

تاريخ الـرسال (2018-10-11). تاريخ قبول النشر (2018-11-07)

\* 1 اسم الباحث: د. تركي بن منور بن سمير المخلفي

اسم الجامعة والبلد: أصول التربية - كلية التربية - جامعة القصيم - المملكة العربية السعودية

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: [t.alnoklafee@qu.edu.sa](mailto:t.alnoklafee@qu.edu.sa)

## واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

### الملخص:

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

كلمات مفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التعليم الجامعي

### Strategic planning at the Faculty of Education at Al-Qaseem University from the point of view of the teaching staff members

#### Abstract:

The study aimed to know the strategic planning at the Faculty of Education at Al-Qaseem University from the teaching staff members point view. Study sample consisted of (83) members. To achieve the study's goals, a questionnaire has been prepared. Its validity and reliability were confirmed. It consisted of (65) items distributed to two domains: First domain strategic planning standards and included (28) items, the second domain practicing the strategic planning and included (37) items. Results of the study showed that the strategic planning standards domain has received the first rank with degree very high, while the practicing the strategic planning processes domain has received the last rank with medium degree. Also, results showed that no statistically significance differences between the means of the sample individuals' on the two domains due to the section variable. There are statistically significance differences between means of the sample responses on the two domains as a whole due to the service variable in favor of (more than six years), and there are statistically significance differences between means of the sample responses on the two domains as a whole due to the academic rank variable in favor of (Professor). The study recommended a number of recommendations, some of them: the necessity for activating quality standards practice in the strategic planning processes in an effective way.

Keywords: Strategic Planning, University Education

## المقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي عاملاً مهماً لنجاح مؤسسات التعليم العالي نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذا تحرص الجامعات على وضع خطط للنهوض بمستوى الأداء الأكاديمي وتحقيق أفضل المخرجات. إذ تعد هذه الخطط بمثابة موجه لها حيث توضح لها وجهتها، وتُقيّم إنجازاتها، وتقودها نحو الأفضل، وتقوم الجامعات برفد المجتمع بالكوادر الفنية والمتخصصة والمؤهلة في مختلف المجالات للمساهمة بدورها في تحقيق التنمية الشاملة بكفاءة.

كما أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تحقيق ضمان الجودة (جودة المدخلات، جودة العمليات، جودة المخرجات)، ويمثل أداة مؤسسية لضمان وتحسين جودة عملية التعليم، ويهدف إلى التعرف على درجة التوافق بين الممارسات السائدة في المؤسسة التعليمية وبين المعايير في مجالاتها المختلفة للوصول إلى معايير ضمان الجودة والاعتماد (بشير وعمار، 2014).

ولقد أصبح التخطيط الاستراتيجي لكثير من مؤسسات التعليم العالي الحل الأمثل من أجل بقائها واستمراريتها، وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة في هذا المجال محلياً وعالمياً. وانطلاقاً منه باتت ممارسة التعليم العالي لأسلوب التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية من أجل القيام بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكيد على أن جميع العاملين (الأكاديميين والإداريين) فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسات استجابة للتغيرات البيئية والعالمية حتى تستطيع زيادة قدراتها التنافسية، وتطوير أدائها (صالح وعكعك، 2011).

ويضع التخطيط الاستراتيجي القادة بحالة لاستكشاف وتحديد الاحتياجات، وبناء رؤية واقعية، وتحديد الأولويات، ووضع الأهداف، وتحديد الاستراتيجيات والمصادر المطلوبة وتحديد الأعمال الواجب القيام بها من أجل الاستجابة لاهتمامات وتوقعات المؤسسة والمستفيدين، كما يزود التخطيط الاستراتيجي القادة بمنحى تشاركي ونظامي منظم، من أجل تفحص المشاكل الحالية والاتجاه المستقبلي لحلها، وأثرها على قدرة المنظمة من أجل تحقيق رؤيتها ورسالتها، فهو يساعد القادة على بناء وإبداع رؤية توضح كيف ستحتفظ المنظمة بنفسها في بيئة جديدة بصورة فاعلة، ومن ناحية أخرى انخرط المستفيدين في حوار ذي معنى من أجل تحديد المشاكل الخطيرة ذات الصلة بالمنظمة والمستفيدين (Guerra, et al., 2017).

وتسعى الجامعات والكليات إلى تطوير خططها الاستراتيجية من أجل تحقيق وإنجاز متطلبات الاعتماد لها بناء على متطلبات المسؤولية المتزايدة عليها (Guerra, Zamora, Hernandez, & Menchaca, 2017).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بأنه "خطة طويلة الأجل من ثلاث إلى خمس سنوات، يحدد فيها رسالة الجامعة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة" (الفرا، 2005، ص 5).

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى إحداث تغييرات مهمة وجوهرية في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الجودة في تقديم خدماتها، وتحقيق الميزة التنافسية بينها وبين الجامعات الأخرى.

ويتصف التخطيط الاستراتيجي بالعديد من المزايا فهو عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب الميزة التنافسية للمنظمة، كما يعمل على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة، ويحقق التفاعل والحوار بين المستويات الإدارية وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره (الدجني، 2006).

ويرى الباحث أن من أهم مزايا التخطيط الاستراتيجي أنه تخطيط يركز على النوعية إنتاج الأفكار الإبداعية.

## الجودة والتخطيط الاستراتيجي

إن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبدأ بالتخطيط الاستراتيجي بوضع رؤية مستقبلية واضحة ومحددة، ووضع أهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها، إضافة إلى تحديد المراحل والخطوات الرئيسة التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف، وتقديم رسائل مختصرة وشاملة عن هذه المراحل، ووضع أهداف خاصة لكل مرحلة تحقيقها، إضافة إلى التخطيط لبقاء التنظيم واستمراره من

خلال عمليات التنبؤ المدروس والمنظم للمستقبل، ووضع التقديرات والاحتمالات الدقيقة لاتجاهات الأحداث المستقبلية بناء على أسس علمية (العصيمي، 2007).

كما أن تطور المؤسسات التعليمية محكوم عليها بجودة البرامج التي تقدمها، وبكفاءة العاملين، ولا يقل عن ذلك أهمية نوعية التخطيط الذي تقوم به. الأمر الذي يتطلب مشاركة المستفيدين في عملية التخطيط لتوجيه هذه المؤسسات نحو الأفضل (Guerra, et al., 2017)، إذ يجب أن يتحقق التخطيط الاستراتيجي من الكيفية التي سيتم تطبيق الخطط وفقها، وكيفية تقويمها، ودرجة فاعليتها، لذا لا بد من التحقق من جودة عملية التخطيط الاستراتيجي (Letizia, 2017). وتبرز أهمية الجودة بالقيام بجملة من الإجراءات التي تعمل على تحقيق التنمية والتطوير، إذ تعد من أهم ممارسات استراتيجيات الإصلاح، بهدف تعزيز الأداء، واستمرارية التحسين، وتسليط الضوء على مواطن القوة والضعف، لمحاولة تحسينها (الغزو والقرعان، 2017).

والجودة في أعمق صورها هي الإتقان وهو ما دعانا له ديننا الحنيف من العناية بالتجويد والإتقان قال تعالى: (صنع الله الذي أتقن كل شيء) [النحل: 88]، وقال صل الله عليه وسلم: (إن الله يُحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) [حديث شريف]، والتحفيز للعمل الجيد والحسن فقال سبحانه: (إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً) [الكهف: 30].

#### معايير الجودة **Standards of Quality** :

تعرف اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد معايير الجودة بأنها: بيان بالمستوى المتوقع الذي وضعتة هيئة مسئولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه، ويحقق قدراً منشوداً من الجودة Quality والتميز Excellence. ويرتبط بمفهوم اللجنة السابق للمعايير ما يسمى علامة الجودة Benchmarking وهي وسيلة نظامية لقياس ومقارنة أداء أي مؤسسة تعليمية استناداً إلى منظمة من المعايير القياسية المعتمدة أو المتفق عليها، وذلك بهدف تحديد مدى جودة المؤسسة ومخرجاتها وخطط التطوير اللازمة لتحقيقها (الخميسي، 2007).

ومهما تنوعت تعاريف الجودة في التعليم، إلا إنها تضم ثلاثة جوانب أساسية هي جودة التصميم Designuality وتعني تحديد المواصفات والخصائص التي ينبغي أن تراعى في التخطيط للعمل، وجودة الأداء Performancequality وتعني القيام بالأعمال وفق المعايير المحددة، وجودة المخرج Outputuality وتعني الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق الخصائص والمواصفات المتوقعة (عليجات، 2004، ص 93).

و تشتمل الجودة على " الكفاءة والفعالية معا، وذلك لأن الكفاءة تعني "الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الحصول على نواتج جيدة"، والفعالية في أبسط معانيها تعني تحقيق الأهداف والمخرجات" (عليجات، 2004، ص 16).

وجاء في المعجم الوجيز أن المعيار هو ما اتخذ أساساً للمقارنة والتقدير. ويقصد بالمعيار " المواصفات اللازمة للتعليم الجامعي الجيد الذي يمكن قبوله وهي الضمان لجودته، وزيادة فعاليته، وقدرته على المنافسة في الساحة التربوية العالمية". والمعيار هو مقياس مرجعي يمكن الاسترشاد به عند تقويم الأداء الجامعي وذلك من خلال مقارنته مع المستويات القياسية المنشودة، وقد تكون المعايير عبارة عن مستويات تضعها إحدى الجهات الخارجية، أو مستويات انجاز في مؤسسة أخرى يتم اختيارها للمقارنة (الحاج ومجيد وجريسات، 2008، ص 12).

ويتضمن التقييم مجموعة من المعايير التي تقيس درجة الجودة أو التميز أو الأهمية وغيرها في مجالات مختلفة، والهدف من التقييم هو الوصول إلى قيمة واضحة ونتائج تساعد على تحقيق الأهداف التي تم إجراء التقييم من أجلها (Wiliam, 2013, p.17). وأصبح التخطيط الاستراتيجي نشاط يتم تصميمه كأداة تحسينية وتعزيزية للجامعة (Albon, Iqbal, & Pearson, 2016).

وأشار مرزوقه (2014) إلى أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها: الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية في تحسين أداء العاملين في الجامعات. ويرى آخرون أن تطبيق نظام الجودة في الجامعات يواجه مقاومة كبيرة نتيجة التغييرات التي يحدثها نظام العمل (الأمين، 2015).

وفي هذا السياق أشار عبد المجيد وعبد المجيد (2013) إلى أن تطبيق الجودة الشاملة يحقق نجاحاً كبيراً في التغلب على مشكلات التعليم، كما أن التخطيط الاستراتيجي أصبح ضرورة في العملية الإدارية إلا أن العمليتين تحتاجان إلى مزاجية ولا سيما عند وضع الخطط الاستراتيجية ومراعاة جميع المعايير التي من شأنها الارتقاء بالأداء في الجامعات. ويستمر التساؤل والبحث عن أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الجامعي، فإذا تم توظيف التخطيط الاستراتيجي بصورة جيدة فإن ذلك سينعكس على أداء الجامعات، ويؤدي إلى ازدهارها (Chance, 2010).

#### مشكلة الدراسة:

من الملاحظ أن العديد من الجامعات الحكومية قد تبنت التخطيط الاستراتيجي من أجل تطوير أداء العاملين فيها، فقد تناولت العديد من الدراسات أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي وتحسين الأداء وانتشار ثقافة الجودة، وأثره على التقويم والاعتماد الأكاديمي كدراستي (زعيبي، 2014؛ الأمين، 2015)، وأشار داوود (2016) إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي يسهم في إنجاز جودة وريادية التعليم والأنشطة التعليمية. وبينت دراسة سينيوليبا وياكوبو (Seniwoliba & Yakubu, 2015) غياب التخطيط الاستراتيجي في عملية ضمان الجودة الأكاديمية في الجامعة، وأوصت دراسة جرار وأبو علي (2011) بضرورة تبني إدارات الجامعات إشراك أعضاء هيئة التدريس في صياغة الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية ضمن ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات. وكشفت دراسة صالح وعكعك (2011) بعض المعوقات التي تضعف عملية التخطيط الاستراتيجي، وانعكاس عدم ممارسة التخطيط على تحسين الأداء في الأقسام. وبينت دراسة العنزلي (2015) بعض معوقات ممارسة التخطيط الاستراتيجي منها ضعف تأهيل القيادات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، وأوصت دراسة سعيد (2013) بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لجميع منسوبي الكلية، وضرورة تصميم خطة استراتيجية في وظائف التدريس الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع بالكلية، وفي ضوء أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء والتغلب على المعوقات تبنت الدراسة الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم.

#### أهداف الدراسة:

التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟  
السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها تعزى لمتغيرات: الخدمة في التدريس، والرتبة العلمية، والقسم؟

#### أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية الدراسة في:

- تزويد إدارات الجامعات بتصورات تعكس مدى جودة التخطيط الاستراتيجي من خلال الممارسات الواقعية له، وتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين حول ذلك، والتفكير بالإجراءات التي يمكن من خلالها سدّ الفجوة ما بين التخطيط والواقع من جهة، وما بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى.
- توجيه الاهتمام إلى معايير التخطيط الاستراتيجي وممارستها لتحقيق الجودة في الأداء.

- توجيه اهتمام الباحثين بإجراء دراسات تقييم التخطيط وفق معايير جودة التخطيط الاستراتيجي. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة بما يأتي:

**الحدود الموضوعية:** وهي المجالات التي اقتصر عليها أداة الدراسة للتعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي كمتغير تابع، وهي (معايير جودة التخطيط الاستراتيجي، وممارسة التخطيط الاستراتيجي).

**الحدود البشرية:** أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة القصيم.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2017/2018 م

**مصطلحات الدراسة:**

**الواقع:** يعرفه الباحث إجرائياً بأنه معايير جودة التخطيط الاستراتيجي، وممارسة التخطيط الاستراتيجي ويقاس من خلال استبانة أعدت لأجل ذلك.

**التخطيط الاستراتيجي:**

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "عملية علمية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وادراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تقوم بموجبه قيادة المؤسسة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفرضه متطلبات الجودة الشاملة" (الدجني، 2011، ص 24).

ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة بأنه مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تستند إلى مجموعة من المعايير لتحقيق رؤية كلية التربية بجامعة القصيم ورسالتها وأهدافها المنشودة بكفاءة عالية بمجالها (معايير جودة التخطيط الاستراتيجي، وممارسة التخطيط الاستراتيجي).

**الدراسات السابقة:**

أجريت العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره والمعوقات التي تواجه ممارسته في مؤسسات التعليم العالي، وفيما يلي عرضاً لها:

أجرى صالح وعكعك (2011) دراسة بهدف التعرف إلى اتجاهات المديرين حول استخدام التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، تم تطوير استبانة تضمنت عدة محاور شملت مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهميته، ومدى ممارسته من قبل إدارة الجامعة، وانعكاسه على تحسين الأداء في الأقسام، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء مجلس الجامعة في جامعتي ظفار ونزوى بلغ عددهم (44) عضواً. وبينت نتائج الدراسة وجود وضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهميته، وكانت من أهم المعوقات التي تضعف عملية التخطيط الاستراتيجي محدودية الموارد المالية لإعداد الخطط وتنفيذها، وبينت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (الوضوح، الأهمية، والمعوقات) في المتغير التابع (مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل إدارة الجامعة) في كل من الجامعتين المبحوثتين معاً، حيث بينت نتائج الدراسة وجود ممارسة للتخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، وجاء انعكاس دور التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة الكلثم وبدرانه (2012) التعرف إلى معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (143) عضواً من مختلف الأقسام في كلية التربية، وتم استخدام استبانة تكونت من (18) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى توجد على درجة كبيرة، وأن أعلى هذه المعوقات هي الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة والرتبة الأكاديمية.

كما قام جرار و أبو علي (2012) بدراسة هدفت التعرف إلى واقع عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بأعمال إدارية، وتكونت عينة الدراسة من (51) عضو هيئة تدريس، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت استبانة تكونت من (43) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام كبير بجميع مجالات التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند جميع مجالات الدراسة والأداة ككل تعزى لمتغيري نوع الجامعة (حكومية وخاصة)، ومتغير الرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد)، وأظهرت وجود فروق دالة إحصائية عند جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير الكلية (إنسانية، وعلمية) ولصالح الكليات العلمية باستثناء المجال الثاني التخطيط للبرامج التربوية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية في مجالات الأداة الكلية.

وهدفت دراسة عبد المجيد وعبد المجيد (2013) إلى إلقاء الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية من خلال الوقوف على تجربة جامعة دنقلا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (118) من أعضاء هيئة التدريس. استخدمت استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس، ومقابلة موجهة للإدارة العليا بالجامعة. أظهرت نتائج الدراسة أن ثقافة التخطيط الاستراتيجي متوفرة بجامعة دنقلا، ووجود اهتمام كبيرة من إدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي، مع ضعف ممارسة إدارة الجامعة لمعايير الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي.

وأجرت الصانع (2013) دراسة بهدف التعرف إلى درجة ممارسة عمداء ووكلاء الكليات الجامعية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. تكون مجتمع الدراسة من جميع الكليات الجامعية المتوسطة في الأردن التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية، تم اختيار (50) كلية، وتكونت عينة الدراسة من (47) عميداً ووكيلاً، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت استبانتين: الأولى عن التخطيط الاستراتيجي والثانية عن ضمان الجودة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية للتخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ووكلائهم، تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي في الدرجة الكلية.

هدفت دراسة المجالي وسمارة (2014) الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن. تكونت عينة الدراسة من جميع المسؤولين في جامعة مؤتة من نواب الرئيس، العمداء، نواب العمداء، رؤساء الأقسام الأكاديمية، مدراء المراكز والوحدات والدوائر وبلغ عددهم (180) فرداً، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام استبانة بلغ عددها (20) فقرة توزعت على مجالين، الأول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والثاني عمليات التخطيط الاستراتيجي، أظهرت النتائج درجة وضوح عالية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي. ودرجة متوسطة لممارسة مسؤولي الجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة أو التفاعل بينهما. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ووجود فروق دالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغير الخبرة.

وهدفت دراسة زعيبي (2014) التعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. شملت عينة الدراسة (180) موظفاً من العاملين في الجامعة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم من خلال الزيارات الميدانية، وبينت نتائج الدراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الجامعة، حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية.

وسعت دراسة داود (2016) التعرف إلى كيفية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي وفق متطلبات ريادة الجودة في النظام التعليمي الجامعي، تكونت عينة الدراسة من (65) من الأساتذة والقيادات الموجودات في كلية الإدارة والاقتصاد وكلية القانون وكلية التربية الرياضية في جامعة بغداد، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت استبانة تكونت من (58) فقرة توزعت إلى مجالين وفق متغيري الدراسة هي: التخطيط الاستراتيجي تكون من (33) فقرة، والمجال الثاني: ريادة الجودة والذي تكون من (25) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود روابط حقيقية مقبولة بين التخطيط الاستراتيجي وريادة الجودة في إطار البيئة المحلية، كما جرى الوقوف على الجوانب الايجابية والسلبية في عملية التخطيط الاستراتيجي المعتمدة فيها، وبينت الدراسة أن تأثير التخطيط الاستراتيجي يزداد قوة في تحقيق الجودة الفاعلة للمؤسسة التعليمية الناجحة.

وهدفت دراسة عوده (2017) إلى تحديد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لقياس معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي تكونت من (31) فقرة، تم تطبيقها على عينة تألفت من (336) عضو هيئة تدريس، وبينت نتائج الدراسة أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة إعاقة مرتفعة للمجالات، وجاء ترتيب المجالات على النحو الآتي: المعوقات المادية، ثم المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات الإدارية، وأخيراً المعوقات البشرية، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغيرات الجنس، والكليات، وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، لصالح فئة أستاذ مساعد.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ونتائجها وتوصياتها فقد أكدت على ضرورة التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي مثل دراسات (صالح وعكعك، 2011؛ زعيبي، 2014؛ داود، 2016)، واهتمت دراسات بتقييم واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات (جرار و أبو علي، 2012؛ عبد المجيد وعبد المجيد، 2013؛ والمجالي وسماره، 2014)، واهتمت دراسات بدراسة ممارسة التخطيط الاستراتيجي (الصانع، 2013؛ داود، 2016)، في حين اهتمت دراسات أخرى البحث في معوقات التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي (صالح وعكعك، 2011؛ الكلثم وبدرانه، 2012؛ عوده، 2017)، وربطت معظم الدراسات بين التخطيط الاستراتيجي وضمان جودة الأداء، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، والتعرف إلى الأدوات ومناقشة وتفسير النتائج وتوصياتها، وبناء أداة الدراسة، وتميزت الدراسة الحالية عن غيرها حسب علم الباحث بأنها من الدراسات القليلة التي تناولت معايير التخطيط الاستراتيجي وممارسته، ويأمل الباحث أن تضيف معرفة جديدة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء هذه المعايير.

#### منهج الدراسة وإجراءاتها:

##### منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها قام الباحث باختيار المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال مسح وجمع وتحليل بيانات المشكلة البحثية باستخدام الاستبانة التي تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة القصيم.

##### مجتمع الدراسة وعينتها:

شمل مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية والأقسام التابعة لها في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم والبالغ عددهم (234) عضو هيئة تدريس.

## عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (83) عضو هيئة تدريس، يشكلون ما نسبته 35.47% من مجتمع الدراسة والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيراتها.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الخدمة في التدريس	أقل من 3 سنوات	18	21.69%
	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	29	34.94%
	أكثر من 6 سنوات	36	43.37%
الرتبة العلمية	أستاذ	15	18.07%
	أستاذ مشارك	29	34.94%
	أستاذ مساعد	39	46.99%
القسم	قسم أصول التربية	26	31.33%
	قسم المناهج وطرق التدريس	34	40.96%
	قسم التعليم الأساسي	23	27.71%
المجموع		83	100.00%

## أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم استبانة "واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم" بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بذلك، مثل دراسة داود (2016)، ودراسة الأمين (2015)، ودراسة الصانع (2013)، ودراسة عبد المجيد وعبد المجيد، (2013)؛ ودراسة المجالي وسمارة (2014)، ودراسة جرار أبو علي (2012)، ودراسة الكلثم (2012)، ودراسة الدجني (2006)، وتكونت الاستبانة من (65) فقرة موزعة على مجالين، هما: مجال معايير التخطيط الاستراتيجي، وتضمن (28) فقرة، ومجال ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتضمن (37) فقرة.

صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق استبانة الدراسة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين وعددهم (11) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم، وقد تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات ودمج بعضها.

## ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات الاستبانة، تم حساب معاملات الثبات بطريقة التطبيق وإعادة التطبيق، حيث تم تطبيقها على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة وعددهم (26) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني بين التطبيقين قدره أسبوعان. وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون، حيث بلغ معامل الثبات للمجال الأول (0.87)، والمجال الثاني (0.84)، وبلغت قيمة معامل الارتباط للاستبانة الكلية (0.88)، وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة (عودة، 2007).

## تصحيح الاستبانة:

تم استخدام تدرج ليكرت الخماسي لتقدير واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم على النحو التالي: عالية جداً، وعالية، ومتوسطة، وضعيفة، وضعيفة جداً، وتم إعطاء التقديرات الرقمية التالية (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي. كما تم استخدام التدرج الإحصائي التالي لتوزيع المتوسطات الحسابية الآتية: 1.00 - 1.80 درجة قليلة جداً، و1.81 - 2.60 درجة قليلة، و2.61 - 3.40 درجة متوسطة، و3.41 - 4.20 درجة عالية، و4.21 - 5.00 درجة عالية جداً.

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها، حيث تم عرضها ومناقشتها وفقاً لأسئلة الدراسة.



النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: "ما واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على مجالي الاستبانة، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول (2).

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالي الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	م*م	ع	درجة
1	1	معايير التخطيط الاستراتيجي	4.75	0.58	عالية جداً
2	2	ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي	3.30	0.49	متوسطة
		مجالي الاستبانة ككل	4.15	0.33	عالية

\* الدرجة العظمى من 5

يبين الجدول (2) أن مجال معايير التخطيط الاستراتيجي قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.75) وانحراف معياري (0.58)، بينما احتل مجال ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.49)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالي الاستبانة ككل (4.15) بانحراف معياري (0.33)، وهو يقابل درجة تقدير عالية.

وقد يعود تفسير هذه النتيجة إلى معرفة أفراد عينة الدراسة بمفاهيم ومعايير التخطيط الاستراتيجي أكثر من غيرهم نتيجة مرورهم بخبرات متراكمة عبر سنوات خدمتهم في التدريس أو لإشترك البعض منهم في لجان التخطيط الاستراتيجي في أقسام الجامعة؛ الأمر الذي انعكس ذلك على استجاباتهم على فقرات أداة الدراسة بمجاليها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (صالح وعكعك، 2011؛ والمجالي وسمارة، 2014؛ وزعيبي، 2014) التي أشارت إلى وضوح التخطيط الاستراتيجي وأهميته، ونتيجة دراسة عبد المجيد وعبد المجيد (2013) التي أشارت إلى وجود ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، واهتمام كبير من إدارة الجامعة بالتخطيط الاستراتيجي، مع وجود ضعف في ممارسة معايير التخطيط الاستراتيجي. ونتائج دراسة عوده (2017) التي أشارت إلى وجود معوقات في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراستي (صالح وعكعك، 2011؛ الصانع، 2013) اللتان أشارتا إلى وجود ممارسة مرتفعة للتخطيط الاستراتيجي.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالي الاستبانة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: مجال معايير التخطيط الاستراتيجي:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال معايير التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرقم	الفقرات	م*م	ع	درجة التقييم
24		تشجيع الأفكار المبدعة للتخطيط	4.93	0.27	عالية جداً
25		استخدام المنهج العلمي في حل المشكلات	4.88	0.33	عالية جداً
19		نشر ثقافة الانجاز	4.87	0.34	عالية جداً

درجة التقييم	ع	م*	الفقرات	
عالية جداً	0.45	4.86	تبني مبدأ الشفافية	17
عالية جداً	0.37	4.84	تحديد الاحتياجات التدريبية	14
عالية جداً	0.38	4.83	تحقيق جودة الأداء الجامعي	13
عالية جداً	0.47	4.82	توسيع الشراكة في عمليات التخطيط	20
عالية جداً	0.43	4.81	المواءمة مع احتياجات سوق العمل	3
عالية جداً	0.40	4.81	تطوير العلاقات الإنسانية	7
عالية جداً	0.54	4.80	العمل الجماعي في عمليات التخطيط	15
عالية جداً	0.44	4.80	التحسين المستمر	16
عالية جداً	0.41	4.78	تحليل الوضع القائم بكفاءة عالية	10
عالية جداً	0.48	4.77	تحقيق التميز والارتقاء بأداء الطلاب	6
عالية جداً	0.50	4.77	مأسسة التخطيط الاستراتيجي	27
عالية جداً	0.51	4.76	التفكير الاستراتيجي	1
عالية جداً	0.60	4.76	إتقان التخطيط الاستراتيجي	18
عالية جداً	0.56	4.73	الانفتاح على المستجدات الحديثة	22
عالية جداً	0.52	4.73	المرونة في التخطيط	23
عالية جداً	0.50	4.72	الاستخدام الأمثل للموارد	9
عالية جداً	0.60	4.70	الاهتمام بالمستقبل	26
عالية جداً	0.65	4.67	الاهتمام بالأولويات الاستراتيجية	11
عالية جداً	0.67	4.66	تحقيق رضا المستفيدين	12
عالية جداً	0.67	4.64	الالتزام بمعايير ضبط جودة التعليم العالي	2
عالية جداً	0.73	4.64	شمولية عملية التخطيط وتكاملها	21
عالية جداً	0.65	4.64	الرقابة وتقييم الأداء	28
عالية جداً	0.76	4.63	توفير بيئة داعمة للتخطيط	8
عالية جداً	0.71	4.61	تبني التطوير المهني المستمر	4
عالية جداً	0.83	4.45	تطبيق معايير التنمية المستدامة	5
عالية جداً	<b>0.58</b>	<b>4.75</b>	<b>المجال ككل</b>	

\* الدرجة العظمى من 5

يبين الجدول (3) أن الفقرة رقم (24) والتي نصت على "تشجيع الأفكار المبدعة للتخطيط" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.93) وانحراف معياري (0.27)، وجاءت الفقرة رقم (25) والتي كان نصها "استخدام المنهج العلمي في حل

المشكلات" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.88) وانحراف معياري (0.33)، بينما احتلت الفقرة رقم (5) والتي نصت على "تطبيق معايير التنمية المستدامة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.83)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (4.75) وانحراف معياري (0.58)، وهو يقابل تقدير بدرجة عالية جداً. ويفسر الباحث السبب في حصول الفقرة "تشجيع الأفكار المبدعة للتخطيط" على المرتبة الأولى إلى وجود اهتمام وحرص لدى أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الإبداع في التخطيط باعتباره العنصر المهم في تحقيق أهداف الكلية، حيث يعد تشجيع الأفكار المبدعة والابتعاد عن النمط التقليدي في التخطيط من المعايير المهمة لتحقيق الجودة في التخطيط الاستراتيجي، كما أن العديد من الدراسات أكدت على نشر ثقافة الإبداع في التخطيط لضمان الحصول على أفكار إبداعية تؤدي إلى التحسين المنشود في مؤسسات التعليم العالي، كما أنه يساعد القادة على بناء وإبداع رؤية توضح كيف ستحتفظ المنظمة بنفسها في بيئة جديدة بصورة فاعلة (Guerra, et al., 2017). وتتفق هذه النتيجة مع ما أوصت به دراسة جرار و أبو علي (2012) بالأخذ بملاحظات أعضاء هيئة التدريس فيما يخص تطوير البرامج والخطط الاستراتيجية. وربما يعود ذلك إلى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته لدى أفراد الدراسة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة سينيوليبا وياكوبو (Seniwoliba & Yakubu, 2015) التي أظهرت وجود تحديات في تطبيق ضمان الجودة تمثلت في غياب التخطيط الاستراتيجي.

وقد يعود تفسير حصول الفقرة "استخدام المنهج العلمي في حل المشكلات" بالمرتبة الثانية إلى وعي أعضاء هيئة التدريس في الكلية بالمنهج العلمي في تحليل المشكلات وتوظيفها في عمليات التخطيط الاستراتيجي؛ للوقوف على نقاط القوة ومجالات التحسين فيها، وقد أشارت دراسات إلى أهمية إتباع أساليب علمية قائمة على الدراسة والتحليل في عمليات التخطيط الاستراتيجي (زعيبي، 2014). إضافة إلى التخطيط لبقاء التنظيم واستمراره من خلال عمليات التنبؤ المدروس والمنظم للمستقبل، ووضع التقديرات والاحتمالات الدقيقة لاتجاهات الأحداث المستقبلية بناء على أسس علمية (العصيمي، 2007). وانخراط المستفيدين في حوار ذي معنى من أجل تحديد المشاكل الخطيرة ذات الصلة بالمنظمة والمستفيدين (Guerra, et al., 2017)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صالح و عكعك (2011) التي أوصت بضرورة الاستعانة بأصحاب الخبرة للمساهمة في عملية التخطيط، ومشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها. وقد يعود تفسير نتيجة الفقرة "تطبيق معايير التنمية المستدامة" بحصولها على المرتبة الأخيرة من المعايير، إلى حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى تكريس الوعي بمعايير التنمية المستدامة وتطبيقها بصورة أفضل وأشمل مما هو عليه، وقد أشارت دراسة داود (2016) إلى وجود روابط حقيقية مقبولة بين التخطيط الاستراتيجي وريادية الجودة في إطار البيئة المحلية، والوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية في عملية التخطيط الاستراتيجي المعتمدة فيها، وبينت الدراسة أن تأثير التخطيط الاستراتيجي يزداد قوة في تحقيق الجودة الفاعلة للمؤسسة التعليمية الناجحة، وأشار الغزو والقرعان (2017) إلى تحقيق الجودة من خلال القيام بجملة من الإجراءات التي تعمل على تحقيق التنمية والتطوير، إذ تعد من أهم ممارسات استراتيجيات الإصلاح، بهدف تعزيز الأداء.

المجال الثاني: مجال ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	م*	ع	درجة التقييم
33	توظف معايير ومؤشرات عمليات الرقابة والتقييم للأداء في الكلية وفق الخطة.	3.49	0.11	عالية
37	يوجد اهتمام بتحقيق مخرجات البرامج التعليمية وفقاً لمتطلبات الهيئة الوطنية	3.44	0.29	عالية

الرقم	الفقرات	م*	ع	درجة التقييم
	للتقويم والاعتماد الأكاديمي.			
11	وضع خطة استراتيجية لتطوير المقررات الدراسية بما يتواءم مع احتياجات سوق العمل	3.42	0.42	عالية جداً
20	توفر الكلية بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة لإعداد الخطط الاستراتيجية.	3.40	0.48	عالية جداً
18	تحرص الكلية على تطوير مشاركة المجتمع المحلي في عمليات التخطيط ورسم السياسات وتنفيذها.	3.39	0.44	متوسطة
19	تحرص الكلية على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إعداد الخطط الإستراتيجية.	3.39	0.41	متوسطة
31	يتم توجيه الإعلام لخدمة الخطط الاستراتيجية ومشاريعها.	3.39	0.41	متوسطة
9	تتوفر خطة استراتيجية واضحة وشاملة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية في الكلية.	3.38	0.40	متوسطة
13	تتبع أفضل الأساليب لتحقيق رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية.	3.38	0.33	متوسطة
27	تتوفر لدى الكلية استراتيجية لمقاومة التغيير المحتمل.	3.38	0.45	متوسطة
34	توظف العمادة أدوات تقييم مناسبة للحكم على جودة الإجراءات والخطط الإستراتيجية.	3.38	0.45	متوسطة
10	الاهتمام بتطوير العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب سواء في داخل الجامعة أو خارجها.	3.37	0.34	متوسطة
26	يتم توجيه جهود العاملين نحو العمل الجماعي لتحقيق الخطط الاستراتيجية	3.36	0.52	متوسطة
30	يتم تطوير الخطط الدراسية للكلية وفق معايير ضبط جودة التعليم العالي.	3.36	0.50	متوسطة
17	تتخذ الكلية القرارات الاستراتيجية بكفاءة ومهنية عالية.	3.34	0.45	متوسطة
14	تظهر الكلية اهتماماً كبيراً في تحديد الاحتياجات التدريبية للتخطيط الاستراتيجي	3.33	0.46	متوسطة
22	توفر الكلية نماذج وتجارب رائدة في التخطيط الاستراتيجي	3.33	0.41	متوسطة
4	توظف الكلية أدوات التغيير في تحليل الوضع الراهن من أجل الانتقال إلى الوضع المأمول.	3.32	0.65	متوسطة
6	يتم الاستفادة من التطورات المعرفية والعلمية والتقنية الحديثة في إعداد الخطط الإستراتيجية.	3.32	0.42	متوسطة
21	توفر الكلية فرص تدريب كافية لأعضاء هيئة التدريس في مهارات التخطيط الاستراتيجي.	3.32	0.52	متوسطة
3	توفر هيكل تنظيمي واضح يسهل عملية وضع الخطط الاستراتيجية.	3.31	0.43	متوسطة
29	توجد خطة استراتيجية لتحقيق ضمان جودة الخدمات التعليمية.	3.31	0.45	متوسطة
5	تهتم الكلية بوضع التصورات المستقبلية والاستفادة لمعالجة المشكلات المتوقعة.	3.30	0.44	متوسطة
12	توفر الكلية خطط بديلة مناسبة في ضوء المعايير المحددة للموازنة بين البدائل المتاحة.	3.30	0.49	متوسطة
25	تتضمن الخطط الاستراتيجية تحديد فرص العمل الحالية والمستقبلية لطلابها لتحقيق مستقبل أفضل لهم.	3.30	0.46	متوسطة
32	تعكس الخطط الاستراتيجية تطوير قدرات الطلاب ومهاراتهم وخبراتهم	3.28	0.50	متوسطة

الرقم	الفقرات	م*	ع	درجة التقييم
	للدخول إلى سوق العمل بكل ثقة واقتدار.			
35	تعمل على إعداد أدوات لقياس مخرجات الكلية والاستفادة منها في التقويم.	3.27	0.70	متوسطة
36	يتم مراجعة الخطط وبرامجها وفق المتغيرات والمستجدات بشكل دوري.	3.26	0.58	متوسطة
16	تشجع الطلاب على إطلاق مبادرات ريادية لخدمة الجامعة والمجتمع.	3.23	0.54	متوسطة
24	تؤكد الكلية بشكل مستمر على تبادل الخبرات في تطوير الخطط الدراسية كمنظور استراتيجي.	3.22	0.63	متوسطة
23	تهتم الكلية بتطوير مستوى الخدمات التعليمية للطلاب.	3.21	0.65	متوسطة
15	التخطيط لتحقيق التميز والارتقاء بالأداء إلى المستويات العالمية باعتبار الجودة سمة من سمات العصر الحديث.	3.19	0.68	متوسطة
1	توفر خطة معلنة تتضمن رؤية ورسالة وقيم وأهداف استراتيجية.	3.17	0.65	متوسطة
7	تلتزم الكلية بمعايير ضبط جودة التعليم العالي في إعداد الخطط الإستراتيجية.	3.16	0.67	متوسطة
28	يتم توضيح المهام والمسؤوليات والأدوار عند وضع الخطط الاستراتيجية.	3.16	0.80	متوسطة
8	الاهتمام بتوفير بيئة متطورة وفق معايير الجودة العالمية لتنمية قدرات الفئات المستهدفة ومهاراتهم.	3.09	0.77	متوسطة
2	توفر خطة إجرائية تطويرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة.	3.04	0.80	متوسطة
	<b>المجال ككل</b>	3.30	0.49	متوسطة

\* الدرجة العظمى من 5

يبين الجدول (4) أن الفقرة رقم (33) والتي نصت على "توظف معايير ومؤشرات عمليات الرقابة والتقييم للأداء في الكلية وفق الخطة" قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.11)، وجاءت الفقرة رقم (37) التي كان نصها "يوجد اهتمام بتحقيق مخرجات البرامج التعليمية وفقاً لمتطلبات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.29)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) والتي كان نصها "توفر خطة إجرائية تطويرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.80)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على هذا المجال ككل (3.30) وانحراف معياري (0.49)، وهو يقابل ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة. وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة المجالي وسارة (2014) التي أظهرت أن درجة ممارسة مسؤولي الجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، ويعود السبب في حصول الفقرة "توظف معايير ومؤشرات عمليات الرقابة والتقييم للأداء في الكلية وفق الخطة" بالمرتبة الأولى، والفقرة "يوجد اهتمام بتحقيق مخرجات البرامج التعليمية وفقاً لمتطلبات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي" بالمرتبة الثانية إلى وجود نظام للتقييم يعتمد على المعايير والمؤشرات في تقييم الأداء وفق خطة الكلية الاستراتيجية والتي يتم التأكيد عليها بشكل مستمر من قبل قيادات الكلية، حيث يعمل التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين أداء المنظمة، ويتم قياس الأداء من أجل مراقبة التقدم، ولتحقق من أن جميع الأفراد يركزون على الأهداف والاستراتيجيات التي تم الاتفاق عليها (Guerra, et al., 2017). بالإضافة إلى سعي الجامعات والكليات إلى تطوير خططها الاستراتيجية من أجل تحقيق وإنجاز متطلبات الاعتماد لها بناء على متطلبات المسؤولية المتزايدة عليها (Guerra, Zamora, Hernandez, & Menchaca, 2017). إذ أن جودة التخطيط الاستراتيجي يعتمد على التحقق من الكيفية التي سيتم تطبيق الخطط وفقها، وكيفية تقويمها، ودرجة فاعليتها (Letizia, 2017). واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد المجيد وعبد المجيد (2013) التي أظهرت ضعف ممارسة إدارة جامعة دنقلا لمعايير الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي. في حين يعود السبب في نتيجة حصول الفقرة "توفر خطة إجرائية تطويرية لتحقيق الأهداف

الاستراتيجية المنشودة" على المرتبة الأخيرة إلى إحساس أعضاء هيئة التدريس بضرورة ملائمة الخطة الإجرائية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وفق المتغيرات والمستجدات المحلية والإقليمية والعالمية، وإلى وجود اهتمام لديهم بتحقيق أهداف الكلية المنشودة، وقد أشارت دراسة مرزوقه (2014) إلى وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين وكفاءتهم في الجامعات، وبينت دراسة داود (2016) وجود روابط حقيقية مقبولة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الجودة الفاعلة للمؤسسة التعليمية الناجحة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على واقع التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها تعزى لمتغيرات: الخدمة في التدريس، والرتبة العلمية، والقسم؟"  
أ- حسب متغير الخدمة في التدريس:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على مجالي الاستبانة حسب متغير الخدمة في التدريس

المجال		أقل من 3 سنوات ن=18		3 إلى أقل من 6 سنوات ن=29		أكثر من 6 سنوات ن=36	
		ع	م	ع	م	ع	م
معايير التخطيط الاستراتيجي		.547	4.72	.409	4.77	.511	4.75
ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي		.661	3.11	.761	3.15	.849	3.52
الاستبانة ككل		.587	3.80	.696	3.85	.773	4.05

ب- حسب متغير الرتبة الأكاديمية:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على مجالي الاستبانة حسب الرتبة العلمية

المجال		أستاذ ن=15		أستاذ مشارك ن=29		أستاذ مساعد ن=39	
		ع	م	ع	م	ع	م
معايير التخطيط الاستراتيجي		.488	4.79	.680	4.72	.653	4.76
ممارسة عمليات التخطيط		.816	3.68	.887	3.22	.793	3.21
الاستبانة ككل		.508	4.16	.489	3.87	.484	3.88

ج- حسب متغير القسم:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة على مجالات الاستبانة حسب القسم

المجال		قسم أصول التربية ن=26		قسم المناهج وطرق التدريس ن=34		قسم التعليم الأساسي ن=23	
		ع	م	ع	م	ع	م
معايير التخطيط الاستراتيجي		.779	4.72	.847	4.75	.914	4.79
ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي		.905	3.34	1.01	3.29	.834	3.27
الاستبانة ككل		.662	3.93	.607	3.92	.599	3.92

يتبين من الجداول (5، 6، 7) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالي الاستبانة، حسب متغيرات الدراسة الكلية، الخدمة في التدريس، والرتبة العلمية، والقسم. ولمعرفة مستويات الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين المتعدد، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8): نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مجالي الاستبانة حسب متغيرات الدراسة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.381	0.924	0.722	2	1.444	معايير التخطيط الاستراتيجي	الخدمة في التدريس
0.001*	9.027	6.247	2	12.494	ممارسة التخطيط الاستراتيجي	ولكس = 0.773 ح = 0.005
0.347	0.982	0.767	2	1.534	معايير التخطيط الاستراتيجي	الرتبة العلمية
0.006*	7.611	5.267	2	10.534	ممارسة التخطيط الاستراتيجي	قيمة ولكس = 0.728 ح = 0.012
0.375	0.946	0.739	2	1.478	معايير التخطيط الاستراتيجي	القسم
0.221	1.457	.0081	2	2.016	ممارسة التخطيط الاستراتيجي	قيمة ولكس = 0.741 ح = 0.009
		0.781	76	59.356	معايير التخطيط الاستراتيجي	الخطأ
		0.692	76	52.592	ممارسة التخطيط الاستراتيجي	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

يبين الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجال معايير التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الدراسة (الخدمة في التدريس، الرتبة العلمية، والقسم)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجال ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير القسم. بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجال ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيري (الخدمة في التدريس، الرتبة العلمية). ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (9): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على مجال ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي حسب متغيري الخدمة في التدريس والرتبة العلمية

المتغير			أقل من 3	3 إلى أقل من 6	أكثر من 6
المتوسط			3.11	3.15	3.52
الخدمة في التدريس	أقل من 3	3.11	0.04	*0.41	
	3 إلى أقل من 6	3.15		*0.37	
	أكثر من 6	3.52			
المتغير			أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
الرتبة العلمية	الحسابي	3.68	3.22	3.21	
	أستاذ	3.68	*0.46	*0.47	

0.01			3.22	أستاذ مشارك
			3.21	أستاذ مساعد

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

يبين الجدول (9) أن:

(1) هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ذوي الخدمة التدريسية (أكثر من 6 سنوات) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الخدمة التدريسية (أقل من 3 سنوات، و 3 إلى أقل من 6 سنوات) من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخدمة التدريسية (أكثر من 6 سنوات)، على مجال ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي.

(2) هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ذوي الرتبة العلمية (أستاذ) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الرتبة العلمية (أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات ذوي الرتبة العلمية (أستاذ)، على مجال ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي. كما تم إجراء اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالي الاستبانة ككل حسب متغيرات الدراسة، حيث كانت النتائج، كما هي موضحة في الجدول (10).

الجدول (10) : نتائج اختبار تحليل التباين الثلاثي للفروق بين تقديرات أفراد العينة على مجالي الاستبانة ككل حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الخدمة في التدريس	10.984	2	5.492	10.421	.001*
الرتبة العلمية	13.034	2	6.517	12.366	.001*
القسم	0.844	2	0.422	0.800	.416
الخطأ	40.052	76	0.527		
الكلية	2604.325	82			

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

يبين الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مجالي الدراسة ككل تعزى لمتغير القسم.

وقد يعود تفسير هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الأقسام المختلفة يمارسون نفس الأدوار في عمليات التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى أنهم يتبعون نفس الكلية التي يدرسون فيها، وإلى اشتراك أهداف خطط الأقسام مع أهداف الخطة الاستراتيجية للكلية التي يسعون إلى تحقيقها تشاركياً، حيث أشار داوود (2016) أن استخدام التخطيط الاستراتيجي يسهم في إنجاز جودة وريادية التعليم والأنشطة التعليمية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جرار و أبو علي (2012) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية (إنسانية، وعلمية) ولصالح الكليات العلمية. ونتيجة دراسة الصانع (2013) التي بينت أن درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عوده (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية تبعاً لمتغير الكلية.



بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عند متغيري (الخدمة في التدريس، والرتبة العلمية). ولتحديد مصادر تلك الفروق تم استخدام اختبار شافيه (Scheffe) كما هو موضح في الجدول (11).  
الجدول (11) : نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على مجالي الدراسة حسب متغيري الخدمة في التدريس والرتبة العلمية

المتغير		أقل من 3 سنوات	3 إلى أقل من 6 سنوات	أكثر من 6 سنوات
		3.80	3.85	4.05
الخدمة في التدريس	أقل من 3 سنوات	3.80	0.05	*0.25
	3 إلى أقل من 6	3.85		*0.20
المتغير		أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
الرتبة العلمية	الحسابي	4.16	3.87	3.88
	أستاذ	4.16	*0.29	*0.28
	أستاذ مشارك	3.87		0.01

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 = \alpha$

يبين الجدول (11) أن:

هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ذوي الخدمة التدريسية (أقل من 3 سنوات، و 3 إلى أقل من 6 سنوات) من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات ذوي الخدمة التدريسية (أكثر من 6 سنوات)، على مجالي الدراسة. وقد يعود تفسير هذه النتيجة إلى اكتساب أعضاء هيئة التدريس الخبرة الجيدة في معرفة التخطيط الاستراتيجي وممارسته في الكلية، وقد يكون بعضهم أعضاء في لجنة التخطيط الاستراتيجي في الكلية الأمر الذي انعكس على تقديراتهم، حيث تسعى الجامعات والكليات إلى تطوير خططها الاستراتيجية من أجل تحقيق وإنجاز متطلبات الاعتماد لها بناء على متطلبات المسؤولية المتزايدة عليها (Guerra, Zamora, Hernandez, & Menchaca, 2017). وإن تطور المؤسسات التعليمية محكوم عليها بجودة البرامج التي تقدمها، وبكفاءة العاملين، ولا يقل عن ذلك أهمية نوعية التخطيط الذي تقوم به. الأمر الذي يتطلب مشاركة المستفيدين في عملية التخطيط لتوجيه هذه المؤسسات نحو الأفضل (Guerra, et al., 2017) ، ويكسب القائمين عليه والمشاركين فيه ثقة بأنفسهم وبتوجهاتهم، ويمثل دافعا ومحفزا نحو تحقيق أهداف المؤسسة (أبو دقة والدجني، 2011). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عوده (2017) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعا لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكئثم وبدرانه (2012) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة، وتتفق مع نتيجة دراسة المجالي وسمارة (2014) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغير الخبرة.

- هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ذوي الرتبة العلمية (أستاذ) من جهة، ومتوسط تقديرات ذوي الرتبة العلمية (أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) من جهة ثانية، وذلك لصالح تقديرات ذوي الرتبة العلمية (أستاذ)، على مجالي الدراسة.

وقد يعود تفسير هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس ذوي الرتبة العلمية (أستاذ) يعد أكثر خبرة وممارسة ومشاركة من غيرهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي، أو أن لديهم اهتمامات بحثية في هذا المجال، حيث يعد ممارسة التعليم العالي لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة وحتمية من أجل القيام بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكيد على أن جميع العاملين (الأكاديميين والإداريين) فيها يسببون في اتجاه نفس الأهداف، كما يعد التخطيط الاستراتيجي كأداة تحسينية وتعزيزية للجامعة (Albon, Iqbal, & Pearson, 2016). واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات (الكلم وبدرانه، 2012؛ وجرار وأبو علي، 2012) اللتان أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. واختلفت مع نتيجة دراسة عوده (2017) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح فئة أستاذ مساعد.

#### توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

1. تفعيل ممارسة معايير الجودة في عمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل فاعل.
2. تدريب أعضاء هيئة التدريس الجدد على التخطيط الاستراتيجي وإشراكهم في إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها.
3. العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وجعلها من الممارسات الجيدة بين جميع أعضاء هيئة التدريس في الكلية.
4. إجراء دراسات تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء الجامعي في أقسام الكلية.

## المراجع العربية:

### القرآن الكريم

- أبو دقة، سناء والدجني، إياد. (2011 م). التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية الجامعة الإسلامية بغزة ( كدراسة حالة). مقدم إلى: المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي/"جامعة الزرقاء الأهلية-الأردن المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي. 10-12/5/2011م.
- الأمين، يوسف. (2015 م). إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي وأثرها على التقويم والاعتماد الأكاديمي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- بشير، بن عيشي وعمار، بن عيشي. (2014 م). دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان الجودة بالجامعات الجزائرية دراسة استطلاعية من وجهة نظر الهيئة التدريسية بجامعة محمد خيضر بسكرة. المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 1 - 3 / ابريل 2014.
- جرار، أماني غازي أبو علي، محمد زهران. (2012 م). واقع عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بأعمال إدارية. مجلة اتحاد الجامعات العربية، 60، 217-242.
- الحاج، فيصل و مجيد، سوسن وجريسات، الياس. (2008 م). دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية. الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، مجلس ضمان الجودة والاعتماد، عمان.
- الخميسي، السيد سلامة. (2007 م). معايير جودة المدرسة الفعالة في ضوء منحى النظم ( رؤية منهجية ). ورقة مقدمة للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستين) التقويم (15-16 / 5 / 2007).
- داود، فضيله سلمان. (2016 م). ريادة جودة التعليم الجامعي على وفق التخطيط الاستراتيجي بحث استطلاعي لعينة من كليات جامعة بغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(15)، 253-283.
- الدجني، إياد. (2006 م). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الدجني، إياد. (2011 م). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي. ( أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.
- زعيبي، رحمة. (2014 م). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- سعيد، فيصل محمد. (2013 م). معوقات التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر الإدارة العليا ورؤساء الأقسام. جامعة الخرطوم- المؤتمر السنوي للدراسات العليا والبحث العلمي- الدراسات الإنسانية والتربوية - فبراير 2013 - الخرطوم السودان- مداولات المؤتمر - المجلد الثاني.
- صالح، صلاح وعكعك، علي. (2011 م). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في جامعات عُمانية خاصة. مجلة دنانير، ع 4، 27-89.
- الصانع، خوله عبد العزيز حماد. (2013 م). درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عبد المجيد، ياسر محمد وعبد المجيد، عمار محمد. (2014 م). معايير جودة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية (دراصة حالة جامعة دنقلا في الفترة من 2005 م وحتى 2013 م). المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 1 - 3 / ابريل 2014.

العصيمي، خالد بن محمد. (2007 م). أسس ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في سياسة التعليم بالمملكة العربية السعودية. الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية " جستن " اللقاء السنوي الرابع عشر بعنوان: " الجودة في التعليم العام " 15-16-2007.

عليما، صالح ناصر. (2004 م). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. عمان: دار الشروق، الأردن.

العنزي، سعد علي. (2015 م). عناصر القوة في القيادة. بغداد: دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع.

عودة، أحمد سليمان. (2007 م). أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية. ط 5. اربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.

عودة، علاء خالد. (2017 م). معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الغزوي، علي والقرعان، فيصل. (2017 م). تقييم جودة البرامج الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة. مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، 25 (4)، 390-418.

الفرا، ماجد. (2005 م). دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي. الجامعة الإسلامية: غزة.

الكلم، حمد مرضي وبدارنه، حازم علي. (2012 م). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم، 5 (10)، 187-202.

المجالي، فايز محمد وسماره، نواف أحمد. (2014 م). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن. مجلة دراسات وأبحاث، 6(14)، 02-31.

مرزوقه، هاني. (2014 م). أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.

#### المراجع الأجنبية:

- Albon, S., Iqbal, I., & Pearson, M. (2016). Strategic Planning in an Educational Development Centre: Motivation, Management, and Messiness. *Collected Essays on Learning and Teaching, Vol. 9*. 208-226.
- Chance, S. (2010). Strategic by design: Iterative approaches to educational planning. *Planning for Higher Education, 38*(2), 40-54.
- Guerra, F., Zamora, R., Hernandez, R., & Menchaca, V. (2017). University Strategic Planning: A Process for Change in a Principal Preparation Program. *International Journal of Educational Leadership Preparation, 12* (1). 1-32.
- Letizia, A. (2017). Using Strategic Planning to Create the Public Good for Higher Education in Volatile Times. *International Journal of Progressive Education, 13* (2). 144 - 164.
- Seniwoliba, J. & Yakubu, R. (2015). An analysis of the quality assurance policies in a Ghanian University. *Academic Journals. Vol. 10*(16), pp. 2331-2339.
- Wiliam, D. (2013). Assessment: The Bridge between Teaching and Learning. *Voices from the Middle, 21*(2): 15-20.