مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها
اسم الكاتب: د. سمير شرف، د. وليد عامر، عبير عطيرة
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4264
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 10:02 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (33) العدد (2) 2011
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (33) No. (2) 2011

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها

الدكتور سمير شرف*
الدكتور وليد عامر**
عبير عطيرة***

(تاريخ الإيداع 14 / 12 / 2010. قُبِل للنشر في 3 / 4 / 2011)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى بناء أنموذج لمراحل التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين، استناداً إلى الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وبناء على إجابات أفراد عينة البحث من العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعة على إمكانية تطبيق مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي. تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، الخبرة). اشتملت عينة البحث على (80) عاملاً إدارياً وعلمياً للعام 2009– 2010. ولتحقيق هذا البحث صممت استبانة احتوت على (55) عبارة وزعت إلى ست مراحل لعملية التخطيط الاستراتيجي وهي: (مرحلة التخطيط، مرحلة التحليل، مرحلة الاتجاه، مرحلة الصياغة، ومرحلة التنفيذ، وأخيراً مرحلة الضبط).

وأظهرت نتائج البحث أن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي من قبل الإداريين والأكاديميين في جامعة تشرين كانت متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي، وعدم وجود فروق بين الإداريين والأكاديميين تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي، الخبرة. قدم البحث مقترحات منها أن تتبنى جامعة تشرين التخطيط الاستراتيجي كأداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، مراحل التخطيط الاستراتيجي، الإدارة الجامعية، تخطيط التعليم.

* أستاذ مساعد– قسم العلوم المالية والمصرفية– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
** أستاذ مساعد– قسم الاقتصاد والتخطيط– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
*** طالبة دراسات عليا (دكتوراه)– قسم الاقتصاد والتخطيط– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (33) العدد (2) 2011
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (33) No. (2) 2011

The Current Strategic Planning in Tishreen University According to The Workers' Perspective

Dr. Sameer Sharaf*
Dr. Walid Ameer**
Abeer Ohtera***

(Received 14 / 12 / 2010. Accepted 3 / 4 / 2011)

□ ABSTRACT □

The research aimed at building a strategic planning model for Tishreen University, based on the theoretical literature of strategic planning, and on the answers of research sample of administrators and academics about the degree of Application Strategic Planning Stages at university according to the variables (qualification, and experience).The sample included 80 administrative members in the academic year 2009/2010. To achieve the object of the research, a questionnaire has included (55) items, distributed to six Stages for Strategic Planning (Planning, Analysis, direction, forging, enforcement, and the control).

The findings were the following: The degree of implementation of the stages of strategic planning in Tishreen University by administrators and academics was average in all phases of the strategic planning process. In fact, there are differences between the administrators and academics in qualification and experience. The Research has finally presented suggestions concerning Tishreen University that it must adopt strategic planning as a tool for changing and developing administrative work.

Keywords: Strategic Planning, Higher Education, university Management**,** Planning Education

*Associate professor, Finance and Banking Department, Faculty of Economics, Tishreen university, Lattakia, Syria.
**Associate professor, planning Department, Faculty of Economics, Tishreen university, Lattakia, Syria.
***Postgraduate Student, Economics and Planning Department, Faculty of Economics, University of Tishreen Lattakia, Syria.

مقدمة:

إن المنظمات في عالم اليوم تعيش حالة من عدم الاستقرار نتيجة لما يحدث من تطورات تكنولوجية وتقلبات سياسية واقتصادية، وبخاصة في الدول النامية، مما دعا هذه المؤسسات والمنظمات إلى البحث عن وسائل وأدوات تمكنها من التكيف مع هذه التحولات والتي تزداد يوماً بعد يوم، والمقدرة على توقع المشكلات التي قد تحدث، ومن ثم التعامل معها بصورة تضمن لها الاستقرار أمام القضايا الطارئة. وتبين من خلال العديد من الدراسات أن أداة التخطيط الاستراتيجي توفر إطاراً لتحسين المؤسسات والمنظمات في ظل الظروف المتقلبة التي تعيشها، والسير إلى بر الأمان، من خلال عملياتها المتنوعة والتي تبدأ بمسح البيئة الخارجية والداخلية لتلك المنظمات. كما أنه يمكن المنظمات من استغلال مواردها المالية والبشرية، كما ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية قوامها التجديد والتحويل التنظيمي، وهذه العملية من شأنها توفير الوسائل اللازمة والمناسبة لتكييف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية التي تخضع للتغيير، وبخاصة في المؤسسات التعليمية التي يجب أن يمارس فيها التخطيط الاستراتيجي دون تأخير لصالح التعليم بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من كونه يقدم أدباً نظرياً عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومراحله، إضافة إلى معرفة واقع وإمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف على كيفية تحويل أداة التخطيط الاستراتيجي من إطارها المفاهيمي إلى إطارها العملي القابل للتطبيق بنمذجتها على أرضية الواقع المتمثل في تطبيقه بجامعة تشرين.

أهداف البحث:

تعدّ أداة التخطيط الاستراتيجي، من الأدوات الحديثة التي أخذت طريقها في إدارة المنظمات، وتستخدم في مساعدتها على القيام بعمل أفضل لتركيز الطاقات المادية والبشرية لضمان قيام المنظمات بتحقيق الأهداف المرسومة، والعمل على تكييف المنظمات في اتجاه الاستجابة لبيئة دائمة التغير، كما تعد جهداً أساسياً لإصدار قرارات وإجراءات لتوجيه المنظمة فيما تفعله، ولماذا؟ وكيف؟ مع وضع متغيرات المستقبل محل الاهتمام. وإن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد الطريقة التي تمارس بها مراحلها، لأنها تتضمن خطوات عملية محددة وفق أسلوب علمي وضوابط محددة بغية الوصول إلى أداء أفضل، وبذلك يهدف البحث إلى بناء أنموذج لمراحل التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين وذلك استناداً إلى الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، من وجهة نظر إجابات عينة البحث من العاملين الإداريين والعلميين في الجامعة، ومن ثم الكشف عن درجة ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين. وتقديم مقترحات إلى المسؤولين في الجامعة لممارسة التخطيط الاستراتيجي.

مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث في الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1- ما هي إمكانية تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي؟.

2- في حال أمكن تطبيق هذه المراحل ما هو الأنموذج المقترح لتطبيق مراحل لتخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين؟.

أسئلة البحث:

يجيب البحث عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما إمكانية تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر أفراد عينة البحث من الإداريين في الجامعة؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في آراء أفراد عينة البحث حول إمكانية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند كل مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، وعلى مستوى المراحل كافة؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في آراء أفراد عينة البحث حول إمكانية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين تبعاً لمتغير الخبرة عند كل مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، وعلى مستوى المراحل كافة؟

فرضيات البحث:

لتحقيق أهداف البحث وضعت الفرضيات وفقاً للأسئلة التي يطرحها والإجابات المتوقعة عنه، على الوجه الآتي:

1. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في آراء أفراد عينة البحث حول إمكانية تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند كل مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، وعلى مستوى المراحل كافة.

2. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في آراء أفراد عينة البحث حول إمكانية تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين تبعاً لمتغير الخبرة عند كل مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، وعلى مستوى المراحل كافة.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لقياس إمكانية تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين فاستعرض في الأدبيات والدراسات السابقة مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومراحله وفي الجانب العملي استخلصت النتائج حول إمكانية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين عند كل مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، وعلى مستوى المراحل كافة.

مجتمع البحث وعينته:

إن مجتمع البحث يضم مؤسسات التعليم العالي في سورية، والذي اشتمل على العاملين الإداريين والعلميين فيها، وقد أخذت عينة من هذه المؤسسات وهي جامعة تشرين، وبلغ عدد العاملين الإداريين والعلميين فيها (868) للعام 2010/2009. أخذت نسبة (11%) من العاملين الإداريين والعلميين في الإدارة المركزية وبعض الكليات في الجامعة، وقد بلغت (96)، وتم استبعاد (16) استبانة لعدم احتوائها على المعلومات المطلوبة، فأصبحت العينة (80) فرداً. ويشير الجدول الآتي إلى توزع الإداريين والعلميين عينة البحث بحسب متغيرات البحث ونسبتها المئوية على الوجه الآتي:

جدول (1): توزع أفراد عينة البحث من الإداريين والعلميين العاملين في جامعة تشرين

المتغيرات		العدد	النسبة (%)
المؤهل العلمي	إجازة جامعية	29	36.3
	ماجستير	25	31.3
	دكتوراه	26	32.5
المرتبة العلمية	معيد	25	31.3
	عضو هيئة فنية	29	36.3
	مدرس	10	12.5
	أستاذ مساعد	10	12.5
	أستاذ	6	7.5
الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	22.5
	من (5 . 10) سنوات	21	26.3
	أكثر من 10 سنوات	41	51.3
	المجموع	80	100

المصدر: (نتائج استبانة الدراسة الموجهة إلى الإداريين والعلميين العاملين في جامعة تشرين).

صدق وثبات الأداة:

للتوصل إلى صدق الأداة عرضت بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة تشرين المختصين في هذا المجال، وطلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف فقرات، واقتراح أو إضافة مجالات، وأخيراً بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الاستبانة لمعرفة درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي. ولحساب ثبات الاستبانة تم حساب معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة الستة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وذلك عن طريق تطبيقها على (15) فرداً من خارج عينة البحث، وكان معامل الاتساق الداخلي على النحو المبين في الجدول الآتي:

الجدول (2) معامل ثبات مجالات أداة الدراسة

المجال	معامل الثبات
مرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	0.79
مرحلة التحليل الاستراتيجي	0.95
مرحلة الاتجاه الاستراتيجي	0.94
مرحلة الصياغة الإستراتيجية	0.87
مرحلة التنفيذ الإستراتيجي	0.94
مرحلة الضبط الإستراتيجي	0.95
الأداة ككل	0.98

وهذا يشير إلى أن أداة البحث تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما صممت لأجله.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

نال التخطيط الاستراتيجي كأحد محاور الإدارة الإستراتيجية، اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، وظل هذا الاهتمام مستمراً حتى وقتنا الراهن، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية التي تواجهها المنظمات في ممارسة مهامها. بدأ التخطيط الاستراتيجي مع مطلع السبعينات من القرن الماضي الذي بدأ في الانتشار في المجال الاقتصادي ثم الإداري لكونه نشأ تحت مظلة نظرية كبرى يحكمها الأسلوب العقلاني في التفكير، والذي ساهم في الانتشار أيضاً نتيجة لكونه يسهم في دراسة المتغيرات التي تحيط بالمؤسسات والمنظمات، الأمر الذي فعل هذا الأسلوب في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (عبد الرحمن، 2004،7). يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: أداة لتشكيل مستقبل المنظمة، وعملية فاعلة لاستثمار طاقات المنظمة ومصادرها البشرية والمادية لتحقيق التغيير المستند إلى رؤية واضحة ومحددة ومتفق عليها من قبل منسوبي المنظمة، ومبنية على تحليل داخلي وخارجي في عالم ديناميكي ومتغير (العبسي، 2004، 21) ويعرف على أنه أداة لتنظيم ما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل المنشود وفق مجموعة من العمليات المتسلسلة، وتفضي هذه الأداة إلى خطة استراتيجية شاملة تمثل خارطة طريق للمنظمة تنقلها من حيث هي الآن إلى آفاق المستقبل في فترة زمنية معينة، ولتكن خمس أو عشر سنوات. وتتبع عملية التخطيط الاستراتيجي سلسلة منطقية من المراحل والخطوات ذات الصلة، وتتمثل في الآتي: التخطيط للتخطيط، والتحليل الاستراتيجي، والاتجاه الاستراتيجي، والصياغة الاستراتيجية، والتنفيذ الاستراتيجي، وأخيراً الضبط الاستراتيجي. وسيتم تناول هذه المراحل بشيء من التفصيل كما يلي:

-**مرحلة التخطيط للتخطيط:** تهدف هذه المرحلة إلى تعرف مدى استعداد المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، والتي تستدعي مراعاة تحديد مهام وعناصر عدة تتمثل في وجود مناخ مشجع داخل المنظمة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي، من حيث توفر الإداريين ذوي الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي، وأنظمة المعلومات، وتوافر معلومات كافية عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ووجود حماس كامل من قبل جميع أفراد الإدارات العليا والمتوسطة والتنفيذية لبذل الجهد والمشاركة في كل مرحلة من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي كل حسب اختصاصه ومسؤولياته. وتحديد المواضيع الأساسية أو الاختيارات التي ستتناولها عملية التخطيط الاستراتيجي، ووجود فريق عمل، وتقرير الأدوار، أي من الذي سيقوم بذلك في عملية التخطيط الاستراتيجي أو توظيف مستشارين للقيام بهذه

المهمة (Allison, 2005, 54). ويجب التيقظ عند هذه المرحلة إلى وجود مجموعة من المعوقات قد تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي، أو تحد من فاعليته، وهذا يتطلب دراستها ووضعها في الحسبان قبل الشروع في العملية التخطيطية لضمان نجاحها. ومن أبرز هذه المعوقات: عدم رغبة الإداريين في المنظمة في استخدام هذا الأسلوب، التغير السريع في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، عدم توفر قواعد بيانات ومعلومات لوضع الخطط الإستراتيجية، ضعف الموارد المتاحة أو صعوبة الحصول عليها في حال توفرها، أساليب ممارسة التخطيط الاستراتيجي (العارف، 2007، 104). وعندما تكون المنظمة جاهزة لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي عليها أن تختار الأسلوب الذي تراه مناسباً لتحقيق الغاية من هذه العملية، وتشير بعض المصادر إلى أن هناك عدة أساليب يمكن للمنظمة أن تنتهجها. ومن هذه الأساليب (أسلوب عملية التخطيط من أعلى إلى أسفل، عملية التخطيط الاستراتيجي من أسفل إلى أعلى، أسلوب العمل كفريق) (المحلاوي، 1991، 69).

-**مرحلة التحليل الاستراتيجي:** إن ما يحدث داخل المنظمة وخارجها سيؤثر في نشاطها، فهيكل المنظمة، وثقافة القائمين عليها تعد من أبرز عناصر بيئتها الداخلية، وما يحدث خارج المنظمة من تغيرات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية من العناصر ذات التأثير المباشر على خطط المنظمة. وقد أثبتت بعض الدراسات أن البيئة المحيطة بالمنظمة سواء أكانت داخلية أم خارجية توثر في تنفيذ المنظمة لأهدافها، ومن أمثلة تلك المؤثرات: وضع المنظمة الداخلي وتعقيداته المتعددة والمتنوعة، والموازنات المالية، وضغوط التابعين وأصحاب المصالح، والتحولات الاقتصادية الخارجية، والتحولات التكنولوجية (Wilkins, 2006, 45)، وبالتالي فإن جميع هذه المتغيرات وغيرها يجب وضعها في الحسبان عند التفكير في عملية التخطيط الإستراتيجي، وتعرف دراسة هذه المتغيرات بالتحليل الإستراتيجي. وتعدّ مرحلة التحليل الإستراتيجي من المراحل المهمة في عملية التخطيط الإستراتيجي، وأحد مكوناته الأساسية (السالم، 2005، 44)، إذ تتيح للمنظمة معرفة وضعها الحالي وما يجب أن تكون عليه في المستقبل، كما يستوجب التفاعل معها، كما يوجه هذا التحليل إلى صياغة رؤية المنظمة ورسالتها، ومن ثم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (Garner, 2005) وعندما تكون المنظمة قادرة على تحليل بيئتها، فإنها بالتالي تكون قادرة على معرفة الطرق التي يجب سلوكها، وهذا يضمن تفاعلها مع المتغيرات وقدرتها على البقاء وعدم الانهيار ويتحقق من ذلك التحليل العديد من الأهداف على مستوى البيئة الخارجية سواء على مستوى البيئة العامة، أو مستوى بيئة المهام، وعلى مستوى البيئة الداخلية (المرسي وآخرون، 2007، 21).

مرحلة الاتجاه الإستراتيجي: تعد هذه المرحلة من المراحل المهمة في عملية التخطيط الإستراتيجي نظراً لأنها ترسم ملامح مستقبل المنظمة، من خلال رؤيتها ورسالتها، وأهدافها الإستراتيجية، من أبرز مهام هذه المرحلة: صياغة رؤية المنظمة، صياغة رسالة المنظمة، بناء الأهداف الإستراتيجية، التكامل الإستراتيجي بين رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية (إدريس، والمرسي، 2006، 58)

مرحلة الصياغة الإستراتيجية: تأتي هذه المرحلة بعد أن تكونت لدى المنظمة رؤية ورسالة واضحتان، ثم تمت ترجمتهما إلى أهداف إستراتيجية واضحة المعالم. والصياغة الاستراتيجية في العادة هي: جهد تحليلي يعتمد بشكل كبير على إبداعات تنفيذية وقرارات ذكية يمكن النظر إليها كخطة استراتيجية شاملة، مدمجة، تقدم تفصيلات أكثر دقة وخصوصية من الرؤية والرسالة (العبسي، 2004، 87). كما تتمحور الخطة الإستراتيجية في ثلاثة مستويات مصنفة حسب البعد الزمني المرتبط بها، فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز أهداف قصيرة المدى، بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز أهداف متوسطة المدى، أو طويلة المدى (القطامين، 2002، 44). وتولد الصياغة

الإستراتيجية خطة إستراتيجية، تحوي السياسات والبرامج والسيناريوهات البديلة، ويمكن الحديث عنها من خلال: الخطة الإستراتيجية، السياسات والبرامج، وضع السيناريوهات البديلة.

مرحلة التنفيذ الإستراتيجي: تعد مرحلة التنفيذ الإستراتيجي من المراحل المهمة في التخطيط الإستراتيجي نظرًا لأنها تتم على أرضية الواقع الذي تم التخطيط له، بغية نقله من وضعية ما هو عليه، إلى وضع مأمول قادر على التفاعل مع المتغيرات التي تحيط به. ويعرف (العبسي، 2004، 88) مرحلة التنفيذ الإستراتيجي بأنها "مجموعة النشاطات والفعاليات، التي تمارس لوضع الخطط الإستراتيجية موضع التطبيق العملي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات الإدارية. ويجب على القائمين في المنظمة قبل الشروع في عملية التنفيذ الإستراتيجي، أن يطرحوا مجموعة من الأسئلة مشفوعة بإجابات منطقية تبين لهم مدى صلابة عملية التخطيط الإستراتيجي المنشغلين في إعدادها، ومن تلك الأسئلة ما يلي: هل تم وضع الأهداف المناسبة؟ وهل تم التعرف على الظروف والإمكانيات وفق مدخل علمي سليم؟ وهل يوجد توافق وتجانس واضح بين ما تم التوصل إليه عن حقيقة وضع المنظمة، وما يجب تحقيقه، وما تم توفيره من متطلبات وتجهيزات؟ هل هناك دراية تامة وكاملة مطمئنة عن التهديدات والصعوبات التي قد تواجه التنفيذ؟ وما مدى الاستعداد والتهيئة للتعامل معها (المرسي وآخرون، 2007، 85).

مرحلة الضبط الإستراتيجي: تسعى هذه المرحلة إلى وجود نظام ضبط ومراقبة للتأكد من مستوى الأداء ومدى مقدرته على تحقيق الأهداف التي تم وضعها (الحملاوي، 1991، 74). وحدد خمس خطوات للضبط الاستراتيجي وهي: تحديد ما يجب قياسه، صياغة معايير لقياس الأداء، قياس الأداء الفعلي، مقارنة نتائج الأداء مع المعايير .اتخاذ الإجراءات التصحيحية (عليوه، 2003، 109).

الدراسات السابقة:

تمت مراجعة الدراسات الأقرب إلى الدراسة الحالية المتعلقة بمعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومقترحات تطبيقه، لإضاءة العديد من الجوانب المتعلقة بموضوع البحث.

أجرى (الشامسي، 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على الأسس، والمبادئ العلمية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال، والتعرف على مدى فعاليته في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والمناطق التابعة لها، وتبيان المشاكل والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إنّ التخطيط الاستراتيجي يساعد على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه منظمات التربية والتعليم، والاستعداد لحلها قبل وقوعها، كما يساعد المديرين على التنبؤ بالتغيرات البيئية التي تحيط بعمل منظماتهم، كما يساعد على قراءة المستقبل، والاستعداد له، ويساعد العاملين في منظمات التربية، والتعليم على المشاركة في تحديد رسالة وصياغة الأهداف الإستراتيجية في منظماتهم.

وهدفت دراسة (العفيف، 2005) إلى التعرف على العوامل التي توثر في التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية، ومن هذه العوامل، الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا، حيث استهدفت هذه الدراسة الإدارتين العليا، والوسطى للتعرف على اتجاهاتهم نحو هذه العوامل، وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، شاملةً لمتغيرات الدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة من المديرين والبالغة (229) فرداً .

وهدفت دراسة (الخطيب، 2003) إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأدوية الأردني، وذلك من خلال درجة وضوح هذا المفهوم، ودرجة الممارسة، ومصادر المعلومات، والأطراف المشاركة في هذه العملية، وأهم العوامل البيئية التي تؤخذ في الحسبان عند القيام بهذه المهمة، ومن أجل ذلك تمّ تطوير استبانة لهذه الدراسة والتي وزعت على (50) مديراً ضمن مجتمع الدراسة، وكانت هذه الدراسة بعنوان: التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: لا يقوم مدراء شركة صناعة الأدوية الأردنية، بأخذ عناصر البيئتين الداخلية، والخارجية بعين الاعتبار، عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي. رأى 56٪ من عينة الدراسة: أنّ عملية التخطيط الاستراتيجي تتم من خلال الإدارة العليا، بعيداً عن المستويات الإدارية الأخرى، الأمر الذي يعكس درجة عالية من المركزية، في اتخاذ القرارات بالمنظمة محل الدراسة. وإنّ ما نسبته 52٪ من مديري شركة صناعة الأدوية الأردنية لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي.

وهدفت دراسة (الشلة، 2003) إلى تطبيق مصفوفة GE (جنرال البكتريك) على شركات التأمين الأردنية لمعرفة الإستراتيجية التي يمكن إتباعها لكل خط إنتاج،والتعرف إلى درجة مساهمة المصفوفة في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحسين الأداء. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة من بينها: أن العوامل التي تساعد المديرين عند تطبيق مصفوفة GE هي: توضيح رسالة الشركة وفقاً لمجال نشاطها الحالي والرؤية المستقبلية، وتحليل البيئة الخارجية لعوامل الفرص والتهديدات، وتحليل البيئة الداخلية لعوامل الضعف والقوة وتحديد البدائل الإستراتيجية بصورة أدق، وصياغة الخطط الإستراتيجية صياغة دقيقة، ووضع السياسات والإجراءات العملية لدعم الإستراتيجية، وتأمين الموارد المناسبة، المادية والبشرية، وتحديد مدى موائمة الإستراتيجية مع المتغيرات البيئية المختلفة.

وهدفت دراسة واجن (Wagne, 2006) إلى معرفة واستكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في تلك الكليات، بالإضافة إلى معرفة الأبعاد الأساسية والضرورية لمبادرات التخطيط الاستراتيجي الناجحة، ومدى حاجة المؤسسات في استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء والمساعدة في صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي أثر ايجابي في الأداء المؤسسي، وأن هذا التحول ساهم بشكل كبير في استغلال الإمكانيات المؤسسية، والاستفادة من الفرص المتاحة، كما أشارت النتائج أيضاُ إلى الحاجة الماسة لاستغلال أداة التخطيط الاستراتيجي لاستمرار تحسين الأداء وصناعة القرارات الإستراتيجية.

وهدفت دراسة كوهن (Cohen, 2006) التي نفذت على منشآت بمستوى الأقسام الوزارية في الحكومة الفيدرالية الأميركية (المدنية منها فقط) إلى الإجابة عن أسئلة تتعلق بمصطلح التخطيط الاستراتيجي مفادها: هل هو تخطيط أم إستراتيجية، أو كليهما، أو لا هذا ولا ذاك، والمفرق بينهما، وقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط وإستراتيجية، وأن القيادة في النظام تلعب دوراً مهماً في هذه العملية لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على قضايا تهم المنظمة داخلياً وخارجياً ويتعامل مع قضايا جارية ونظرة مستقبلية.

وعرفت دراسة تابيونزا وآخرون (Tapinos, et.al, 2005) العوامل المؤثرة في فعالية عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق أثر وقياس الأداء في التخطيط الاستراتيجي يعد أحد العوامل الرئيسية التي تميز الممارسة الحديثة له، كما أن له تأثيراً كبيراً في دعم تحقيق أهداف المنظمة والفعالية والكفاءة في عملية التخطيط الاستراتجي، ولا يقتصر تأثيره في اعتماد استراتيجيات ناجحة فقط وجعل التخطيط الاستراتيجي عملية ناجحة، وإنما يساعد أيضاً في المقارنة بين المنظمات المختلفة الحجم والتي تعمل في بيئات مختلفة وسريعة التغير.

وهدفت دراسة ثورجود (Thorogood, 2005) إلى البحث في طبيعة الإستراتيجية العامة في مقاطعة ويلز البريطانية من خلال بعدين أكاديمي ونظري، من أجل تحسين العملية الإدارية في المقاطعة. وتوصلت الدراسة إلى أنه وعلى الرغم من مساهمة الأدب النظري في التفكير الاستراتيجي في وضع الخطط الإستراتيجية، إلا انه يجب ربط هذا الأدب النظري من خلال معرفة الواقع لخلق نوع من التوافق بين ما هو موجود،وما يجب أن يكون. ورسم هذا التوجه من خلال نماذج إستراتيجية واضحة يعتمد عليها من قبل السلطة المحلية في المقاطعة بهدف ربط النظرية بالواقع.

هدفت دراسة سنج (Singh, 2005) إلى معرفة أثر عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية، وأسفرت نتائج الدراسة إلى أن انجاز التخطيط الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الرئيس للمنظمة وأن نتائج التخطيط الاستراتيجي تؤثر بشكل ايجابي على إدارة وسياسة الخدمة الاجتماعية المقدمة وبخاصة في المنظمات التي تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي.

ولخصت دراسة جلوفسكي (Golofski, 2003) أثر كل من البيئة، والأداء، والموارد على التخطيط الاستراتيجي، والتنفيذ، وتحديد الاستراتيجيات الناجحة المستخدمة في المدارس المعترف بها كمناطق نموذجية في مناطق غربي بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأميركية في التخطيط. وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل البيئية لها تأثير كبير في التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ، وكان لها تأثير مباشر في التشريعات المنظمة لطبيعة العمل، وفي تطوير كثيرٍ من الأنشطة الواردة في خطط المناطق بما يتواءم ومتغيرات البيئة مما عكس على كمية الأنشطة الواردة في الخطة الإستراتيجية وليس نوعيتها. وخلصت الدراسة إلى أن العوامل البيئية، والأداء الرفيع، والحاجة إلى إدارة الموارد المالية بفعالية تؤثر على الأنشطة والبرامج في الخطط الإستراتيجية.

وهدفت دراسة (حسين، 2002) إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق هذا الأسلوب في التعليم الجامعي المصري. وتعد الدراسة من نوع البحث المكتبي والذي يطرح مجموعة من الأسئلة ويتم البحث عن الإجابة عنها بهدف وضع التصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل وتفسير البيانات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي من حيث: مفهومه، وأهم خطواته، ومشكلاته، ومبرراته، وأهمية تطبيقه في التعليم الجامعي بغية التوصل للتصور المقترح. وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج المتمثلة في تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهم خطواته وأهم المسوغات التي تدعو للأخذ به وأهميته. وقد قدم الباحث في ختام بحثه تصورًا لكيفية تطبيق هذا الأسلوب في التعليم الجامعي المصري يعتمد على إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي، وتحليل بيئة مؤسسات التعليم العالي، ووضع نظام للمتابعة المستمرة، وغيرها من الإجراءات.

يتبين من خلال استعراض نتائج الدراسات السابقة أن معظم الدراسات العربية والأجنبية أكدت أهمية ودور التخطيط الاستراتيجي في إحداث التغير في أداء المنظمات التربوية، لتتوافق مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، كما يمثل التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية فاعلة لضمان مواجهة المستقبل ومتغيراته، كما أكدت أيضاً أهمية تبني هذا المفهوم والعمل على تطبيقه لما له من فائدة تعود على المؤسسة والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة لأنها سعت إلى معرفة إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين التي لم تشمل "على حد علم الباحثة" أي دراسة ميدانية ذات علاقة بمدى إمكانية تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين.

نتائج البحث:

يتضمن هذا الجزء من البحث عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة البحث وفرضياته، وكانت النتائج على النحو الآتي:

السؤال الأول: ما إمكانية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر أفراد عينة البحث من الإداريين والعلميين في الجامعة؟

للإجابة عن السؤال الأول ولإظهار الدرجة الكلية لمراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي وفقاً لإجابات أفراد عينة البحث من الإداريين والعلميين في جامعة تشرين، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويظهر الجدول (3) نتائج الاختبار العام لمراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وقد بلغ متوسط الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي (3.22)، وهو يعدّ ذا درجة متوسطة، وقد كان أعلى المتوسطات لمرحلة الاتجاه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.42)، ويقع هذا المتوسط ضمن الدرجة المتوسطة، وجاء في المرتبة الثانية مرحلة الضبط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.41)، ويعدّ ذو درجة متوسطة، كما أن بقية المجالات جاءت بدرجة متوسطة، وكان أقلها مرحلة التنفيذ الاستراتيجي، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (2.97)، وذلك على النحو المبيّن في الجدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية له

مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي	عدد بنود كل مجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة
مرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	9	3.18	0.297	4	متوسطة
مرحلة التحليل الاستراتيجي	11	3.12	0.14	5	متوسطة
مرحلة الاتجاه الاستراتيجي	13	3.42	0.22	1	متوسطة
مرحلة الصياغة الإستراتيجية	7	3.23	0.299	3	متوسطة
مرحلة التنفيذ الإستراتيجي	9	2.97	0.21	6	متوسطة
مرحلة الضبط الإستراتيجي	6	3.41	0.14	2	متوسطة
الدرجة الكلية للإمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي	55	3.22			متوسطة

وفيما يلي عرض لنتائج البحث حسب تقديرات عينتها لإمكانية تطبيق فقرات كل مرحلة من مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين:

أولاً . مرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي: أشارت النتائج الواردة في الجدول (4) المتعلقة بإمكانية تطبيق فقرات مرحلة التخطيط للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر عينة البحث إلى أن إمكانية تطبيق فقرات هذه المرحلة كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه المرحلة (3.18)، وقد حصلت عبارة اهتمام جامعة تشرين بالتخطيط الاستراتيجي في تنفيذ سياساتها التعليمية على أعلى درجة تطبيق في المرحلة، قد يعود إلى الاهتمام الذي توليه جامعة تشرين لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وحرصها الشديد على ذلك. وحصلت عبارة مساهمة أفراد من خارج الجامعة في وضع الخطة الإستراتيجية كأدنى درجة لإمكانية التطبيق للفقرات، قد يشير إلى أن مفاهيم عملية التخطيط الإستراتيجي لم تكن مفعلة بالصورة المرضية، كما أن عملية التخطيط الاستراتجي تعد من قبل موظفي الجامعة أكثر من اعتمادها على متخصصين من خارجها.

ثانياً . مرحلة التحليل الاستراتيجي: بلغ المتوسط الحسابي لمرحلة التحليل الاستراتيجي (3.12)، وحصلت جميع الفقرات الواردة ضمن هذه المرحلة على الدرجة المتوسطة وفق آراء أفراد عينة البحث، ويمكن تفسير ذلك إلى أن عينة الدراسة تمارس مرحلة التحليل الإستراتيجي، إلا أن هذه الممارسة تظل وفق الأسلوب التقليدي، وجاءت عبارة دراسة الجامعة الفرص التي يجب أن يفعله التعليم العالي في التوجه الاستراتيجي في المرتبة الأولى حيث حققت أعلى متوسط حسابي ضمن هذه المرحلة، وربما يعود ذلك من إحساس آراء أفراد عينة البحث باهتمام المسؤولين في الجامعة بإمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي، ودراسة الجامعة لفرص التوجه الاستراتيجي، وجاءت عبارة مشاركة المسؤولين في الجامعة في تحليل المؤثرات العالمية التي يجب مراعاتها في التوجه الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة إذ حصلت على أدنى درجة تطبيق في المرحلة.

جدول (4): إجابات عينة البحث حول آرائهم في درجة إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العـــبارات	النسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة إمكانية التطبيق
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
المجال الأول: مرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي:									
.1	تهتم جامعة تشرين بالتخطيط الاستراتيجي في تنفيذ سياساتها التعليمية.	23.8	30	27.5	8.8	10	3.49	1.232	متوسطة
.2	يوجد فريق متخصص للقيام بمهمة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	18.8	32.5	20	18.8	10	3.31	1.259	متوسطة
.3	يسهم المسؤولون في رسم خطة للتخطيط الاستراتيجي للجامعة.	17.5	37.5	22.5	10	12.5	3.38	1.247	متوسطة
.4	يوجد نظام تنفيذ ومتابعة لتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	3.8	45	21.3	21.3	8.8	3.14	1.076	متوسطة
.5	يدرك الموظفون معنى التخطيط الاستراتيجي الذي تتعامل معه الجامعة.	1.3	42.5	13.8	21.3	21.3	2.81	1.233	متوسطة
.6	يساهم أفراد من خارج الجامعة في وضع الخطة الإستراتيجية.	1.3	35	15	17.5	31.3	2.58	1.290	متوسطة
.7	الجامعة مهيأة لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي.	11.3	33.8	35	12.5	7.5	3.29	1.070	متوسطة
.8	تحتاج عملية التخطيط الاستراتيجي إلى موازنات يصعب توافرها في الوقت الراهن.	11.3	41.3	25	10	12.5	3.29	1.182	متوسطة
.9	توجد رغبة من قبل المسؤولين في الجامعة لممارسة التخطيط الاستراتيجي.	20	36.3	20	7.5	16.3	3.36	1.334	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الأول	12.12	37.1	22.23	14.18	14.47	3.18		
المجال الثاني: مرحلة التحليل الاستراتيجي:									
.10	تهتم الجامعة بتحليل المؤثرات العالمية (الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والتكنولوجية)على التعليم العالي.	10	37.5	16.3	18.8	17.5	3.04	1.297	متوسطة
.11	تهتم الجامعة بتحليل المؤثرات المحلية (الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والتكنولوجية)على التعليم العالي.	17.5	26.3	30	12.5	13.8	3.21	1.270	متوسطة
.12	يراعي تخطيط الجامعة المؤثرات العالمية (الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والتكنولوجية)	16.3	27.5	20	18.8	17.5	3.06	1.353	متوسطة
.13	يراعي تخطيط الجامعة المؤثرات المحلية (الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والتكنولوجية)	11.3	35	20	16.3	17.5	3.06	1.296	متوسطة

.14	يشارك المسؤولون في الجامعة في تحليل المؤثرات العالمية التي يجب مراعاتها في التوجه الاستراتيجي.	3.8	36.3	22.5	12.5	25	2.81	1.274	متوسطة
.15	يشارك المسؤولون في الجامعة في تحليل المؤثرات المحلية التي يجب مراعاتها في التوجه الاستراتيجي	10	31.3	27.5	18.8	12.5	3.08	1.188	متوسطة
.16	تدرس الجامعة الفرص التي يجب أن يفعله التعليم العالي في التوجه الاستراتيجي.	21.3	23.8	27.5	17.5	10	3.29	1.265	متوسطة
.17	تدرس الجامعة نقاط قوة التعليم العالي للعمل على تعزيزها في التوجه الاستراتيجي.	16.3	28.8	31.3	12.5	11.3	3.26	1.209	متوسطة
.18	تدرس الجامعة نقاط ضعف التعليم العالي للعمل على تلافيها في التوجه الاستراتيجي.	16.3	28.8	25	17.5	12.5	3.19	1.264	متوسطة
.19	يسهم هيكل الجامعة التنظيمي في انسياب عملية التخطيط الاستراتيجي.	7.5	35	37.5	16.3	3.8	3.26	0.951	متوسطة
.20	تتعارض ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة مع قيم الموظفين واتجاهاتهم التي تؤثر في المناخ التنظيمي العام.	10	27.5	32.5	18.8	11.3	3.06	1.151	متوسطة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثاني		12.75	30.71	26.39	16.39	13.88	3.12		

تابع للجدول (4): إجابات عينة البحث حول آرائهم في درجة إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العـــبارات	النسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة إمكانية التطبيق
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
المجال الثالث: مرحلة الاتجاه الاستراتيجي:									
.21	تتسم رؤية الجامعة بالوضوح والبساطة ودقة التعبير.	20	28.8	28.8	12.5	10	3.36	1.225	متوسطة
.22	تتسم رؤية الجامعة بالواقعية.	22.5	32.5	25	18.8	1.3	3.56	1.077	متوسطة
.23	تتسم رؤية الجامعة بالموضوعية.	30	27.5	21.3	18.8	2.5	3.64	1.172	متوسطة
.24	تتسم رؤية الجامعة مع قيم ومعتقدات المجتمع.	21.3	35	26.3	11.3	6.3	3.54	1.136	متوسطة
.25	تراعي رؤية الجامعة المتغيرات المستقبلية وقابليتها للتكيف مع متغيرات البيئة المحلية.	26.3	21.3	28.8	13.8	10	3.40	1.289	متوسطة
.26	تراعي رؤية الجامعة المتغيرات المستقبلية وقابليتها للتكيف مع متغيرات البيئة العالمية.	27.5	22.5	23.8	13.8	12.5	3.39	1.355	متوسطة
.27	تعبر رسالة الجامعة عن الدور الذي تقوم به في خدمة المجتمع.	28.8	36.3	13.8	11.3	10	3.63	1.286	متوسطة
.28	تتسم رسالة الجامعة بالوضوح في صياغتها.	32.5	30	20	6.3	11.3	3.66	1.302	متوسطة
.29	يدرك الموظفون رسالة الجامعة.	13.8	23.8	20	27.5	15	2.94	1.296	متوسطة
.30	يشارك المسؤولون في صياغة رسالة الجامعة.	13.8	40	17.5	25	3.8	3.35	1.115	متوسطة
.31	يوجد توافق بين رؤية الجامعة ورسالتها والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها.	20	42.5	22.5	7.5	7.5	3.60	1.121	متوسطة
.32	الأهداف الفرعية المنبثقة عن الأهداف الإستراتيجية واضحة يسهل قياسها.	10	42.5	22.5	17.5	7.5	3.30	1.107	متوسطة
.33	تساهم الأهداف الإستراتيجية الموضوعة على حث الموظفين للعمل على التميز في الأداء.	20	22.5	22.5	20	15	3.13	1.354	متوسطة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثالث		22.04	31.17	22.52	15.7	8.67	3.42		

المجال الرابع: مرحلة الصياغة الإستراتيجية:								
.34	تضع الجامعة خطة إستراتيجية شاملة لمختلف أنشطتها التعليمية.	26.3	23.8	28.8	12.5	8.8	3.46	1.252	متوسطة
.35	خطة الجامعة الإستراتيجية واضحة المعالم وتتناسب مع رؤيتها.	21.3	28.8	30	18.8	1.3	3.50	1.067	متوسطة
.36	خطة الجامعة الإستراتيجية واضحة الملامح وتتناسب مع رسالتها.	20	20	28.8	27.5	3.8	3.25	1.175	متوسطة
.37	تخلف السياسات التعليمية في الجامعة المنبثقة عن خطة وزارة التعليم العالي الإستراتيجية الشاملة في مضمونها عن السياسات السابقة.	3.8	21.3	55	10	10	2.99	0.934	متوسطة
.38	تنسجم خطة الجامعة الإستراتيجية مع الفلسفة العامة للمجتمع.	8.8	35	33.8	13.8	8.8	3.21	1.076	متوسطة
.39	تتبنى خطة الجامعة الإستراتيجية فلسفة تعليمية وتربوية واضحة.	16.3	33.8	35	11.3	3.8	3.48	1.018	متوسطة
.40	تعرض خطة الجامعة الإستراتيجية الشاملة على الموظفين قبل إقرارها من الإدارة العليا.	5	26.3	25	20	23.8	2.69	1.239	متوسطة
.41	تتضمن سياسات التعليم العالي المنبثقة عن الخطة الإستراتيجية الشاملة جميع مفردات الخطة.	18.8	22.5	36.3	15	7.5	3.30	1.163	متوسطة
.42	تتضمن سياسات التعليم العالي المنبثقة عن الخطة الإستراتيجية الشاملة الموازنات اللازمة للتنفيذ.	6.3	28.8	27.5	18.8	18.8	2.85	1.213	متوسطة
.43	تتضمن خطة الجامعة الإستراتيجية السيناريوهات المحتملة للتنفيذ (سياسات بديلة).	12.5	26.3	26.3	17.5	17.5	2.99	1.288	متوسطة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الرابع		13.91	26.66	32.65	16.52	10.41	3.17		

تابع للجدول (4): إجابات عينة البحث حول آرائهم في درجة إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العـبارات	النسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة إمكانية التطبيق
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً			
المجال الخامس: مرحلة التنفيذ الإستراتيجي:									
.44	يتم مراجعة الأهداف الإستراتيجية قبل تنفيذ الخطة الإستراتيجية لمعرفة درجة توافقها مع الخطة الموضوعة	7.5	27.5	26.3	21.3	17.5	2.86	1.220	متوسطة
.45	يتم تعرف الظروف والإمكانيات المتاحة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	8.8	16.3	35	18.8	21.3	2.73	1.222	متوسطة
.46	يتم التأكد من الصعوبات المحتملة قبل تنفيذ خطة الجامعة الإستراتيجية.	12.5	23.8	20	23.8	20	2.85	1.332	متوسطة
.47	يتم معرفة درجة الاستعداد والتهيئة اللازمين لتنفيذ خطة الجامعة الإستراتيجية	12.5	27.5	26.3	13.8	20	2.99	1.317	متوسطة
.48	يتم مراعاة وجود تنظيم إداري ملائم قبل تنفيذ الخطة الإستراتيجية.	15	18.8	16.3	35	15	2.84	1.316	متوسطة
.49	يوجد جدول زمني لكل مكون من مكونات خطة الجامعة الإستراتيجية، يتمثل في خطط قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.	26.3	21.3	26.3	11.3	15	3.33	1.376	متوسطة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الخامس		13.77	22.53	25.03	20.67	18.13	2.93		

المجال السادس: مرحلة الضبط الإستراتيجي:									
.50	توجد معايير لأداء خطة الجامعة الإستراتيجية.	22.5	23.8	22.5	17.5	13.8	3.24	1.352	متوسطة
.51	تنفذ الخطة الإستراتيجية وفق خطة زمنية للانجاز.	30	30	16.3	17.5	6.3	3.60	1.259	متوسطة
.52	توضح معايير الأداء كيفية قياس كل هدف استراتيجي من أهداف خطة الجامعة الإستراتيجية.	26.3	23.8	21.3	18.8	10	3.38	1.325	متوسطة
.53	يتم مقارنة الأداء بمعدلات الإنجاز بعد كل فترة زمنية محددة.	23.8	21.3	27.5	17.5	10	3.31	1.289	متوسطة
.54	تسهم معايير الأداء الموضوعة في معرفة انحرافات تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	23.8	26.3	22.5	18.8	8.8	3.38	1.277	متوسطة
.55	تسهم معايير الأداء في اتخاذ الإجراءات العلاجية لإعادة الخطة الاستراتيجية إلى مسارها الطبيعي.	30	23.8	23.8	15	7.5	3.54	1.272	متوسطة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال السادس		26.07	24.83	22.31	17.52	9.4	3.41		
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجالات الستة		16.81	29.08	25.65	16.59	12	3.22		

ثالثاً. مرحلة الاتجاه الاستراتيجي: أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة تطبيق فقرات مرحلة الاتجاه الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة البحث إلى أن درجة تطبيق فقرات هذه المرحلة كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه المرحلة (3.18)، ونظراً لخصوصية هذه المرحلة لكون معظم فقراتها لا تشترك مع التخطيط التقليدي أو طويل الأجل، فإنه يعتقد أن تمركز إجابات أفراد عينة البحث حول درجة تطبيق متوسط يعود إلى أنه في بعض الأحيان تتركز إجابة المستجيبين حول المتوسط في حال عدم التيقن من طبيعة الإجابة على اعتبار أن خير الأمور أوسطها. كما أن حصول فقرة اتسام رسالة الجامعة بالوضوح في صياغتها على أعلى درجة تطبيق في المرحلة قد يعود إلى إيمان أفراد عينة البحث بالدور الذي تقوم به الجامعة في صياغة أهدافها، كما أن حصول فقرة" إدراك الموظفون رسالة الجامعة "على أدنى درجة تطبيق في المرحلة ربما يعود ذلك إلى أن خصوصية دور الجامعة غير واضح كما يجب أن يكون عليه في التخطيط الإستراتيجي من حيث تمييز دور الجامعة عن غيرها من المنظمات المجتمعية التي تقدم الخدمات التعليمية.

رابعاً . مرحلة الصياغة الإستراتيجية: أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة تطبيق فقرات مرحلة الصياغة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة البحث إلى أن درجة تطبيق فقرات هذه المرحلة كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه المرحلة (3.17)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث، تمارس الصياغة الإستراتيجية لأن التخطيط طويل الأمد يشترك مع التخطيط الإستراتيجي من الناحية الشكلية في هذه المرحلة إذ يصل كلا النوعين من التخطيط إلى إعداد سياسات وبرامج لتنفيذ الأهداف الموضوعة. كما أن حصول عبارة خطة الجامعة الإستراتيجية واضحة المعالم وتتناسب مع رؤيتها على أعلى درجة تطبيق في المرحلة قد يعود إلى أن إدراك أفراد عينة البحث للخطة الإستراتيجية الموضوعة في الجامعة، كما أن حصول عبارة "تعرض خطة الجامعة الإستراتيجية الشاملة على الموظفين قبل إقرارها من الإدارة العليا" على أدنى درجة تطبيق في المرحلة قد يكون مرد ذلك إلى كون التخطيط في وضعه الحالي يتم فقط في مستويات الإدارة العليا، دون المستويات الإدارية الأخرى وهذا التوجه يتعارض مع عملية التخطيط الإستراتيجي التي تسعى إلى تحقيق أكبر مشاركة من لدى الموظفين في الجامعة.

خامساً. مرحلة التنفيذ الإستراتيجي: أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة تطبيق فقرات مرحلة التنفيذ الإستراتيجي من نظر أفراد عينة البحث إلى أن درجة تطبيق فقرات هذه المرحلة كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه المرحلة (2.93)، وهو أقل متوسط حسابي مقارنة بمراحل تطبيق التخطيط الإستراتيجي، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث، تمارس مرحلة التنفيذ الإستراتيجي لأن التخطيط طويل الأمد يشترك مع التخطيط

الإستراتيجي من الناحية الشكلية في هذه المرحلة حيث يصل كلا النوعين من التخطيط إلى إعداد سياسات وبرامج لتنفيذ الأهداف الموضوعة. كما أن حصول عبارة "وجود جدول زمني لكل مكون من مكونات خطة الجامعة الإستراتيجية، يتمثل في خطط قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى" على أعلى درجة تطبيق في المرحلة قد يعود إلى أن إدراك أفراد عينة البحث بأن الجامعة تضع الخطة الإستراتيجية موضع التطبيق الفوري، وأن التخطيط الحالي للجامعة يخضع لبرنامج زمني تنفيذي، ويترجم ذلك في جدول زمني لتحقيق ذلك، كما أن حصول عبارة "يتم تعرف الظروف والإمكانيات المتاحة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية" على أدنى درجة تطبيق في المرحلة قد يكون مرد ذلك إلى كون الجامعة لا تدرك بدقة الإمكانيات المتاحة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وهذا يتعارض مع عملية التخطيط الإستراتيجي التي تسعى إلى معرفة الإمكانيات المتوافرة بدقة لتحديد مسارها.

سادساً. مرحلة الضبط الإستراتيجي: أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة تطبيق فقرات مرحلة الضبط الإستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة البحث إلى أن درجة تطبيق فقرات هذه المرحلة كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه المرحلة (3.41)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث، تمارس مرحلة الضبط الإستراتيجي لكون التخطيط طويل الأمد يشترك مع التخطيط الإستراتيجي في التغذية الراجعة، كما أن حصول عبارة " تنفذ الخطة الإستراتيجية وفق خطة زمنية للانجاز"على أعلى درجة تطبيق في المرحلة ربما يعود ذلك إلى أن إدراك أفراد عينة البحث لأهمية وضع الخطة الإستراتيجية موضع الإنجاز، كما أن حصول عبارة وجود معايير لأداء لخطة الجامعة الإستراتيجية على أدنى درجة تطبيق في المرحلة قد يكون مرد ذلك إلى أن التخطيط الحالي للجامعة لا يخضع لمعايير يتم بموجبها مراقبة خططها، أو أن معايير المراقبة في وضعها الحالي لم يكن بالصورة المرضية أو المحققة للغرض.

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) **في آراء أفراد عينة البحث حول إمكانية تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند كل مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، وعلى مستوى المراحل كافة؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم إجراء تحليل التباين الأحادي للفروق حسب المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، ويوضح الجدول (5) هذه النتائج.

جدول (5): تحليل التباين الأحادي لإمكانية تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي وفقاً لآراء أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المجال الأول: مرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	858.631	2	429.315	7.8	0.001	دال*
	داخل المجموعات	4237.857	77	55.037			
	المجموع	5096.488	79				
المجال الثاني: مرحلة التحليل الاستراتيجي	بين المجموعات	1002.622	2	501.311	4.262	0.018	دال*
	داخل المجموعات	9056.928	77	117.622			
	المجموع	10059.550	79				
المجال الثالث: مرحلة الاتجاه الاستراتيجي	بين المجموعات	1233.913	2	616.957	5.7	0.005	دال*
	داخل المجموعات	8334.074	77	108.235			
	المجموع	9567.988	79				

المجال الرابع: مرحلة الصياغة الإستراتيجية	بين المجموعات	334.747	2	351.220	5.639	0.005	دال*
	داخل المجموعات	2354.803	77	62.285			
	المجموع	2689.550	79				
المجال الخامس: مرحلة التنفيذ الإستراتيجي	بين المجموعات	876.145	2	226.021	5.464	0.006	دال*
	داخل المجموعات	6137.805	77	41.368			
	المجموع	7013.950	79				
المجال السادس: مرحلة الضبط الإستراتيجي	بين المجموعات	535.511	2	267.756	6.289	0.003	دال*
	داخل المجموعات	3278.176	77	42.574			
	المجموع	3813.687	79				
كافة المجالات	بين المجموعات	27199.346	2	13599.673	7.516	0.001	دال*
	داخل المجموعات	139320.841	77	1809.362			
	المجموع	166520.188	79				

*** عند مستوى دلالة 0.05.**

من قراءة الجدول (5) يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات تقدير (العاملين الإداريين والعلميين) في جامعة تشرين لتقدير إمكانية تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي فيها تبعاً للمؤهل العلمي (إجازة جامعية، ماجستير، دكتوراه) حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لـ (F) أصغر من (0.05) عند كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، وعلى مستوى المراحل كافة. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة. وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجدول (6) الذي بيّن أن مصدر هذا الفرق كان بين درجات تقدير أفراد عينة البحث لإمكانية تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي ذوي المؤهل العلمي إجازة جامعية وماجستير لصالح حملة الإجازة، وبين درجات تقدير (العاملين الإداريين والعلميين) ذوي المؤهل العلمي إجازة ودكتوراه لصالح حملة الإجازة، وبين درجات تقدير (العاملين الإداريين والعلميين) ذوي المؤهل العلمي ماجستير ودكتوراه لصالح حملة الماجستير عند كل مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي الآتية (مرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الاتجاه الاستراتيجي، الضبط الإستراتيجي، وعلى مستوى المراحل كافة)، في حين وجدت فروق بين ذوي المؤهل العلمي إجازة جامعية وماجستير لصالح حملة الإجازة عند مرحلتي (الصياغة الإستراتيجية، والتنفيذ الإستراتيجي). وتفسر هذه النتيجة بأنه ازداد المستوى التعليمي للفرد كان أقدر على تقدير إمكانية تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي، ويمتلك المعرفة الكافية واللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

جدول (6): نتائج اختبار شيفيه للفروق في إمكانية تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي تبعاً للمؤهل العلمي بحسب إجابات أفراد عينة البحث

المجال	(I)المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%	
						أدنى قيمة	أدنى قيمة
مرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	إجازة	ماجستير	6.683(*)	2.025	0.006	1.63	11.74
		دكتوراه	-0.748	2.004	0.933	-5.75	4.25
	ماجستير	إجازة	-6.683(*)	2.025	0.006	-11.74	-1.63
		دكتوراه	-7.431(*)	2.078	0.003	-12.62	-2.24

	دكتوراه	إجازة	0.748	2.004	0.933	−4.25	5.75
		ماجستير	7.431(*)	2.078	0.003	2.24	12.62
مرحلة التحليل الاستراتيجي	إجازة	ماجستير	7.437(*)	2.960	0.048	0.05	14.83
		دكتوراه	−0.406	2.929	0.990	−7.72	6.91
	ماجستير	إجازة	−7.437(*)	2.960	0.048	−14.83	−0.05
		دكتوراه	−7.843(*)	3.038	0.041	−15.43	−.26
	دكتوراه	إجازة	0.406	2.929	0.990	−6.91	7.72
		ماجستير	7.843(*)	3.038	0.041	0.26	15.43
مرحلة الاتجاه الاستراتيجي	إجازة	ماجستير	7.303(*)	2.839	0.042	0.22	14.39
		دكتوراه	−2.050	2.810	0.767	−9.06	4.96
	ماجستير	إجازة	−7.303(*)	2.839	0.042	−14.39	−0.22
		دكتوراه	−9.354(*)	2.914	0.008	−16.63	−2.08
	دكتوراه	إجازة	2.050	2.810	0.767	−4.96	9.06
		ماجستير	9.354(*)	2.914	0.008	2.08	16.63
مرحلة الصياغة الإستراتيجية	إجازة	ماجستير	7.008(*)	2.154	0.007	1.63	12.38
		دكتوراه	1.679	2.132	0.734	−3.64	7.00
	ماجستير	إجازة	−7.008(*)	2.154	0.007	−12.38	−1.63
		دكتوراه	−5.329	2.211	0.061	−10.85	0.19
	دكتوراه	إجازة	−1.679	2.132	0.734	−7.00	3.64
		ماجستير	5.329	2.211	0.061	−0.19	10.85
مرحلة التنفيذ الإستراتيجي	إجازة	ماجستير	5.535(*)	1.755	0.009	1.15	9.92
		دكتوراه	1.040	1.737	0.836	−3.30	5.38
	ماجستير	إجازة	−5.535(*)	1.755	0.009	−9.92	−1.15
		دكتوراه	−4.495	1.802	0.050	−8.99	0.00
	دكتوراه	إجازة	−1.040	1.737	0.836	−5.38	3.30
		ماجستير	4.495	1.802	0050	0.00	8.99
مرحلة الضبط الإستراتيجي	إجازة	ماجستير	5.572(*)	1.781	0.01	1.13	10.02
		دكتوراه	−0.020	1.762	1	−4.42	4.38
	ماجستير	إجازة	−5.572(*)	1.781	0.01	−10.02	−1.13
		دكتوراه	−5.592(*)	1.828	0.012	−10.15	−1.03
	دكتوراه	إجازة	0.02	1.762	1	−4.38	4.42
		ماجستير	5.592(*)	1.828	0.012	1.03	10.15
كافة المجالات	إجازة	ماجستير	39.539(*)	11.609	0.005	10.56	68.52
		دكتوراه	−0.505	11.488	0.999	−29.18	28.17
	ماجستير	إجازة	−39.539(*)	11.609	0.005	−68.52	−10.56
		دكتوراه	−40.045(*)	11.915	0.005	−69.79	−10.30
	دكتوراه	إجازة	0.505	11.488	0.999	−28.17	29.18
		ماجستير	40.045(*)	11.915	0.005	10.30	69.79

*** اختلاف المتوسط عند مستوى دلالة 0.05**

السؤال الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) **في آراء أفراد عينة البحث حول إمكانية تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين تبعاً لمتغير الخبرة عند كل مرحلة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، وعلى مستوى المراحل كافة؟**

للإجابة عن السؤال الثالث، وللكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية ودلالتها بين إجابات (العاملين الإداريين والعلميين) في جامعة تشرين لتقدير إمكانية تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 – 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، استُخدام تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (7).

جدول (7):تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لإمكانية تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي وفقاً لآراء أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المجال الأول: مرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	443.068	2	221.534	3.666	0.03	دال*
	داخل المجموعات	4653.419	77	60.434			
	المجموع	5096.487	79				
المجال الثاني: مرحلة التحليل الاستراتيجي	بين المجموعات	1004.759	2	502.379	4.272	0.017	دال*
	داخل المجموعات	9054.791	77	117.595			
	المجموع	10059.550	79				
المجال الثالث: مرحلة الاتجاه الاستراتيجي	بين المجموعات	539.150	2	269.575	2.299	0.107	غير دال
	داخل المجموعات	9028.837	77	117.258			
	المجموع	9567.988	79				
المجال الرابع: مرحلة الصياغة الإستراتيجية	بين المجموعات	69.389	2	34.694	1.02	0.366	غير دال
	داخل المجموعات	2620.161	77	34.028			
	المجموع	2689.550	79				
المجال الخامس: مرحلة التنفيذ الإستراتيجي	بين المجموعات	701.201	2	185.947	4.385	0.016	دال*
	داخل المجموعات	6312.749	77	42.409			
	المجموع	7013.950	79				
المجال السادس: مرحلة الضبط الإستراتيجي	بين المجموعات	503.462	2	251.731	5.856	0.004	دال*
	داخل المجموعات	3310.226	77	42.990			
	المجموع	3813.688	79				
المجالات كافة	بين المجموعات	15373.962	2	7686.981	3.916	0.024	دال*
	داخل المجموعات	151146.226	77	1962.938			
	المجموع	166520.188	79				

*** عند مستوى دلالة 0.05**

من قراءة الجدول (7) يتبين أن الفروق في إجابات (العاملين الإداريين والعلميين) في جامعة تشرين حول درجة تقديرهم لإمكانية تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 – 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، هي غير دالة عند مرحلتي (مرحلة الاتجاه الاستراتيجي، مرحلة الصياغة الإستراتيجية)، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لـ (F) أصغر من (0.05). كما تبين وجود فروق جوهرة ودالة عند كل مرحلة من مراحل التخطيط

الاستراتيجي الآتية: (مرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي، مرحلة التحليل الاستراتيجي، مرحلة التنفيذ الإستراتيجي، مرحلة الضبط الإستراتيجي، وعلى مستوى المراحل كافة) حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لـ (F) أصغر من (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة. وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار أقل فروق معنوية (LSD) للمقارنات البعدية على النحو المدرج في الجدول (8).

جدول (8): نتائج اختبار (LSD) لأقل فروق معنوية في إمكانية تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي تبعاً للخبرة بحسب إجابات عينة البحث

المجال	(I)الخبرة	(J)الخبرة	اختلاف المتوسط (I–J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة 95%	
						أدنى قيمة	أعلى قيمة
مرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	من 5 . 10 سنوات	−1.095	2.497	0.662	−6.07	3.88
		10سنوات فأكثر	−5.236(*)	2.198	0.020	−9.61	−0.86
	من 5 . 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	1.095	2.497	0.662	−3.88	6.07
		10سنوات فأكثر	−4.141	2.086	0.051	−8.29	0.01
	10سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	5.236(*)	2.198	0.020	.86	9.61
		من 5 . 10 سنوات	4.141	2.086	0.051	−0.01	8.29
مرحلة التحليل الاستراتيجي	أقل من 5 سنوات	من 5 . 10 سنوات	−1.230	3.483	0.725	−8.17	5.71
		10سنوات فأكثر	−7.701(*)	3.066	0.014	−13.81	−1.60
	من 5 . 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	1.230	3.483	0.725	−5.71	8.17
		10سنوات فأكثر	−6.470(*)	2.910	0.029	−12.26	−0.68
	10سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	7.701(*)	3.066	0.014	1.60	13.81
		من 5 . 10 سنوات	6.470(*)	2.910	0.029	0.68	12.26
مرحلة التنفيذ الإستراتيجي	أقل من 5 سنوات	من 5 . 10 سنوات	4.405	2.908	0.134	−1.39	10.20
		10سنوات فأكثر	−2.695	2.560	0.296	−7.79	2.40
	من 5 . 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	−4.405	2.908	0.134	−10.20	1.39
		10سنوات فأكثر	−7.100(*)	2.430	0.005	−11.94	−2.26
	10سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	2.695	2.560	0.296	−2.40	7.79
		من 5 . 10 سنوات	7.100(*)	2.430	0.005	2.26	11.94
مرحلة الضبط الإستراتيجي	أقل من 5 سنوات	من 5 . 10 سنوات	2.937	2.092	0.378	−2.28	8.16
		10سنوات فأكثر	−2.217	1.841	0.488	−6.81	2.38
	من 5 . 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	−2.937	2.092	0.378	−8.16	2.28
		10سنوات فأكثر	−5.153(*)	1.748	0.016	−9.52	−0.79
	10سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	2.217	1.841	0.488	−2.38	6.81
		من 5 . 10 سنوات	5.153(*)	1.748	0.016	0.79	9.52
كافة المجالات	أقل من 5 سنوات	من 5 . 10 سنوات	0.357	14.231	0.98	−27.98	28.69
		10سنوات فأكثر	−27.541(*)	12.527	0.031	−52.49	−2.60
	من 5 . 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	−0.357	14.231	0.98	−28.69	27.98
		10سنوات فأكثر	−27.898(*)	11.889	0.022	−51.57	−4.22
	10سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	27.541(*)	12.527	0.031	2.60	52.49
		من 5 . 10 سنوات	27.898(*)	11.889	0.022	4.22	51.57

*** اختلاف المتوسط عند مستوى دلالة 0.05**

ومن قراءته يتبين أن الفروق بين إجابات (العاملين الإداريين والعلميين) من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات و(العاملين الإداريين والعلميين) من ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات عند مرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي، كما أن الفروق بين إجابات (العاملين الإداريين والعلميين) من ذوي الخبرة من ذوي الخبرة من 5 – 10 سنوات، و(العاملين الإداريين والعلميين) من ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر، لصالح ذوي الخبرة من 5 – 10 سنوات عند مرحلتي (التنفيذ الإستراتيجي، الضبط الإستراتيجي). في حين تبين أن الفروق جاءت بين إجابات (العاملين الإداريين والعلميين) من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات و(العاملين الإداريين والعلميين) من ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، وبين (العاملين الإداريين والعلميين) من ذوي الخبرة من 5 – 10 سنوات، و(العاملين الإداريين والعلميين) من ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر، لصالح ذوي الخبرة من 5 – 10 سنوات عند مرحلة التحليل الاستراتيجي وعند مختلف المراحل.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات: توصل البحث إلى عدة نتائج مهمة، وهي:

-إن درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي متوسطة من وجهة نظر عينة البحث في جميع مجالات عملية التخطيط الاستراتيجي، ولم تصل درجة التطبيق إلى درجة عالية، وربما يعود ذلك إلى أن الممارسة الحالية للتخطيط في جامعة تشرين قائمة على التخطيط طويل المدى ، وهذا يشير إلى أن الجامعة تمارس عملية التخطيط لكنها لم تكن وفق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، كما أن تمحور إجابات العينة حول درجة تطبيق متوسطة لأن التخطيط طويل المدى يشترك مع التخطيط الاستراتيجي في بعض الخطوات العملية لإعداد الخطة.

-إن درجة تطبيق مرحلة التخطيط للتخطيط متوسطة، ويمكن تفسير ذلك أن عينة الدراسة تمارس عملية التخطيط للتخطيط إلا أن هذه الممارسة تظل وفق الأسلوب القائم في الجامعة الذي يتبع أسلوب التخطيط طويل الأمد.

-إن درجة تطبيق مرحلة التحليل الاستراتيجي متوسطة ، إلا أن هذه الممارسة تظل وفق الأسلوب التقليدي.

-إن درجة تطبيق فقرات مرحلة الاتجاه الإستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة البحث كانت متوسطة نظراً لخصوصية هذه المرحلة لأن معظم فقراتها لا تشترك مع التخطيط التقليدي أو طويل الأجل.

-أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة تطبيق فقرات مرحلة الصياغة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة البحث إلى أن درجة تطبيق فقرات هذه المرحلة كانت متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث، تمارس الصياغة الإستراتيجية لأن التخطيط طويل الأمد يشترك مع التخطيط الإستراتيجي من الناحية الشكلية في هذه المرحلة حيث يصل كلا النوعين من التخطيط إلى إعداد سياسات وبرامج لتنفيذ الأهداف الموضوعة.

-أشارت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق فقرات مرحلة التنفيذ الإستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة البحث متوسطة ويمكن تفسير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث، تمارس مرحلة التنفيذ الإستراتيجي لأن التخطيط طويل الأمد يشترك مع التخطيط الإستراتيجي من الناحية الشكلية في هذه المرحلة حيث يصل كلا النوعين من التخطيط إلى إعداد سياسات وبرامج لتنفيذ الأهداف الموضوعة.

-أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بدرجة تطبيق فقرات مرحلة الضبط الإستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة البحث إلى أن درجة تطبيق فقرات هذه المرحلة كانت متوسطة ويمكن تفسير ذلك إلى أن أفراد عينة البحث، تمارس مرحلة الضبط الإستراتيجي لأن التخطيط طويل الأمد يشترك مع التخطيط الإستراتيجي في التغذية الراجعة.

التوصيات:

توصي الباحثة: بتهيئة المناخ المناسب لزيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي في جامعة تشرين، من خلال نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين جميع العاملين في الجامعة، عبر تطبيق مبدأ المشاركة في إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة وتنفيذها بعد إقامة الدورات التدريبية للعاملين بالجامعة، وورش العمل التعريفية بهذه الخطة، وجعل تطبيق التخطيط الاستراتيجي ملزماً لجميع المستويات الإدارية والتنظيمية، لأنه أداة من أدوات التغيير في تطوير العمل الإداري بالجامعة، ولما تمتلكه هذه الأداة من عمليات، وآليات وتقنيات تمكن الجامعة من صياغة رؤيتها المناسبة، وتحديد رسالتها التي تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى، ورسم أهدافها الإستراتيجية الفاعلة، واشتقاق سياساتها وبرامجها التي تخدم تلك الأهداف.الأمر الذي يساهم بالاقتصاد في استخدام الموارد، وتوفير الاحتياجات المادية والبشرية والمعلوماتية في الوقت المناسب، والقدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة، وزيادة القدرة التنافسية للجامعة.

المراجع:

1. إدريس، ثابت والمرسي، جمال – *الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية*.القاهرة: الدار الجامعية، 2006، 459.
2. الحملاوي، محمد – *التخطيط الاستراتيجي*. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1991، 493.
3. حسين، حسن– *تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري*.مجلة التربية،ع159،2002،6 – 210.
4. الخطيب، صالح – *التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي*.رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة عمان، 2003.
5. السالم، مؤيد سعيد – *أساسيات الإدارة الإستراتيجية*. عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005 ،319.
6. الشامسي، سالم – *قياس فعّالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة، وتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين،2010، 184.
7. الشلة، منى– *تطبيق مصفوفة GE في عملية التخطيط الاستراتيجي على شركات التأمين الأردنية وعلاقتها بتحسين الأداء*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأردن العربية للدراسات العليا، الأردن، 2003.
8. العارف، نادية – الإدارة الإستراتيجية. ط4، القاهرة: الدار الجامعية، 2007، 533.
9. العبسي، محمد، – *بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2001، 153.
10. العفيف، أمجد – *العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية*. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية، الأردن، 2005،191.
11. عليوة، سيد – *دورة إعداد الخطط الإستراتيجية*. القاهرة: مكتبة جزيرة الورد، 2003، 246.
12. توفيق،عبد الرحمن– *منهج الإدارة العليا الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأهداف*،القاهرة:مركز الخبرات المهنية للإدارة،101،2004.
13. القطامين أحمد، – *الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية*، عمان: دار مجدولاي للنشر، 2002، 284.

14. المرسي، جمال وأبو بكر، مصطفى وجبة، طارق – التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، القاهرة: الدار الجامعية، 2007، 726.

15. ALLISON, M . *Strategic Planning For Nonprofit Organization: APractical Guide and Workbook,* USA: John Wiley and Sons, Inc, 317.
16. ANDREAS, T and PETEROS, P. - *Strategic Planning and Education: The Case of Cyprus.* International Journal of Educational Management, 2002, 16, 6-17.
17. COHEN, M - *Public Sector Strategic Planning;* sit Really Planning or Is it Really Strategy or Is It Really Strategy or Is it Nether or Both?, Dmgt. 2006, Retrieved from; http//wwwlip.umi.com/dissertations/fullcit/3214543, 76.
18. GARNER, R.-*"SWOT" Tactics Basics for Strategic Planning.* 2005, Retrieved from: http://web.ebscohost.com.ezlibrary.ju.edu.jo/ehost/pdf?vid=4&hid=18&sid=ce1128b6-9a99-4db2-bcc2- 41c740d567cc%40sessionmgr2, 45.
19. GOLOFSKI. S - *The Identification of Successful Strategic Planning and Implementation Strategies Through the Benchmarking*, Process Retrieved, 2003, 209.
20. SINGHK, K - *The Impact of Strategic Planning Process Variation on Superior Organizational Performance in Nonprofit Human Service Organization Providing Mental Health Services.* PHD. 2005, Retrieved from; http//wwwlip.umi.com/ dissertations/fullcit, 89.
21. TAPINON, E, DYSON, R. and MENDOWS, M, - *The Impact OF performance Measurement in Strategic Planning,* International Journal of Productivity and Performance Management, 2005, 45,370-384.
22. THOROGOOD, T- *Strategic Planning or Managing Change? England Wales.* PhD. 2005, Retrieved from; http//wwwlip.umi.com/dissertations/fullcit/f1137921, 117.
23. WAGNE, R, - *Conversation on planning; Investigation Relationship Between Strategies, Actions and Performance,* 2006, PHD. Retrieved from; http//wwwlip.umi.com/ dissertations/fullcit/3220045, 153.
24. WILKINS, J. - *Participant Perceptions of Strategic Planning in an Urban School district: A case study,* 2006, EdD. Retrieved from:
http://wwwlib.umi.com/ dissertations/fullcit/3216275, 126.