

دولة ليبيا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة طرابلس

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

قسم التجارة الالكترونية

ورقة بحثية بعنوان :

معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية من وجهة نظر

اعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس

إعداد الباحث

أ.حسين العريفي الزرقاني

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية ومدى وضوح مفهومه لدى إدارة الجامعة ، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة قيد الدراسة، وانطلقت هذه الدراسة من كون أن هناك مشكلة تمثلت في التساؤل الرئيس التالي :

ماهي المعوقات التي تحول دون الاعتماد على برامج التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة قيد الدراسة ؟
ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم صياغة العديد من التساؤلات على أمل ان تجيب هذه الدراسة عليها حيث صيغت تساؤلات الدراسة على النحو الآتي :

-ماهو واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية ؟

2- ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس بها ؟

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1-قصور المنظمة في اعداد وتنفيذ برامج التخطيط الاستراتيجي كوضع رؤية ورسالة واضحة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة قيد الدراسة .

2- وجود العديد من المعوقات التي تحول دون اعداد وتنفيذ برامج التخطيط الاستراتيجي كالجود والروتين ومقاومة التغيير بالمنظمة قيد البحث .

كما توصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات التي تصب في مجملها على ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كمنهج عمل قابل للتطبيق في كافة الفاعليات التعليمية بالمنظمة قيد الدراسة .

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي ، المعوقات .

مقدمة

يعد التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي أحد أهم الوظائف في المؤسسات الحديثة، وعنصراً أساسياً من عناصرها، فهو عملية منظمة تعتمد على الأسلوب العلمي الدقيق في العمل لمواجهة العقبات والتحديات لمؤسسات التعليم العالي نظراً لما يتمتع به التخطيط الاستراتيجي من مزايا ومحفزات أهمها المرونة ، و ذلك عن طريق التفاعل الحقيقي مع مشكلات المجتمع، والتقدير السليم والواقعي لاحتياجاته وموارده وإمكانياته، والعمل على إعداد إطار عام لخطة استراتيجية واقعية قابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة .

يمثل التخطيط الاستراتيجي المدخل الصحيح لتحقيق الأهداف طويلة الأجل وخاصة في الأنشطة القومية كالتعليم والبحث العلمي وغيرها مما يشكل مستقبل الدولة وبالتالي طاقاتها الإنتاجية والاقتصادية، ويوفر التخطيط الاستراتيجي أساساً علمياً ومنهجياً وموضوعياً لمتابعة كيفية تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها ومستوى الأداء والإنجاز فيها ، ولقد زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في العقدين الأخيرين بزيادة المنافسة بين الدول لتحقيق مستويات أعلى من الدخل القومي وفرص العمل .

لقد ازداد اهتمام الدول بالتخطيط الاستراتيجي خاصة في الأوساط التعليمية نتيجة طبيعة العملية التعليمية وارتباطها العضوي بالتنمية المستدامة ، كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأدوات والأساليب الإدارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل الأكاديمي داخل الجامعات . فالفشل في تحقيق الأهداف العليا التي من أجلها أنشئت الجامعة، والنقص في الموارد المالية والبشرية والمادية المعززة للأنشطة والمشاريع الجامعية، والصعوبات المتعلقة باختيار البدائل والاستراتيجيات المناسبة وتحديد أولويات العمل من بين جملة من القضايا الهامة لمتخذي القرار وصناعته في الأوساط التعليمية ، ويواجه التخطيط الاستراتيجي بالجامعة الليبية وخاصة الاهلية منها العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي كمنهج قابل للتطبيق في كافة الفاعليات التعليمية ، وعلى هذا الاساس فإن هذه الدراسة تتناول المعوقات التي تحول دون التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

أولاً- مشكلة الدراسة :

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة المؤسسات التعليمية إلا أن العمليتين ما زالتا تحتاجان إلى مزوجة لا سيما عند إعداد الخطة الاستراتيجية ، وضرورة مراعاة جميع المعايير التي من شأنها الارتقاء بالأداء وتنظيمه وتحسينه ، ولعل بروز العديد من المشاكل التي يعاني منها التعليم العالي يعود إلى ضعف التخطيط في تلك الجامعات، وعدم توجه تلك الجامعات إلى تبني التخطيط الاستراتيجي في تطوير رسالتها، وأهدافها ورؤيتها، وهذا كله يفرض على مؤسسات التعليم العالي ضرورة التركيز على التخطيط الاستراتيجي الفعال، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الآليات التي يمكن الاعتماد عليها لمواجهة التحديات البيئية بالمنظمة قيد الدراسة ، وعلى هذا الأساس فإن مشكلة الدراسة تتحدد في التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة طرابلس من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ماهي المعوقات التي تحول دون الاعتماد على برامج التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة قيد الدراسة ؟

ثانياً- أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة من كون أن التخطيط الاستراتيجي يشكل العمود الفقري لأي مؤسسة تتطلع نحو التطوير والإبداع والتميز في أدائها ، بالإضافة إلى ما يمكن أن تضيفه الدراسة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وخاصة العربية منها حول موضوع التخطيط الاستراتيجي ، كما تكمن أهمية الدراسة من ندرة الدراسات العربية التي تتناول التخطيط الاستراتيجي والتي من الممكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه داخل الجامعات ووضع برامج وخطط لمعالجة المعوقات التي قد تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة قيد الدراسة .

ثالثاً- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي :

1- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية ومدى وضوح مفهومه لدى إدارة الجامعة .

2- تسليط الضوء على أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة قيد الدراسة .

3- تقديم نتائج وتوصيات تخدم واضعوا الاستراتيجيات تسهم في مساعدتهم أثناء صياغة تلك الاستراتيجيات .

رابعاً- تساؤلات الدراسة:

1- ماهو واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية ؟

2- ما معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس بها ؟

خامساً- منهجية الدراسة :

أ- منهج الدراسة :

تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الواقع الراهن للتخطيط الاستراتيجي بالمنظمة قيد الدراسة ، كذلك المنهج التحليلي من خلال تحليل أبرز المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة قيد الدراسة .

ب- مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة بالجامعات الليبية ، أما عينة الدراسة فتتمثل في الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، في حين بلغ عدد مفردات العينة 70 مفردة تم اختيارها من خلال العينة القصدية العمدية .

ج-اسلوب جمع وتحليل البيانات :

تم استخدام منهج المسح الاجتماعي من خلال توزيع صحيفة استبيان على عينة الدراسة والذي صيغ وفقاً لمقياس لايكرت .

د- حدود الدراسة :

1-الحدود المكانية: مدينة طرابلس

2-الحدود الزمانية : 2012- 2013.

3- الحدود الموضوعية : يقتصر موضوع الدراسة على تناول معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية .

4-الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية .

هـ- مصطلحات الدراسة:

1-التخطيط الاستراتيجي : يقصد بالتخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية والتعامل مع نقاط القوة والضعف التي تحويها البيئة الداخلية ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة.

2- المعوقات: يقصد بالمعوقات بهذه الدراسة مجموعة الصعوبات البشرية ، والمادية، والتنظيمية، والإدارية التي تعيق تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة قيد الدراسة .

الاطار النظري :

أولاً- مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

تحتاج إدارة المؤسسات التعليمية أمام التحديات المعاصرة إلى السير قدماً سعياً للتميز والمنافسة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات الاضطراب البيئي الذي يعد السمة المميزة لتلك التحديات، لذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية وملحة . (الدوري، 2005، ص 17) .

إن اهتمام المؤسسات بمستقبلها الاستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد.

لقد تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بين هذه التعاريف نذكر: عرفه Kotler بأنه "عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل ". (الكبيسي، 2012، ص 13) كما عرفه القحطاني بأنه "القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية " .(القحطاني، 2010، ص 8)

لقد نشأ تناغم بين مؤسسات التعليم العالي والتخطيط الاستراتيجي نتيجة اتساع الإقبال على التعليم واهتمامه بتقديم التسهيلات في زمن التوسع السريع ، حيث عقد الاجتماع الرسمي الأول لمخططي التعليم العالي في صيف 1959 وحضره خمسة وعشرون مخططاً في مؤسسة ماساشوستس للتكنولوجيا ، تلاه إنشاء جمعية للتخطيط المتعلق بالجامعات والكليات عام 1966

إن التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية ، إن " التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل ، فهو إذن: (العارف، 2001، ص 8) .

1- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.

2- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل .

3- تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل.

4- رؤية ورسالة وأهداف المنظمة مستقبلاً.

5- تخيل مجال الأعمال والأنشطة .

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف و استراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها." (غنيم، 2001، ص238) .

ويعرف كذلك بأنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة. (خطاب، 1998، ص 4)

إن التخطيط الاستراتيجي هو " العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل" .(الصرن، 2000، ص 299)

وهناك من يعرفه بأنه " اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياسات وتحديد أهداف المنظمة، والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات".(الملاوي، 1991، ص 9) .

ومن خلال ماسبق يمكن أن نستنتج بأن مفهوم الاستراتيجية يرتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي واعتبرها أولى مراحل التخطيط الاستراتيجي حيث عرفها ماجد الفرا بأنها " الطريقة التي تسلكها الجامعة في تحقيق أهدافها "والاستراتيجية متعددة الأبعاد لأنها تشتمل على الاتي : (الفرا، 2005، ص 5) .

1- وسيلة لتشكيل أهداف طويلة الأجل.

2- تبيان النمط الذي ينتهجه تدفق قرارات الجامعة.

3- تعريف مجال نشاط أو تنافس الجامعة.

4- استجابة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.

لذا فإن أي مؤسسة أكاديمية تحتاج إلى تحديد استراتيجية خاصة بها تبني عليها الخطط الاستراتيجية .

ثانياً - مزايا التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي: (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2001، ص 6) .

1- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.

2- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال ، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.

3- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص ، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً ، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي ، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية) الداخلية والخارجية .

4- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية ، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقه .

5- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا -الوسطى - التنفيذية) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

6- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته ، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة .

7- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً ، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً ، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتعلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.

ثالثاً- معوقات التخطيط الاستراتيجي :

يمكن ابراز معوقات التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:(العتيبي، 2012 ، ص 19)

- 1- ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد، صعوبة الوصول إليها، صعوبة إدارتها ونقص القدرات اللازمة لذلك.
 - 2- البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقدماً ا قبل أن يبدأ للتغير السريع في عناصر البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
 - 3- جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة .
 - 4- التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة.
 - 5- عدم قدرة المدير الاستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية .
- كما يمكن تقسيم معوقات التخطيط الاستراتيجي إلى معوقات عامة ومعوقات تنظيمية ، وتتلخص المعوقات العامة في النقاط التالية : (ابوبكر، 2006 ، ص 2)
- 1- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
 - 2- اتجاهات العاملين السلبية تجاه الخطة.
 - 3- عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
 - 4- إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.
 - 5- الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.
 - 6- عدم مراعاة التغير في الواقع مثل نوع الاقتصاد، والمركز المالي للمنظمة.

7- أسباب متعلقة بعدم مراعاة اتباع خطوات التخطيط.

8- عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا فقط

9- عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغال الأعمال الروتينية والإجرائية.

اما فيما يخص المعوقات التنظيمية فيمكن إيجازها في التالي: (الدهدار، 2006 ، ص 86)

1-عدم وضوح الأهداف.

2-الدكتاتورية.

3-قيود زمنية غير منطقية.

4-التسويق في اتخاذ القرار (التعتيل).

5-التمسك بالإجراءات الرسمية.

6-البيروقراطية.

7-إحباط الأفكار الجديدة.

8-قصور أنظمة الحوافز .

9-عدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين.

10-الخوف من الفشل.

11-سياسة إرضاء جميع الأطراف.

12-مقاومة التغيير.

13-عدم التقييم السليم.

ويرى الباحث بأن أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية القصور في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية بالإضافة إلى مشكلات المتابعة وتنفيذ الخطط، حيث إن كثيراً من الخطط جيدة الصياغة ومنكاملة العناصر لا ينجح القائمون على الإدارات في تنفيذها لاعتبارات كثيرة أهمها :
أ- ضعف الثقافة بأهمية التخطيط الاستراتيجي.

ب- قلة الخبرات والمؤهلات الإدارية المتعلقة بأدوات التخطيط الاستراتيجي .

الاطار العملي :

اولا- اجراءات الدراسة :

1-مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جامعة طرابلس، أما عينة الدراسة فقد تمثلت في عينة قصدية عمدية من القيادات بالمنظمة قيد الدراسة بلغ إجمالي مفرداتها 70 مفردة تم توزيع صحيفة استبيان على تلك المفردات .

2-الاستبيان:

وهي الأداة الرئيسة التي اعتمد عليها الباحث في الدراسة الميدانية التي قام بها بجامعة طرابلس وقد تم توزيع الاستبيان على 80 مفردة تمثل عينة من اعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بنسبة 10 % من إجمالي مفردات العينة استرجع عدد 70 صحيفة استبيان أي بنسبة 88% وقد تم استبعاد 10 صحائف استقصاء لعدم مطابقتهم لشروط التحليل الإحصائي، ولكي يتوصل الباحث إلى بيانات ومعلومات تخدم أهداف الدراسة فقد كانت أسئلة الاستبيان تدور في الجوانب التالية :

أ- الجوانب الشخصية والمهنية وتمثل :

1- الجنس 2- العمر 3- عدد سنوات الخبرة 4- الدرجة العلمية

ب- واقع التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة قيد البحث .

ج- معوقات التخطيط الاستراتيجي .

جدول رقم (1) توزيع الاستبيان على مفردات البحث

مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	نسبة العينة إلى إجمالي المجتمع	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات التي تم أراجاعها	عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل الإحصائي	نسبة الاستبيانات الخاضعة للتحليل من إجمالي الاستبيانات
500	80	16%	80	70	60	75%

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

بعد ذلك تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي من قبل الباحث باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الاستبيانات التي وزعت، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، وهذه الأساليب هي:

أ- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الصفات الشخصية):

ب- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اهم معوقات التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة قيد البحث .

ثانياً- عرض وتحليل البيانات :

أ-البيانات الشخصية :

1-الجنس:

جدول رقم (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس

النسبة%	العدد	الجنس
88	53	ذكر
12	7	انثى
100	60	المجموع

يشير الجدول رقم (2) إلى أن النسبة الغالبة من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور، حيث بلغت نسبتهم 88% وهي النسبة الغالبة ، في حين بلغت نسبة الاناث 12 % من إجمالي مفردات العينة ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة المجتمع الليبي .

2-العمر :

جدول رقم (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر

النسبة%	العدد	فئات العمر
3	2	اقل من 25 سنة
14	8	من 25 سنة إلى اقل من 35 سنة
63	38	من 35 سنة إلى اقل من 45 سنة
15	9	من 45 سنة إلى اقل من 55 سنة
5	3	من 55 سنة فأكثر
100%	60	المجموع

يشير الجدول رقم (3) إلى أن النسبة الغالبة من أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب وخاصة الفئة العمرية من 25 سنة إلى أقل من 45، حيث بلغت نسبتهم 77% من إجمالي مفردات العينة وهي النسبة الغالبة.

3- الخبرة:

جدول رقم (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب فئات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
5	3	أقل من 5 سنوات
18	11	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
57	34	من 10 إلى أقل من 15 سنوات
12	7	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
5	3	من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة
3	2	من 25 سنة فأكثر
100	60	المجموع

يشير الجدول رقم 4 إلى أن النسبة الغالبة من مفردات العينة تتمتع بخبرة لا بأس بها حيث كانت النسبة الغالبة لدووي الخبرة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة حيث بلغت 57% الأمر الذي يعتبر من الأمور المشجعة لقيادات الصف الثاني بالمؤسسة .

4- الدرجة العلمية :

جدول رقم (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب فئات الدرجة العلمية

النسبة %	العدد	الدرجة العلمية
2	1	مساعد محاضر
10	6	محاضر

72	43	استاذ مساعد
11	8	استاذ مشارك
3	2	استاذ دكتور
100	60	المجموع

يشير الجدول رقم (5) إلى أن النسبة الغالبة من أفراد عينة الدراسة من ذوي الدرجة العلمية المتمثلة في استاذ مساعد بنسبة على 72%، بينما كانت نسبة الدرجة العلمية استاذ مشارك 11% و محاضر 10%، أما الدرجة العلمية مساعد محاضر واستاذ مشارك فقد كانت على التوالي 2% و 3% الامر الذي يؤشر إلى تنوع مفردات العينة فيما يخص الدرجة العلمية مما يعطي مزيدا من المصدقية والواقعية لإجابات العينة على اسئلة الاستبيان .

ب-البيانات التخصصية:

1-واقع التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة قيد البحث :

جدول رقم (6) التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	موافق		موافق بشدة		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد		
س_1	تقوم إدارة الكلية بشكل مستمر بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.	0	0	1	2	5	8	18	30	36	61
س_2	تقوم إدارة الكلية بشكل مستمر بتحليل البيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.	0	0	2	4	4	6	40	67	14	23
س_3	تعمل الكلية وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.	0	0	2	3	7	12	23	38	28	47

25	15	54	32	21	13	0	0	0	0	تضع الكلية أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها.	س-4
40	24	25	15	10	6	8	5	0	0	رسالة الكلية واضحة لدى الإدارة العليا.	س-5
50	30	50	30	0	0	0	0	0	0	رسالة الكلية واضحة لدى العاملين في الكلية.	س-6
23	14	45	27	30	18	2	1	0	0	تحقق الكلية الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.	س-7
34	20	38	23	25	15	4	2	0	0	تضع الكلية بدائل استراتيجية مناسبة.	س-8
13	8	28	17	45	27	13	8	0	0	تشارك الكلية جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الاستراتيجية.	س-9
23	14	31	19	39	23	4	2	6	4	لدى الكلية المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.	س-10

جدول رقم (6) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بواقع التخطيط

الاستراتيجي بالمنظمة قيد الدراسة ، ومن خلال الجدول اعلاه نلاحظ انخفاض درجة الموافقة على

الفقرات الواردة بالجدول اعلاه فقد بين الجدول الاتي :

1- قصور المنظمة قيد الدراسة في تحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات البيئية واستخدامها في

تحديد الفرص والتهديدات ، حيث بلغت نسبة الذين اكدوا ذلك 91 % من إجمالي مفردات العينة .

2- قصور المنظمة قيد الدراسة في تحليل البيئة الداخلية لها من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف

، حيث اكد على ذلك مانسبته 90 % من إجمالي مفردات العينة .

3- قلة وضوح رؤية الكلية قيد الدراسة حيث بين مانسبته 85% من إجمالي مفردات العينة بأن الكلية تفتقر

لرؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف، في حين اكد مانسبته 79% من

إجمالي مفردات العينة بأن الكلية لديها قصور في ربط الاهداف بالرؤية .

4- من خلال الجدول اعلاه نلاحظ بأن رسالة الكلية غير واضحة للعاملين به حيث أكد مانسبته 100% على أن رسالة الكلية غير واضحة للعاملين .

5- قصور الكلية في وضع بدائل استراتيجية تتناسب مع حجم التحديات التي تواجهها حيث أكد ذلك مانسبته 72% .

من خلال ماسبق نستنتج بأن الكلية تعاني من قصور واضح في الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي ويظهر ذلك جلياً من خلال إجابات مفردات العينة على الفقرات المتعلقة بواقع التخطيط الاستراتيجي بالكلية قيد الدراسة .

2- معوقات التخطيط الاستراتيجي .

جدول رقم (7) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة معوقات التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرات	غير موافق		غير موافق بشدة		محايد		موافق		موافق بشدة	
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
هـ_1	الروتين والتعقيد الإداري في الكلية .	0	0	0	0	0	0	43	26	57	34
هـ_2	صعوبة تحليل البيئة الخارجية الكلية .	0	0	1	1	1	2	46	28	49	29
هـ_3	قلة توفر الحوافز المادية والمعنوية .	0	0	1	1	2	5	50	30	40	24
هـ_4	القصور في اشراك اعضاء هيئة التدريس في اعداد برامج التخطيط الاستراتيجي .	0	0	1	1	2	9	56	34	27	16
هـ_5	القصور في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	0	0	5	5	8	19	38	23	23	14
هـ_6	قصور أنظمة المعلومات في توفير المعلومات المناسبة للتخطيط الاستراتيجي.	0	0	4	4	6	9	47	28	32	19

44	26	35	21	12	7	10	6	0	0	عدم توفر الامكانيات اللازمة لإعداد الخطط الاستراتيجية.	7_هـ
37	22	50	30	13	8	0	0	0	0	مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين	8_هـ
13	8	28	17	45	27	13	8	0	0	تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط الاستراتيجي وعدم مواكبتها للمستجدات الحضارية .	9_هـ
16	10	66	39	12	7	6	4	0	0	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة الأكاديميين والإداريين	10_هـ
25	26	54	56	21	22	0	0	0	0	نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	11_هـ
7	7	2	2	28	29	38	40	25	26	الثقافة السائدة والتي تنظر للتخطيط الاستراتيجي كونه نوع من الترف .	12_هـ
13	14	50	52	31	32	2	2	4	4	الاعتقاد السائد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط، وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات .	13_هـ
9	9	47	49	23	24	19	20	2	2	ضعف أنظمة تقييم جوانب الخطط الاستراتيجية .	14_هـ

50	52	50	52	0	0	0	0	0	0	المركزية الشديدة	15_هـ
44	46	52	54	4	4	0	0	0	0	ضعف تأييد الإدارة العليا بالجامعة لبرامج التخطيط الاستراتيجي	16_هـ
70	73	20	21	10	10	0	0	0	0	ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني .	17_هـ
23	24	45	47	30	31	2	2	0	0	عدم اعتماد معايير التمييز والافتدال في اختيار القادة الأكاديميين والإداريين	18_هـ
34	35	38	39	25	26	4	4	0	0	نقص خبرة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بخطواته وأساليبه .	19_هـ
40	42	42	44	10	10	8	8	0	0	وجود فجوة بين برامج الجامعة ومتطلبات سوق العمل	20_هـ

جدول رقم (7) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بمعوقات التخطيط الاستراتيجي ، ومن الجدول نلاحظ ارتفاع نسبة الإجابات في فئة الإجابة موافق وانخفاضها التدريجي في الفئات غير موافق وكذلك انخفاضها في الفئة غير موافق تماما أو أن التوزيع التكراري للإجابات يأخذ شكل التوزيع الملتوي نحو جهة اليسار للفقرة س_18 مما يشير إلى أن درجة الموافقة عن هذه الفقرة مرتفعة. كما نلاحظ ارتفاع نسبة الإجابات في فئة الإجابة موافق إلى حد ما وانخفاضها التدريجي في الفئات غير موافق تماما وكذلك انخفاضها التدريجي في الفئات غير موافق وغير موافق تماما ، أو أن التوزيع التكراري للإجابات يأخذ شكل التوزيع الطبيعي للفقرات هـ_5 و هـ_9 مما يشير إلى أن درجة الموافقة عن هذه الفقرات متوسطة .

كما نلاحظ ارتفاع نسبة الإجابات في فئة موافق وانخفاضها التدريجي في الفئات موافق إلى حد ما وغير موافق وغير موافق بشدة ، أو إن التوزيع التكراري للإجابات يأخذ شكل التوزيع الملتوي نحو

جهة اليمين الفقرات ه_3 و ه_4 و ه_6 و ه_8 و ه_10 و ه_13 و ه_14 و ه_17 و ه_19 و ه_20 و ه_22 و ه_24 و ه_25 و ه_26 و ه_27 و ه_28 ما يشير إلى أن درجة الموافقة عن هذه الفقرات عالية ، ونلاحظ ارتفاع نسبة الإجابات في فئة موافق تماما وانخفاضها التدريجي في الفئات موافق وموافق إلى حد ما وغير موافق وغير موافق تماما أو أن التوزيع التكراري للإجابات يأخذ شكل التوزيع الأسي المعكوس للفقرات ه_1 و ه_2 و ه_7 و ه_11 و ه_12 و ه_15 و ه_16 و ه_21 و ه_23 ما يشير إلى أن درجة الموافقة عن هذه الفقرات عالية جدا.

جدول رقم (8) نتائج اختبار t لمتوسط درجة غير الموافقة حول الفقرات المتعلقة بمعوقات التخطيط الاستراتيجي

اختبار t	%95 فترة ثقة للمتوسط		الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات	الرمز
	الحد الأدنى	الحد الأعلى				
32.11	4.5	4.7	0.50	4.6	الروتين والتعقيد الإداري في الكلية .	ه_1
23.58	4.3	4.6	0.62	4.4	صعوبة تحليل البيئة الخارجية للكلية.	ه_2
18.98	4.2	4.4	0.69	4.3	قلة توفر الحوافز المادية والمعنوية .	ه_3
15.55	3.9	4.2	0.71	4.1	القصور في اشراك اعضاء هيئة التدريس في اعداد برامج التخطيط الاستراتيجي .	ه_4
8.77	3.6	3.9	0.89	3.8	القصور في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	ه_5
12.72	3.9	4.2	0.84	4.0	قصور انظمة المعلومات في توفير المعلومات المناسبة للتخطيط الاستراتيجي.	ه_6

11.98	4.3	3.9	0.97	4.1	عدم توفر الامكانيات اللازمة لإعداد الخطط الاستراتيجية.	7_هـ
18.69	4.4	4.1	0.67	4.2	مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين	8_هـ
4.75	3.6	3.2	0.89	3.4	تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط الاستراتيجي وعدم مواكبتها للمستجدات الحضارية .	9_هـ
13.32	4.1	3.8	0.71	3.9	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة الأكاديميين والإداريين	10_هـ
27.17	4.6	4.4	0.57	4.5	نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	11_هـ
20.99	4.6	4.3	0.72	4.5	الثقافة السائدة والتي تنظر للتخطيط الاستراتيجي كونه نوع من الترف .	12_هـ
12.98	4.0	3.7	0.66	3.8	الاعتقاد السائد بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط، وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات .	13_هـ
16.90	4.2	4.0	0.66	4.1	ضعف أنظمة تقييم جوانب الخطط الاستراتيجية .	14_هـ
16.83	4.5	4.1	0.79	4.3	المركزية الشديدة	15_هـ

17.42	4.4	4.1	0.74	4.3	16_هـ ضعف تأييد الإدارة العليا بالجامعة لبرامج التخطيط الاستراتيجي
15.54	4.2	3.9	0.68	4.0	17_هـ ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني .
-6.95	2.5	2.1	1.07	2.3	18_هـ عدم اعتماد معايير التمييز والافتدار في اختيار القادة الأكاديميين والإداريين
7.84	3.8	3.5	0.88	3.7	19_هـ نقص خبرة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي بخطواته وأساليبه .
4.39	3.6	3.2	0.96	3.4	20_هـ وجود فجوة بين برامج الكلية ومتطلبات سوق العمل
30.45	4.6	4.4	0.50	4.5	21_هـ الروتين والتعقيد الإداري في الكلية .
25.28	4.5	4.3	0.57	4.4	22_هـ صعوبة تحليل البيئة الخارجية الكلية .
24.82	4.7	4.5	0.66	4.6	23_هـ قلة توفر الحوافز المادية والمعنوية .
11.77	4.0	3.7	0.77	3.9	24_هـ القصور في اشراك اعضاء هيئة التدريس في اعداد برامج التخطيط الاستراتيجي .
11.91	4.2	3.8	0.86	4.0	25_هـ القصور في وضع الشخص المناسب في

					المكان المناسب	
13.23	4.3	4.0	0.89	4.2	هـ_26 قصور انظمة المعلومات في توفير المعلومات المناسبة للتخطيط الاستراتيجي.	
28.71	4.4	4.2	0.47	4.3	هـ_27 عدم توفر الامكانيات اللازمة لإعداد الخطط الاستراتيجية.	
28.88	4.5	4.3	0.49	4.4	هـ_28 مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين	

من الجدول رقم (8) نلاحظ أن متوسط درجة موافقة أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بمعوقات التخطيط الاستراتيجي، ومن الجدول نلاحظ أيضاً أن متوسط درجة الموافقة عن الفقرات هـ_1 و هـ_23 يساوي 4.6 (أكبر من بين موافق) ومتوسط درجة الموافقة عن الفقرات هـ_11 و هـ_12 و هـ_21 يساوي 4.5 (بين موافق وموافق تماماً) ومتوسط درجة الموافقة عن الفقرات هـ_2 و هـ_22 و هـ_28 يساوي 4.4 (أقل من بين موافق وموافق تماماً) ومتوسط درجة الموافقة عن الفقرات هـ_3 و هـ_15 و هـ_16 و هـ_27 يساوي 4.3 (أكبر من موافق) ومتوسط درجة الموافقة عن الفقرات هـ_8 و هـ_26 يساوي 4.2 (أكبر من موافق) ومتوسط درجة الموافقة عن الفقرات هـ_4 و هـ_7 و هـ_14 يساوي 4.1 (أكبر من موافق قليلاً) ومتوسط درجة الموافقة عن الفقرات هـ_6 و هـ_17 و هـ_25 يساوي 4.0 (موافق) ومتوسط درجة الموافقة عن الفقرات هـ_10 و هـ_24 يساوي 3.9 (أقل من موافق قليلاً) ومتوسط درجة الموافقة عن الفقرات هـ_5 و هـ_13 يساوي 3.8 (أقل من موافق) ومتوسط درجة الموافقة عن الفقرة هـ_19 يساوي 3.7 (أكبر من بين موافق إلى حد ما و موافق) ومتوسط درجة الموافقة عن الفقرات هـ_9 و هـ_20 يساوي 3.4 (أقل من بين موافق إلى حد ما و موافق) بينما متوسط درجة الموافقة عن الفقرة هـ_18 تساوي 2.3 (أكبر من غيرموافق) .

ولاختبار الفرضية التي تنص على أن متوسط درجة الموافقة عن الفقرات المختلفة تساوي 3.0 (موافق إلى حد ما) تم إجراء اختبار t ، وتبين أن قيمة الاختبار المحسوبة المقابلة إلى الفقرة هـ_18 أقل من قيمة t - الجدولية بدرجة حرية 59 ومستوى معنوية 0.05 وتساوي 1.96 مما يشير إلى قبول الفرضية التي تنص على أن متوسط درجة الموافقة عن الفقرة المتعلقة بمعوقات التخطيط الاستراتيجي أقل من 3.0 (أقل من موافق إلى حد ما) ، بينما قيمة الاختبار المحسوبة المقابلة إلى الفقرات الأخرى أكبر من قيمة t الجدولية بدرجة حرية 59 ومستوى معنوية 0.05 وتساوي 1.96 مما يشير إلى قبول الفرضية التي تنص على أن متوسط درجة الموافقة عن الفقرات المتعلقة بمعوقات التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة قيد الدراسة أكبر من 3.0 (أكبر من موافق إلى حد ما) .

ثالثاً- النتائج والتوصيات :

أ-النتائج:

1-اظهرت نتائج التحليل الاحصائي قصور المنظمة قيد الدراسة في الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي كمنهج قابل للتطبيق في كافة الفاعليات التعليمية ، حيث اظهرت تلك النتائج القصور الواضح في تحديد رؤية ورسالة واضحة لكافة اطراف العملية التعليمية ، ويظهر ذلك لك الجدول رقم (6) .

2-اشارت نتائج التحليل الاحصائي إلى واقع غير سوي فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي حيث اشارت تلك النتائج إلى قصور المنظمة قيد الدراسة في تحليل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها للوقوف على نقاط القوة والضعف وللبحث عن الفرص وتلافي التهديدات ، ويشير إلى ذلك الجدول رقم (6) .

3- اكدت نتائج التحليل الاحصائي على وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق برامج التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة قيد الدراسة كالتعقيد والروتين والجمود و قلة توفر الحوافز المادية والمعنوية ، ويؤكد ذلك الجدول رقم (7) .

4-بينت نتائج التحليل الاحصائي قصور المنظمة في توفير الامكانيات اللازمة لاعداد الخطط الاستراتيجية ، حيث بين ذلك الجدول (8)

5- اوضحت نتائج التحليل الاحصائي بأن المنظمة قيد الدراسة تعاني من العديد من المعوقات التي تحول دون تبني برامج التخطيط الاستراتيجي والتي من اهمها القصور في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وضعف انظمة التقييم و ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني ، ويوضح ذلك الجدول رقم (8)

ب- التوصيات:

- 1- العمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- 2- تدريب اعضاء هيئة التدريس على التخطيط الاستراتيجي واستراتيجياته.
- 3- اعتماد معايير التميز والكفاءة في اختيار القادة الأكاديميين بالكلية وعلى كافة المستويات.
- 4- الاستفادة من التجارب والخبرات العالمية في مجال التخطيط الاستراتيجي .
- 5- ضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي في الكلية .
- 6- تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه.
- 7- مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية ، والخطط التنفيذية

المراجع والمصادر

- 1- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، إدارة واستراتيجية العمليات : عمان ، 2001 .
- 2- رعد الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر :سوريا،2003.
- 3- زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر ، الأردن . ، 2005
- 4-عثمان غنيم ، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية ، دار رضا للنشر والتوزيع، عمان، 2001 .
- 5- عامر ذايب العتيبي (أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت) ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، الكويت ، 2012 .
- 6- عايذة خطاب ، سلسلة محاضرات غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر، 1989.
- 7- فيصل بن محمد بن مطلق القحطاني ،(الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي الجودة الشاملة")، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن ، 2010
- 8- محمد عادل حمد الكبيسي ،(أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصص السوقية) دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن" ، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان ، 2012
- 9- ماجد محمد الفرا ، "مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الاهلية في قطاع غزة" ، مجلة تنمية الرفادين، جامعة كالموصل العراق، مج 31 ، ع95 ، 2009.

10- ماجد محمد الفراء، " آراء حول السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني"، دراسة حالة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 11 ، العدد 2 2003.

11- محمد الحملاوي وآخرون ، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين شمس: القاهرة، 1991

12- مروان الدهدار ، (العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية) -دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة- ،رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2006 .

13- نادية العارف ، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية ، مصر، 2001

14- بكر أبو بكر ، معوقات التخطيط الاستراتيجي، 2015/6/2

www.baker.byethost.com/9odorat3.htm l