ويتم تحقيقها عن طريق برامج وأنشطة تُصمم من أجلها.

البرامج والمشروعات : وهي مجموعة من الأنشطة التي تم اختيارها وتنظيمها وصياغتها في مجموعات من المشروعات، يقدم كل منها هدفًا من الأهداف من ناحية، والبرامج بهذا المضمون هي الوسائل والآليات، التي تستعين بها المؤسسة في التوجه نحو أهدافها وغايتها.

الموارد : وهي القوة المحركة للبرامج على خط سير المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وغايتها، وتُصنف عادة إلى موارد مالية وأخرى بشرية (مهارات) مُتاحة ومتوقعة، والبعض يضيف إليها أقسامًا أخرى كالتقدم العلمي والتكنولوجي، والقيم السائدة في المجتمع، والتحمس لأهدافها وغايتها.

استراتيجيات التنفيذ : وهي الإجراءات المتعلقة بتنفيذ البرامج والمشروعات، وما يتصل بها من تحديد نقاط البدء والمسؤوليات في المواقع وعلى المستويات المختلفة، ووسائل التنفيذ وأساليب الإشراف والتقوم والمتابعة.

الخطط الاحتياطية أو البديلة : وهي الخطط التي يلتجأ إليها في حالة ظهور بوادر تغير صورة المستقبل وما يتصل بها من قوى وعوامل، أو وقوع أحداث مفاجئة لم تكن متوقعة عند تصميم الخطط الأصلية (جمعة، 2012 : 8).

الدراسات السابقة

1_ دراسة (الحارثي، 2011) بعنوان "مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" وتوصلت الدراسة إلى ضرورة سعي كليات البنات في الجامعات السعودية تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على مجال القيم وخاصة ما يتعلق بالشفافية، والإبداع، و علي مجال الرؤية المستقبلية لمواكبة التطور في أساليب التعليم و رسالة الجامعة مع ضرورة الاهتمام بالمجتمع المحلي، والتركيز على التدريب المستمر.

2_ دراسة (الغزالي، 2000) هدفت إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية وعلاقته بدرجة الممارسة، و مدى استخدام نظام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث و مدى المشاركة في وضع الخطط من المستويات المختلفة، وتكونت عينة الدراسة من (235)، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن (57.3%) من مديري الإدارات العليا لديهم فهم صحيح للتخطيط الاستراتيجي، و تقوم هذه المؤسسات بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة بين الاتجاه نحو مزايا التخطيط ومدى الممارسة.

3_ دراسة (اللوحي، 2007) بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية" وكان هدف الدراسة التعرف علي معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (241)، وتوصلت الدراسة إلى أن (% 67.78 من أفراد العينة وافقوا على أن متطلبات تحقيق عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب ولكن تحتاج إلى التطوير، وهي كفاءة نظم المعلومات الإدارية، كفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة، وتوفر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، والشعور بأهمية السيطرة على ضغوط العمل اليومية وعدم الانشغال بالأعمال الروتينية، توفر الموارد والإمكانات المالية (الدجنى، 2011 : 15).

4_ دراسة الجندي (1999) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاءة وجودة النظم التعليمية" وكان هدف الدراسة التعرف علي أسلوب التخطيط الاستراتيجي وإمكانية الاستفادة منه في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يزود المؤسسات التعليمية بالفكر الذي يساعدها على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، و على توجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويساعد أيضاً المؤسسة على تنمية روح المسؤولية تجاه المنظمة، ويفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا، وزيادة القدرة على الاتصال بالمجموعات المختلفة، على اعتبار أنه أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية (المراجع السابق، 21).

3. منهجية البحث :

استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يحاول وصف واقع "مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية ويحاول هذا المنهج أيضاً أن يقارن ويفسر للتوصل إلى تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

1.3 مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية والبالغ عددهم (95) عضو هيئة تدريس، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغت (55).

2.3 أداة البحث :

تم إعداد استبانة حول "مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية"، وقد قام الباحث بإعداد الاستبانة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وبعض الاستبانات الجاهزة حول التخطيط الاستراتيجي، واستخدم لتصميم استبانة الدراسة مقياس ليكرث الخماسي الذي يأخذ المدى من (1-5) وذلك على النحو التالي :

جدول 01 درجة المقياس

مستوى المقياس	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الدرجات	5	4	3	2	1

وتكونت استبانة البحث من قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول : وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

القسم الثاني : وهو عبارة عن مجالات البحث، وتكونت الاستبانة من (29) فقرة موزعة على (4) مجالات رئيسية هي :

المجال الأول : الرؤية المستقبلية وتكونت من (8) فقرات.

المجال الثاني : رسالة الجامعة وتكونت من (7) فقرات.

المجال الثالث : القيم وتكونت من (6) فقرات.

المجال الرابع : الأهداف الاستراتيجية وتكونت من (8) فقرات.

وقام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث، حيث تم توزيع (55) استمارة استبيان على أعضاء هيئة التدريس، وكانت نسبة استجابة عينة البحث لاستمارات الاستبيان على النحو التالي :

جدول 02 نسبة استجابة عينة البحث لاستمارات الاستبيان

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	القابلة للتحليل	النسبة
55	51	50	91%

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج البحث : تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع أسئلة الاستبيان، وذلك للتعرف على الاتجاهات العامة لإجابات المستجيبين، كما تم استخدام الإحصاء الاستنتاجي اختبار T حول المتوسط لعينة واحدة، و اختبار تحليل التباين وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

ثبات الأداة : لقياس ثبات الأداة والتحقق من وضوح العبارات الواردة في الاستبانة وإجراء أي تعديلات على هذه العبارات، تم حساب معامل اختبار ألفا كرونباخ للصدق والثبات لجميع أسئلة الاستبيان، وعند تطبيقه على الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث كانت النتائج كالتالي :

جدول 03 يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الفقرة	معامل ألفا كرونباخ
جميع فقرات الاستبانة	93%

يتضح من الجدول رقم (3) أعلاه أن درجة الثبات الكلية للاستبانة كانت (0.93) وهي مرتفعة، و تشير إلى تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياتها.

تحليل البيانات : قام الباحث بتحليل ومعالجة البيانات التي تم تجميعها بواسطة استمارة الاستبيان، والمتعلقة بممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالجامعة الأسمرية، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها سابقاً، وذلك على النحو التالي :

تم إجراء التحليل الإحصائي لجميع متغيرات البحث وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسب المتوسط الحسابي العام للإجابات والانحراف المعياري، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في البحث، واستناداً إلى ذلك فإن تفسير قيم المتوسطات الحسابية التي وصل إليها البحث اعتمد على المعيار التالي لتفسير البيانات :

جدول 04 معيار متوسط إجابات المبحوثين

الاتجاه الرأي	المتوسط الحسابي
غير موافق إطلاقاً	1.00 – 1.80'
غير موافق	1.80 – 2.60'
إلى حد ما	2.60 – 3.40'
موافق	3.40 – 4.20'
موافق بشدة	4.20 – 5.00

إجابة التساؤل الأول (ما درجة ممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية).

ومن أجل دراسة هذا التساؤل تم استخدام اختبار T حول المتوسط لعينة واحدة لمعرفة ما مستوى ممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزيّتين.

جدول 05 يبين أهم المقاييس الاحصائية المتعلقة بالتساؤل الأول للدراسة

التساؤل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الرأي	درجة الممارسة
	$\bar{X}$	S		Sig		
ما درجة ممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية.	2.48	0.5	7.08	0.0	غير موافق	منخفضة

من الجدول رقم (5) نجد أن مستوى المعنوية المحسوب 0.00 أقل من 0.05 وهذا يعني أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث لجميع عبارات استبانة البحث المتعلقة بالتساؤل الأول يختلف عن المتوسط المفترض (3) وحيث أن المتوسط الحسابي لجميع هذه العبارات (2.48) كان أصغر من المتوسط المفترض (3) وبما أنه يقع في منطقة الرفض (1.80 - 2.60) فهذا يعني أن هناك درجة منخفضة لممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزلتين.

إجابة التساؤل الثاني (هل تختلف درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الخبرة).

ومن أجل فحص صحة التساؤل المتعلق بمتغير سنوات الخبرة يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية في آراء أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير ممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول 06 تحليل التباين لمتغير ممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي وفق متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.238	1.481	0.392	0.785	2	بين المعالجات
		0.265	12.720	48	ضمن المعالجات
			13.505	50	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة كانت (0.238) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في البحث (0.05)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير ممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. إجابة التساؤل الثالث (هل تختلف درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الدرجة العلمية).

ومن أجل فحص صحة التساؤل المتعلق بمتغير الدرجة العلمية يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية في آراء أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير ممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

جدول 07 تحليل التباين لمتغير ممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي وفق متغير الدرجة العلمية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.422	0.479	0.239	0.477	2	بين المعالجات
		0.271	13.028	48	ضمن المعالجات
			13.505	50	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة كانت (0.422) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة وفقاً لمتغير ممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الدرجة العلمية. إجابة التساؤل الرابع (ما مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال الرؤية المستقبلية).

تم استخدام اختبار T حول المتوسط لعينة واحدة لمعرفة درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزلتين في مجال الرؤية المستقبلية.

جدول 08 نتائج التحليل الإحصائي للتساؤل الرابع:

مستوى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال الرؤية المستقبلية.						
الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(T) المحسوبة	مستوى المعنوية المشاهد	اتجاه الرأي	درجة التوفر
تسعى الجامعة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلبة.	2.86	1.096	-0.895	0.38	حياد	متوسطة
تسعى الجامعة لطرح تخصصات مطلوبة في سوق العمل.	2.80	1.020	-1.373	0.18	حياد	متوسطة
رؤية الجامعة واضحة لدينا.	2.39	0.874	-4.969	0.00	رفض	منخفضة
تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة.	2.76	1.031	-1.629	0.11	حياد	متوسطة
تقدم الجامعة خدمات مميزة للمجتمع.	2.36	0.824	-3.230	0.002	رفض	منخفضة
تبرز رؤية الجامعة في الأنشطة المختلفة.	2.78	0.986	-1.562	0.13	حياد	متوسطة
تسعى الجامعة لمواكبة التطورات في أساليب وتقنيات التعليم.	2.75	0.956	-1.904	0.063	حياد	متوسطة
تسعى الجامعة لتأهيل الخريجين لسوق العمل.	2.55	0.986	-3.266	0.002	رفض	منخفضة

من خلال الجدول رقم (8) يتضح أن الفقرات الخاصة بمدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزلتين في مجال الرؤية المستقبلية جاءت من حيث درجة التوفر بالترتيب التالي:

- 1_ تسعى الجامعة إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلبة.
- 2_ تسعى الجامعة لطرح تخصصات مطلوبة في سوق العمل.
- 3_ تبرز رؤية الجامعة في الأنشطة المختلفة.
- 4_ تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة.
- 5_ تسعى الجامعة لمواكبة التطورات في أساليب وتقنيات التعليم.
- 6_ تسعى الجامعة لتأهيل الخرجين لسوق العمل.
- 7_ رؤية الجامعة واضحة لدينا.
- 8_ تقدم الجامعة خدمات مميزة للمجتمع.

وبحساب المتوسط العام الحقيقي لعبارات التساؤل الرابع نجد أن :

جدول 09 يبين أهم المقاييس الاحصائية لإجابات جميع فقرات المجال الأول للاستبيان المتعلقة بمستوى توفر الرؤية المستقبلية كمؤشر للتخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بزلتين.

التساؤل الرابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(T) المحسوبة	مستوى المعنوية	درجة التوفر
ما مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزلتين في مجال الرؤية المستقبلية.	2.69	0.686	-3.216	0.062	متوسطة

نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.062) وهو أكبر من (0.05) وهذا يعني أن المتوسط العام لا يختلف عن (3) وحيث أن المتوسط يساوي (2.69) و في منطقة

الحيداد فإن آراء أفراد العينة تتجه إلى أن (هناك درجة متوسطة من توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال الرؤية المستقبلية بكلية التربية بزلتين).
إجابة التساؤل الخامس (ما مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال رسالة الجامعة)
تم استخدام اختبار T حول المتوسط لعينة واحدة لمعرفة درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزلتين في مجال رسالة الجامعة.

جدول 10 نتائج التحليل الإحصائي للتساؤل الخامس
مستوى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في
مجال رسالة الجامعة.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(T) المحسوبة	مستوى المعنوية المشاهد	اتجاه الرأي	درجة التوفر
تحرص الجامعة على استقطاب أعضاء هيئة تدريس على قدر عالي من الكفاءة والخبرة.	2.90	1.082	-0.647	0.520	حياد	متوسطة
تتم الجامعة بالأنشطة اللامنهجية لملء وقت فراغ الطلبة.	1.92	0.796	-9.674	0.000	رفض	منخفضة
تتبنى الجامعة الطلبة المتفوقين.	2.25	0.891	-5.973	0.000	رفض	منخفضة
تخصص الجامعة منح للطلبة المتفوقين أكاديميا.	1.94	0.785	-9.631	0.000	رفض	منخفضة
تمنح الجامعة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس جوائز ومكافآت عند إجراء البحوث المتميزة.	1.98	0.883	-8.247	0.000	رفض	منخفضة

التميز في تقديم الخدمات التعليمية.	2.37	0.747	-	0.000	رفض	منخفضة
رسالة الجامعة مكتوبة وواضحة	2.67	0.931	-	0.014	رفض	منخفضة
لكافة المعنيين من أساتذة و إداريين وطلبة.						

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن الفقرات الخاصة بمدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزلتين في مجال رسالة الجامعة جاءت من حيث درجة التوفر بالترتيب التالي :

- 1_ تحرص الجامعة على استقطاب أعضاء هيئة تدريس على قدر عالي من الكفاءة والخبرة.
- 2_ رسالة الجامعة مكتوبة وواضحة لكافة المعنيين من أساتذة وإداريين وطلبة.
- 3_ التميز في تقديم الخدمات التعليمية.
- 4_ تتبنى الجامعة الطلبة المتفوقين.
- 5_ تمنح الجامعة الطلبة وأعضاء هيئة التدريس جوائز ومكافآت عند إجراء البحوث المتميزة.

- 6_ تخصص الجامعة منح للطلبة المتفوقين أكاديميا.
 - 7_ تهتم الجامعة بالأنشطة اللامنهجية ملء وقت فراغ الطلبة.
- وبحساب المتوسط العام الحقيقي لعبارات التساؤل الخامس نجد أن :
- جدول 11 يبين أهم المقاييس الاحصائية لإجابات جميع فقرات المجال الثاني للاستبيان المتعلقة بمستوى توفر مجال رسالة الجامعة كمؤشر للتخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بزلتين.

التساؤل الخامس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(T) الحسوبة	مستوى المعنوية	درجة التوفر
ما مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزلتين في مجال رسالة الجامعة.	2.19	0.551	-10.508	0.000	منخفضة

نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05) وهذا يعني أن المتوسط العام يختلف عن (3) وحيث أن المتوسط يساوي (2.19) فإن آراء أفراد العينة تتجه إلى أن (هناك درجة منخفضة من توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال رسالة الجامعة بكلية التربية بزلتين)، أي أن رسالة الجامعة غير واضحة ولا تتوفر بالشكل المطلوب كمؤشر للتخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزلتين. إجابة التساؤل السادس (ما مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال القيم) لتحديد مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزلتين في مجال القيم تم استخدام اختبار T حول المتوسط لعينة واحدة فكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم 12 نتائج التحليل الإحصائي للتساؤل السادس

مستوى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال القيم.						
الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(T) المحسوبة	مستوى المعنوية المشاهد	اتجاه الرأي	درجة التوفر
تعين الجامعة الموظفين وفقاً لنظام تكافؤ الفرص.	2.53	1.027	-3.273	0.002	رفض	منخفضة
تراعي الجامعة الشفافية التامة في تحقيق أهدافها.	2.49	0.857	-4.247	0.000	رفض	منخفضة
تهتم الجامعة بمشاكل الطلبة وتعمل على حلها.	2.75	0.771	-2.362	0.022	رفض	منخفضة
تلتزم الجامعة بالقوانين والأنظمة المعمول بها فيما يخص الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.	3.16	0.809	1.384	0.172	حياد	متوسطة

السعي نحو التميز والتركيز على الإبداع.	2.80	0.895	- 1.565	0.124	حياد	متوسطة
التركيز على الجودة في الأداء والمخرجات.	2.55	0.923	- 3.488	0.001	رفض	منخفضة

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن الفقرات الخاصة بمدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزلتين في مجال القيم جاءت من حيث درجة التوفر بالترتيب التالي :

- 1_ تلتزم الجامعة بالقوانين والأنظمة المعمول بها فيما يخص الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
 - 2_ السعي نحو التميز والتركيز على الإبداع.
 - 3_ تهتم الجامعة بمشاكل الطلبة وتعمل على حلها.
 - 4_ التركيز على الجودة في الأداء والمخرجات.
 - 5_ تعين الجامعة الموظفين وفقاً لنظام تكافؤ الفرص.
 - 6_ تراعي الجامعة الشفافية التامة في تحقيق أهدافها.
- وبحساب المتوسط العام الحقيقي لعبارات التساؤل السادس نجد أن :

جدول 13 يبين أهم المقاييس الاحصائية لإجابات جميع فقرات المجال الثالث للاستبيان المتعلقة بمستوى توفر القيم كمؤشر للتخطيط الاستراتيجي بكلية التربية بزلتين.

التساؤل السادس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(T) المحسوبة	مستوى المعنوية	درجة التوفر
ما مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزلتين في مجال القيم.	2.51	0.630	-3.261	0.002	منخفضة

نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.002) وهو أصغر من (0.05) وهذا يعني أن المتوسط العام يختلف عن (3) وحيث أن المتوسط يساوي (2.51) فإن آراء أفراد العينة تتجه إلى أن (هناك درجة منخفضة من توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال القيم بكلية التربية بزيستن)، أي أنه لا تتوفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال القيم بكلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزيستن.

إجابة التساؤل السابع (ما مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال الأهداف الاستراتيجية)

لتحديد مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزيستن في مجال الأهداف الاستراتيجية تم استخدام اختبار T حول المتوسط لعينة واحدة فكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم 14 نتائج التحليل الإحصائي للتساؤل السابع

مستوى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في مجال الأهداف الاستراتيجية.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(T) المحسوبة	مستوى المعنوية المشاهد	اتجاه الرأي	درجة التوفر
توفر الجامعة آليات معتمدة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.	2.39	0.827	-5.252	0.00	رفض	منخفضة
يحظى الطلبة بدعم أكاديمي جيد في معظم الحالات.	2.53	0.758	-4.435	0.00	رفض	منخفضة
تتم الجامعة بالطلبة الخريجين.	2.02	0.787	-8.895	0.00	رفض	منخفضة
توفر الجامعة بيئة أكاديمية وفقاً للتطورات التكنولوجية.	2.16	0.857	-7.024	0.00	رفض	منخفضة

تهدف الجامعة إلى تمكين أعضاء						
هيئة التدريس والطلبة من	2.45	0.923	-	0.00	رفض	منخفضة
الوصول إلى مصادر التعليم			4.246-			
المختلفة.						
تستحدث الجامعة تخصصات	2.47	0.924	-	0.00	رفض	منخفضة
جديدة وفقاً لاحتياجات المجتمع.			4.091-			
توفر الجامعة خطط تدريبية						
معتمدة لتنمية قدرات ومهارات	2.61	0.981	-	0.006	حياد	متوسطة
أعضاء هيئة التدريس.			2.854-			
تعمل الجامعة على زيادة الروح	2.14	0.800	-	0.00	رفض	منخفضة
المعنوية لدى العاملين بها.			7.697-			

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن الفقرات الخاصة بمدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بالجامعة الأسمرية الاسلامية بزلتين في مجال الأهداف الاستراتيجية جاءت من حيث درجة التوفر بالترتيب التالي :

- 1_ توفر الجامعة خطط تدريبية معتمدة لتنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس.
- 2_ يحظى الطلبة بدعم أكاديمي جيد في معظم الحالات.
- 3_ تستحدث الجامعة تخصصات جديدة وفقاً لاحتياجات المجتمع.
- 4_ تهدف الجامعة إلى تمكين أعضاء هيئة التدريس والطلبة من الوصول إلى مصادر التعليم.
- 5_ توفر الجامعة آليات معتمدة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.
- 6_ توفر الجامعة بيئة أكاديمية وفقاً للتطورات التكنولوجية.
- 7_ تعمل الجامعة على زيادة الروح المعنوية لدى العاملين بها.
- 8_ تهتم الجامعة بالطلبة الخريجين.

وبحساب المتوسط العام الحقيقي لعبارات التساؤل السابع نجد أن :
نلاحظ أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.00) وهو أصغر من (0.05) وهذا يعني
أن المتوسط العام يختلف عن (3) وحيث أن المتوسط يساوي (2.35) فإن آراء أفراد
العينة تتجه إلى أن (هناك درجة منخفضة من توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال

التساؤل السابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(T) المحسوبة	مستوى المعنوية	درجة التوفر
ما مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزلتين في مجال الأهداف الاستراتيجية.	2.35	0.581	- 8.040	0.00	منخفضة

الأهداف الاستراتيجية بكلية التربية بزلتين).
أي أنه لا تتوفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال الأهداف الاستراتيجية بكلية
التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزلتين.

أهم النتائج التي توصل إليها البحث :

- 1_ هناك درجة منخفضة لممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزلتين.
- 2_ لا تختلف آراء أعضاء هيئة التدريس حول ممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي باختلاف سنوات الخبرة.
- 3_ لا تختلف آراء أعضاء هيئة التدريس حول ممارسة مؤشرات التخطيط الاستراتيجي باختلاف الدرجة العلمية.
- 4_ هناك درجة متوسطة من توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال الرؤية المستقبلية بكلية التربية بزلتين.

5_ هناك درجة منخفضة من توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال رسالة الجامعة بكلية التربية بزلتين.

6_ لا تتوفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال القيم بكلية التربية بالجامعة الأسمرية الإسلامية بزلتين.

7_ هناك درجة منخفضة من توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مجال الأهداف الاستراتيجية بكلية التربية بزلتين.

التوصيات :

1_ اهتمام الجامعة بمؤشرات التخطيط الاستراتيجي (رسالة الجامعة، القيم، الأهداف الاستراتيجية) بهدف الرفع من مستوى ممارستها.

2_ العمل علي تقديم خدمات مميزة تستفيد منها البيئة المحيطة بالجامعة والمجتمع ككل.

3_ الاهتمام بالأنشطة اللامنهجية لملء وقت فراغ الطلبة ورفع مستوى الثقافة العامة لديهم.

4_ الاهتمام أكثر بالطلبة الخريجين ومحاولة توفير فرص عمل لهم.

المراجع

حسيني، أسامة(2014)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

الدجني، إياد علي(2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.

بن حمدان، خالد محمد(2009)، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط1، البازوريا للنشر والتوزيع، عمان.

- الحارثي، سعاد بنت فهد(2011)، مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة الأميرة نورة.
- جمعة، السيد علي السيد(2012)، التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، مجلة كلية التربية بالسويس، المجلد الخامس، العدد الخامس.
- الغزالي، كرمه ماجد عباس(2000)، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- العجمي، محمد حسنين(2008)، الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان.
- الهاللي، الهاللي الشرييني(2008)، التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.