

**THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING IN HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS ON THE NEEDS OF THE BUSINESS MARKET IN THE
SULTANATE OF OMAN**

Abdullah Said Obaid ALSHAAIBI¹

Researcher, Islamic Science University of Malaysia, Sultanate of Oman

Khairunneezam MOHD NOOR²

Dr, Islamic Science University of Malaysia, Malaysia

Abstract

The study aimed to reveal the impact of strategic planning on the needs of the labor market in the Sultanate of Oman. The study population consists of the occupants of senior and middle management positions in the Ministry of Higher Education and Scientific Innovation and educational institutions affiliated to the Ministry in the Sultanate of Oman. As well, as graduates of the Colleges of Applied Sciences of the Ministry of Higher Education and Scientific Innovation in the Sultanate of Oman. The study relied on the descriptive approach. The study used the questionnaire as tools for data collection, after ensuring its validity and reliability. The study also used the Model Structural Equation (SEM) to analyze the results. The study found several results, the most important of which is that there is a direct impact of both the importance of strategic planning and the practice of strategic planning in higher education institutions in the Sultanate of Oman on the needs of the labor market from the point of view of higher education officials. The study also included many recommendations, the most important of which is the need for coordination between the Ministry of Higher Education, the Ministry of Labor and the private sector with regard to revealing the needs of the labor market through periodic review and conducting analytical studies of reality to keep pace with modernization in the field of the labor market and its alignment with the outputs of higher education as well as the importance of activating the practical side in universities To provide students with the practical skills necessary for them to enter the labor market.

Key words: Administrative Obstacles, Institutional Performance, Social Development.

 <http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.20.6>

¹  omany707@gmail.com

²  neezam@usim.edu.my

أثر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي على احتياجات سوق العمل في سلطنة عمان

عبدالله بن سعيد بن عبيد الشعبي

الباحث، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، سلطنة عمان

خير ونظام محمد نور

د، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا

الملخص

هدفت الدراسة للكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي على احتياجات سوق العمل في سلطنة عمان. يتكون مجتمع الدراسة من شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى في وزارة التعليم العالي والابتكار العلمي والمؤسسات التعليمية التابعة للوزارة في سلطنة عمان. وكذلك خريجي وخريجات كليات العلوم التطبيقية التابعة لوزارة التعليم العالي والابتكار العلمي بسلطنة عمان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، استخدمت الدراسة الاستبانة كأدوات لجمع البيانات وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها، كما استخدمت الدراسة المعادلة البنائية النموذجية (SEM) لتحليل النتائج. وتوصلت الدراسة إلى عدّة نتائج من أهمها أنه يوجد أثر مباشر لكل من بعد أهمية التخطيط الاستراتيجي وبعد ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان على احتياجات سوق العمل من وجهة نظر مسؤولي التعليم العالي. كما تضمنت الدراسة العديد من التوصيات أهمها ضرورة التنسيق بين وزارة التعليم العالي ووزارة العمل والقطاع الخاص فيما يتعلق بالكشف عن احتياجات سوق العمل من خلال المراجعة الدورية وإجراء الدراسات التحليلية للواقع لمواكبة التحديث في مجال سوق العمل ومواءمته مع مخرجات التعليم العالي كذلك أهمية تفعيل الجانب العملي في الجامعات لتزويد الطلبة بالمهارات العملية اللازمة لهم للانخراط بسوق العمل.

الكلمات المفتاحية: المعوقات الإدارية، الأداء المؤسسي، التنمية الاجتماعية.

المقدمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغيير لكل المؤسسات مهما اختلف نشاطها، حجمها، أهدافها ومكانها، فالتخطيط ما هو إلا الطريق الذي يرسم خطوات المؤسسة نحو النجاح والنمو، وكذلك التميز على المنافسين وضمان البقاء. " فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات على وضع صورة واضحة للمستقبل، بناء على تحليل واقعي لإمكانياتها ومواردها، للوصول بها إلى تحقيق رسالتها وأهدافها" (Chowan & Msusa, 2020:307)، وفي المقابل "تواجه مؤسسات التعليم العالي في العديد من الدول بعض التحديات التي أثرت في قدرة هذه المؤسسات على إعداد مخرجاتها بشكل يمكّنها من المنافسة في سوق العمل الوطني والعالمي؛ وذلك إمّا بانخفاض الكفاءة النوعية لتلك المخرجات بما تملكه من مهارات ومعرفة، وإمّا بمد سوق العمل بمخرجات في تخصصات غير مرغوب فيها مع

وجود عجز وطلب في تخصصات أخرى"، (8: Atia& El-Attug,2021). وفي الوقت ذاته يلاحظ أن هذه المؤسسات تعاني من نقص حاد في توفر المعلومات الدقيقة عن احتياجات سوق العمل من المخرجات والمهارات المطلوبة في مختلف قطاعاته (موجز تقرير المشروع الوطني،2016).

فالتخطيط هو إجراء يتخذه المديرون لتحقيق هدف أو أكثر من أهداف المنظمة المديرون لتحقيق هدف أو أكثر من أهداف المنظمة (العجمي،2020).

والاستراتيجية هي فكرة موحدة تربط الغرض والعمل في معالجة ذكية للموضوع وهي مسار عمل لتحقيق غرض (أهداف المنظمة) ويتولى مخططو مؤسسات التعليم العالي المتخصصين دور الاستراتيجية لتصبح عملية رسمية للغاية مقسمة لخطوات قابلة للتحليل بسهولة تحددها قوائم المراجعة للإجراءات الضرورية وتدعمها التقنيات المتعلقة بتحديد الأهداف، وإنشاء الميزانيات، وبيان البرامج وخطط التسجيل (Horwath,2020). والتخطيط الاستراتيجي استباقي وليس رد فعل وهو يتعامل مع المستقبل قبل وقته وهو نتيجة متصورة أو سلسلة من النتائج النهائية غير واضحة بشكل متزايد لأنها تمتد للمستقبل. (عبيد،2020).

من جهة أخرى يعني التخطيط وضع مخطط لتحقيق هدف معين من خلال تحديد الموارد والمهام والإجراءات والجدول الزمني لتحقيقه، بحيث يُعبر الهدف عن الغرض المستقبلي الذي تسعى المنظمة للوصول إليه وتحقيقه، وهذا يوضح الفرق بين الهدف والخطة؛ فالهدف يُحدد الغاية المستقبلية، بينما الخطة تُحدد الوسيلة المتبعة لتحقيقه (Freie Universitat Berlin,2021). وعلى الرغم من البداية الحديثة نسبياً للتخطيط كعلم، إلا أن الممارسة الفعلية له قديمة قدم الحياة الإنسانية؛ لأنَّ عملية اتخاذ الإجراءات في الحاضر لجني الثمار في المستقبل هي من الممارسات التي تمتد عبر التاريخ إلى مختلف العصور، ومع نشأة الإنسان على هذا الكوكب (عواده،2017).

وقد زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعليم بعد أن زاد النقد الموجه إلى نماذج التخطيط التقليدية المستخدمة في المؤسسات التعليمية؛ بسبب عدم قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة من التطوير (وافية، 2017)، ولهذا أصبح التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤية المستقبلية. ولذلك نجد أنَّ العلاقة بين التعليم العالي والتخطيط الاستراتيجي هي علاقة وثيقة الصلة؛ فهو يشكل علامة بارزة ونقله نوعية (الجعباري، 2013).

وتشير دراسة (ESG,2020; Morais et.all,2021) إلى أن على مؤسسات التعليم الجامعي يجب أن تكيف نفسها وتطور مناهجها وتعديل أساليبها وفقاً لاحتياجات سوق العمل، ومن هذا المبدأ "الابد له من أسلوب ومنهج علمي، وفكر جديد يستند إلى طرق ومداخل وأساليب وإسقاط وتنبؤ وغيرها"، (WORLD Economic Forum,2018)، "وهذا الفكر هو التخطيط الاستراتيجي كما أوضحنا سابقاً؛ لذا تلجأ الدول إلى اتباع تلك المنهجية في التخطيط للخروج من فوهة أزمة ارتباط التعليم الجامعي بمتطلبات سوق العمل" (جمعة،2016: 262)

وانطلاقاً من كل ذلك كله جاء إيمان الباحث بأهمية إجراء هذه الدراسة خاصة في مؤسسات التعليم العالي الحكومي في سلطنة عمان لما لها من أهمية اجتماعية واقتصادية، وأثر على مستقبل السلطنة في ظل ظروف اقتصادية واجتماعية بالغة التعقيد، متأثرة بالبيئة الإقليمية والعالمية.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في قصور التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي الحكومي في سلطنة عمان أحد أهم الأسباب التي أدت إلى ذلك

وانطلاقاً من تلك النظرة تؤكد الأدلة البحثية على "الدور البارز والهام للتخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للمنظمات ومؤسسات التعليم العالي" (Almansoori, 2021:28).

ولتوضيح ذلك نشير لما أوردته دراسة (الطلحي والمشيبي، 2020) بأن الخطط التعليمية في مؤسسات التعليم العالي من تخصصات ومناهج وبرامج وغيرها تؤثر سلباً على مخرجاتها، مما يؤدي إلى عدم انسجامها مع الواقع الفعلي الذي تفرضه متطلبات سوق العمل ومعالجة التأثير السلبي المشار إليه سابقاً والتي تُشكل عاملاً أساسياً لسد الفجوة بين البرامج المتبعة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وهذا الأمر لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عمل بحث شامل لدراسة مكامن الخلل وأوجه القصور في النظام الخاص بالتعليم العالي. لهذا السبب "أصبح إصلاح التعليم وتحسين نوعيته، والبحث عن حلول لمشاكل النظام التعليمي بؤرة اهتمام المجتمع بمستوياته كلّها وخاصة في ضوء ضعف الارتباط بين ما يتعلمه الطلبة وما يحتاجه سوق العمل، وعدم وضوح دور التعليم في التنمية الحقيقية للمجتمع، وهذا ما يستدعي إعادة توجيه نظام التعليم العالي ووضعه على المسار الصحيح الذي يواكب التغيرات العالمية للنهوض بالمجتمع"، (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار، 2020).

وإضافة لما سبق قام الباحث بالعودة للدراسات الإحصائية المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي العمانية والذي قامت به وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار لخريجي مؤسسات التعليم العالي للأعوام (2019/2018) و(2020/2019) و(2021/2020)، كذلك وفقاً لنتائج تقرير مسح الخريجين لعام (2020/2019) ومسح (2021/2020)، حيث أظهرت النتائج أن النسبة الأعلى من الباحثين عن عمل هم من الحاصلين على الشهادات الجامعية حيث بلغت نسبتهم (37%) من مجموع الباحثين عن فرص عمل في سلطنة عمان، (75%) من هؤلاء دون (29) عاماً، كما أن (67%) منهم من الإناث، ويصل متوسط انتظار الوظيفة إلى نحو (3.5) سنة، وأظهرت نتائج الدراسة المسحية أنّ الخريجين من الطلاب يعانون من نقص في القدرات (حل المشكلات، والتفكير الناقد والتفكير الإبداعي، والتحليل، والتعليم)، والمهارات (التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات)، ويُنْتُ أن جميع هذه العمليات العقلية تعد من أساسيات ومتطلبات العمل في الوظائف والمهن المستقبلية، وهذا ما بينته أيضاً الوثيقة الصادرة عن (المجلس الأعلى للتخطيط، 2019) للرؤية الخاصة بسلطنة عمان (2030).

أسئلة الدراسة

في ضوء ما سبق يمكن ترجمة مشكلة البحث وتحديدها في السؤال الرئيس التالي: ما أثر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان

1- ما الأثر المباشر للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي على مخرجات التعليم العالي في سلطنة عمان؟

2-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لمتغير العمر والمؤهل التعليمي والمسمى الوظيفي؟

أهداف الدراسة

- 1-تحديد الأثر المباشر للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي على مخرجات التعليم العالي.
- 2-دراسة الفروق الجوهرية والدلالات الإحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لمتغير العمر والمؤهل التعليمي والمسمى الوظيفي.

أهمية الدراسة

تحدّدت أهمية الدراسة الحالية من خلال ما استفيده نتائجها في مؤسسات التعليم العالي ومخرجات التعليم العالي، حيث يتوقع أن يفيد منها:
أ. مؤسسات التعليم العالي: وذلك من خلال:

الأهمية النظرية

- إفادتها من نتائج أثر التخطيط الاستراتيجي على احتياجات سوق العمل.
- معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على مخرجات التعليم العالي.

الأهمية التطبيقية

- إفادة سوق العمل بالمخرجات التي يحتاجها، من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يقوم بالتنسيق بينه وبين مؤسسات التعليم العالي.
- انعكاس نتائجها على الواقع الميداني في سوق العمل.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على الوحدات التابعة لوزارة التعليم العالي العُمانية والمؤسسات التعليمية التابعة لها.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2019 / 2020م.
- الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على شاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى والمباشرة في وزارة التعليم العالي، والمؤسسات التعليمية التابعة للوزارة في سلطنة عمان.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول أثر التخطيط الاستراتيجي على الموازنة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل.

تعريف المصطلحات

التخطيط الاستراتيجي

"تصور أو نظرة مستقبلية يقوم به المسؤولون، من خلال تحليل ومعرفة البيئة الخارجية والداخلية والقيام بتفسيرها وتحليلها، ومعرفة أين تكمن نقاط القوة وجوانب الضعف، ثم القيام بوضع حلول تساعد في الانتقال من المرحلة الراهنة لمرحلة أفضل في المستقبل" (الرواشدة، 2020: 7).

يُعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية تخطيط متكاملة ورسمية تتضمن دور كل مكون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة" (علوان وآخرون، 2020: 127)، وقد عرف (Almansoori، 2021) "التخطيط الاستراتيجي بأنه آلية تتخذ المنظمات من خلالها قرارات في الوقت المناسب من أجل إدارة الموارد المحدودة بطريقة عقلانية وهو يساعد على زيادة وتحسين الخدمات وتحقيق رضا أكبر للجميع".

ويستنتج الباحث من هذه التعريفات بأن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن منهج وأسلوب نظامي متكامل يقوم على وضع تصور مستقبلي للمؤسسات التعليمية قائم على دراسة البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات، وكذلك الاهتمام بوضع الخطط والبدائل الاستراتيجية التي تمكن المؤسسات التعليمية من الحصول على الجودة والاعتماد وضمان استمرارية عملية التطوير في أداء هذه المؤسسات بما يضمن تحقيق رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية. ويعرف في الدراسة الحالية إجرائياً بأنه: طرح رؤى وخطط مستقبلية على مستوى مؤسسات التعليم العالي العماني لمواجهة صعوبات الإعداد والتأهيل المهني والفكري لمخرجاتها، وبما يساهم في استكشاف واستطلاع الفرص والإمكانات المتاحة لمستقبل هذه المؤسسات، ويؤدي بها إلى تحقيق الأهداف المنوطة بها.

مخرجات التعليم العالي

تعرف مخرجات التعليم العالي بأنها "المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي تسعى المؤسسة التعليمية إكسابها للطلبة، من خلال منهاجها المقررة عند إكمالهم البرامج التعليمية الأكاديمية المرتبطة برسالتها، وتعكس معايير عالمية في المستوى المناسب"، (الرواشدة، 2020: 8-9).

وتعرف في الدراسة الحالية إجرائياً بأنها: عملية إعداد الطلاب الخريجين في مؤسسات التعليم العالي باطلاعهم على المعارف المفيدة والجديدة في مجال التخصص، وإكسابهم المهارات والكفايات المناسبة، المؤهلة لهم للتعامل مع متطلبات الحياة المهنية والعملية المستقبلية.

الفصل الثاني الإطار النظري:

التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي من أهم المداخل الإدارية التي تساعد جميع المؤسسات على النجاح والاستمرار ومواجهة المخاطر في بيئة العمل، ولقد تم استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المنظمات من جميع الأنواع والأنشطة، وأصبح تطبيقه الجاد ضرورة ملحة لزيادة

القدرة التنافسية للمؤسسات وتحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى الطويل بما يضمن بقاء والاستمرارية، (Ojha,2020:50) لهذا السبب، تواجه المنظمات تحديات مستمرة والحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، أمر حيوي لمواجهة هذه التحديات. ويساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على فهم بيئتها ووضع الخطط لمواجهة التغييرات غير المتوقعة التي قد تؤثر على الأعمال على المدى القصير وكذلك على المدى الطويل، ولهذا السبب، تواجه المنظمات تحديات مستمرة فالحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي أمر حيوي لمواجهة هذه التحديات من جانب آخر يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على فهم بيئتها ووضع الخطط لمواجهة التغييرات غير المتوقعة التي قد تؤثر على الأعمال على المدى القصير وكذلك على المدى الطويل(Almansoori ,2021:50).

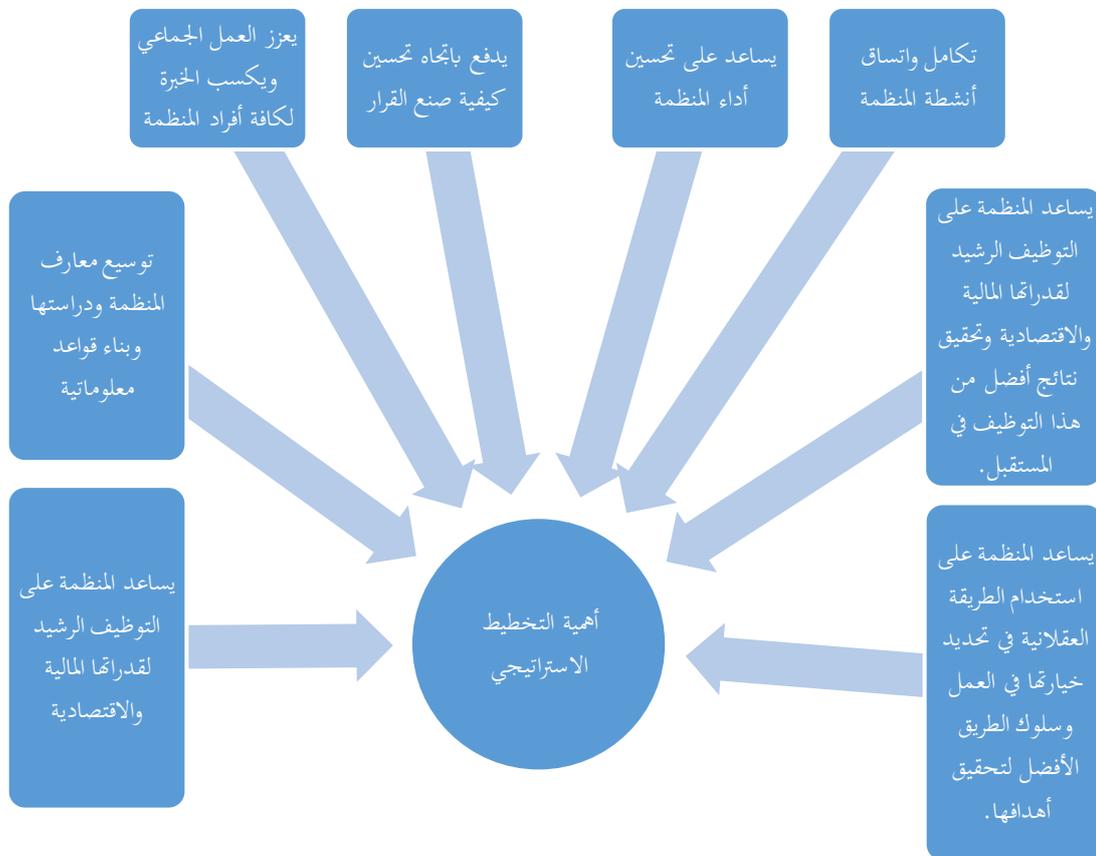
ومن خلال التعريفات السابقة للتخطيط الاستراتيجي نستنتج ما يلي:

1. التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية منظمة وممنهجة تتضمن رؤية لما يراد أن تكون عليها المؤسسة في المستقبل، وذات أهداف واضحة تسعى لتحقيقها.
 2. يقوم بالتخطيط الاستراتيجي خبراء يمتلكون مهارات التخطيط الأزمنة، والمعرفة التامة بالمؤسسة وأهدافها.
 3. يتضمن التخطيط الاستراتيجي دراسة الواقع واستشراف المستقبل.
 4. يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد الأولويات ورسم السياسات والاستراتيجيات التي ستسير عليها المؤسسة.
 5. يتطلب التخطيط الاستراتيجي تشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة.
 6. يحدد التخطيط الاستراتيجي الإجراءات والتعليمات التي ستتم لتحقيق الأهداف الموضوعية.
 7. يستند التخطيط الاستراتيجي إلى معلومات واضحة عن بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
 8. عملية التخطيط الاستراتيجي يتم فيها إصدار قرارات، ومتابعة تنفيذها، وتقويمها (علي،2019).
- ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي هو الذي يعمل على توجيه مهام المنظمة وأنشطتها بغرض تحقيق أهدافها، ولا يتاح له ذلك إلا باعتماده على فهم بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتحليلها، والعمل على استشراف المستقبل مع وضع العديد من البدائل، والالتزام بالطرق العلمية في ذلك، ومن ثم يمكن وضع خطة عملية للمنظمة تقلص من الهوة بين ما هي عليه وما تطمح للوصول إليه.

أهمية التخطيط الاستراتيجي

"أصبح التخطيط الاستراتيجي بارزاً في المؤسسات ولمنظمات وما زال يمثل جانباً مهماً من الإدارة الاستراتيجية إذ يتم تنفيذه لدى المخططين الاستراتيجيين الذين يشركون العديد من الأطراف ومصادر البحث في تحليلهم للمنظمة وعلاقتها بالبيئة التي تتنافس فيها، فهو عملية منظمة لتحديد استراتيجيتها أو اتجاهها واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لمتابعة هذه الاستراتيجية، وقد يمتد أيضاً إلى آليات مراقبة لتوجيه تنفيذ الاستراتيجية" (علوان وآخرون، 2020،:127)، وفي ضوء ذلك فقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، وقد أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الاستراتيجي، أن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها؛ للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد، لضمان بقائها واستمرارها. (المحروق، 2016).

1. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب، (الكرخي، 2021،:74)، ونلخص ذلك بالشكل الآتي:



الشكل 2، 1: التخطيط الاستراتيجي

2.2.3 نماذج التخطيط الاستراتيجي

رغم تعدد النظريات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، إلا أنها تشترك في مضامينها الرئيسية، فقد بين الدجني بأن هناك العديد من النماذج والنظريات للتخطيط الاستراتيجي سواء في مجال الأعمال أو في مجال التعليم، ومن هذه النماذج المتعددة ما يلي: (الدجني، 2017)

1- نموذج ماك كيون: MeCune

يتضمن نموذج ماك كيون ثماني مراحل لإعداد الخطة الاستراتيجية، تتمثل في الآتي: الإعداد وتكوين فريق التخطيط الاستراتيجي -تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة -صياغة الرؤية والرسالة -تحليل مطالب المستفيدين من الخدمة -تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة -تحديد الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة - مرحلة التنفيذ -التقييم والمراقبة (الكرخي، 2021، 87)

2- نموذج كوفمان: Kaufman

يتبنى كوفمان نموذجاً يطلق عليه النموذج الشامل، والذي ينقسم إلى ثلاث مراحل تخطيطية لبناء الخطة الاستراتيجية، وتتمثل تلك المراحل في:

- النظرة الكلية: وفيها تحدد الرؤية الكلية للمؤسسة، ومن خلال الرؤية تتم صياغة الرسالة وهي شرح تفصيلي لتلك الرؤية، ثم يتم بعد ذلك تحديد الأهداف الاستراتيجية.

- التخطيط: وفيها تتم إجراءات تحليل الواقع وتشخيصه، والذي يحدد جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر المحيطة بالمؤسسة، ثم تحديد الأهداف بعيدة المدى والأهداف الإجرائية قريبة المدى.

- التنفيذ: وفي هذه المرحلة يتم بناء وصياغة الخطة التنفيذية، والتي تتضمن (الأهداف والوسائل -الكلفة التقديرية -مسؤوليات التنفيذ والمتابعة). (السبيعي، 2015)

3- نموذج فايفر: Pfeiffer

يتكون نموذج فايفر من عشر خطوات لإنجاز الخطة الاستراتيجية، ويمكن عرضها كالتالي: التخطيط للتخطيط - تحديد القيم -بناء الرؤية -صياغة الرسالة -نمذجة العمل الاستراتيجي -تحليل الواقع -تحليل الفجوات -الخطط البديلة - تنفيذ الخطة -دمج الخطة الاستراتيجية مع خطط العمل. (الكرخي، 2021: 87)

خصائص التخطيط الاستراتيجي

تتطلب العملية التخطيطية مجموعة من الخصائص التي تكفل نجاحها نذكر منها ما يأتي:

- الاستمرارية: أي عدم توقف التخطيط، وتواصله، وعدم تقطعه
- الوضوح: أي تكون أهداف الخطة واضحة ومحدودة ولا غموض بها
- البساطة: تكون الخطة بمكونات سهلة الفهم غير معقدة.
- الواقعية: تلاؤم أهداف الخطة وغايتها مع معطيات الحالة السائدة وإمكانية التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة
- البساطة: تكون الخطة بمكونات سهلة الفهم غير معقدة.
- سلامة البيانات: أي تعتمد الخطة على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة وصحيحة تُخدم تحليل الواقع وعملية التنبؤ بالاتجاهات.
- الأولويات والبدائل: الخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها، وتضع البدائل لتنفيذها.
- التوقع: اعتمادها النظرة المستقبلية المستندة، على أحدث الأساليب من قبل هيئات متمرسه لكونها وثيقة الصلة بالمستقبل.
- تحديد مسؤوليات التنفيذ: بصورة دقيقة لتنسجم وقدرات الجهات المنفذة

المصدر: (سالم، 2021؛ 78؛ الكرخي، 2021: 81)

الشكل 2، 2: خصائص التخطيط الاستراتيجي

تم في الدراسة الحالية إجراء مسح لعدد من الدراسات العربية والأجنبية والمحلية ذات العلاقة بموضوع هذا البحث وتعرض العديد من الدراسات له لأنه لازال يعاني من جوانب قصور وإهمال برأي الباحث ولا يزال يحتاج المزيد من البحث للإضاءة على مختلف جوانبه في سلطنة عمان برأي الباحث وقد نجم هذا الرأي من خلال عمل الباحث كمسؤول تشغيل وقد أو ضحت بعض الدراسات أهمية هذا المجال وأوصت بالبحث حيث دعت دراسة بختي زاهية (2018) على ضرورة التعاطي مع هذا المفهوم الجدير ذكره به رغم عدم الإجماع حول وقد صنفها الباحث ضمن محاور ثم تحليلها والتعقيب عليها وقد رتبت وفق التالي :

الدراسات ذات العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومخرجات التعليم العالي

واستفادت الدراسة الحالية مما بينته دراسة (koubaa&Hamdani,2021) حول الدور الفاعل للتخطيط الاستراتيجي في التحول النوعي للتعليم الجامعي في المغرب وبينت الدراسة أن التحول الجامعي هو نتيجة مزيج من العوامل الخارجية والداخلية، ويحدث نتيجة التخطيط الاستراتيجي استجابة للتحديات الاقتصادية التي تتطلب من

الجامعة أن تلتزم بالمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وقد هدفت الدراسة فهم التحول الجامعي، وعوامل التخطيط الاستراتيجي، عبر استكشاف حالة أربع جامعات عامة مغربية. لا سيما كيف يكون التحول الجامعي مدفوعاً بمفهوم قيادة الأعمال ويهدف إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية. بناءً على البيانات الثانوية، وتم إجراء تحليل نصي للبرامج وتحديد العناصر المهمة والمتربطة وأظهرت النتائج أن الحالات المختارة تأخذ بعين الاعتبار قيادة الأعمال في خطتهم الاستراتيجية، مع نفس الهدف ولكن القيام بذلك بشكل مختلف، والعزم لإنشاء مجموعة من الإجراءات والأنشطة بهدف المساهمة في المجتمع والتنمية الاقتصادية حيث أفادت الدراسة الحالية منها في كتابة الإطار النظري وتصميم الأدوات وتنظيم الجداول الإحصائية وتشابهت معها بالعينة والمجتمع والمنهج المتبع واختلفت بالأدوات.

واستفادت دراسة الباحث من دراسة (Almansoori, 2021) في الإمارات العربية المتحدة والتي هدفت لفحص تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للمنظمات و إلى دراسة الدور الوسيط للاستدامة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الحكومية الاقتصادية في الإمارات العربية و استخدمت المنهج الوصفي التحليلي العينة (307) وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة وتناولت هذه الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي لدائرة الاقتصاد وأشارت نتائج اختبار الفرضيات إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير مباشر على التنظيم والأداء. وكان هناك أيضاً دور وسيط للاستدامة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء العام للمنظمات، وتقتصر النتائج على دائرة التنمية الاقتصادية وتصور المستجيبين.

تقترح الدراسات المستقبلية لدراسة التخطيط الاستراتيجي وأثره على التنمية الاقتصادية والتنوع في مختلف القطاعات، وأوصت الدراسة صناع القرار بتعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي وإنشاء مستدامة، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الباحث في الإطار العام للبحث في أثر التخطيط الاستراتيجي واختلفت في المجتمع الإحصائي والعينة والأداة حيث كان المجتمع في دراسة الباحث مؤسسات التعليم العالي في مختلف أرجاء عمان، وقد استفاد الباحث من في البناء النظري وتبويب الرسالة والجانب الإحصائي.

واستفادت الدراسة الحالية من دراسة (التويجري، 2021) حول توظيف تقنية المعلومات في التخطيط الاستراتيجي للبرامج الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز والتي هدفت للتعرف على مستوى توظيف تقنية المعلومات في التخطيط الاستراتيجي للبرامج الأكاديمية من خلال التعرف على الواقع والمعوقات، والتعرف على الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لتصوراتهم لتوظيف تقنية المعلومات في عملية التخطيط الاستراتيجي للبرامج الأكاديمية والمعوقات التي تحد من توظيفها تُعزى لمتغيرات (الخبرة العملية والدورات التدريبية)، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة مكونة من (54) رئيس قسم. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ جاء واقع توظيف تقنية المعلومات في عملية التخطيط الاستراتيجي للبرامج الأكاديمية بدرجة متوسطة، بينما بلغ تقدير أفراد العينة للمعوقات التي تحد من توظيف تقنية المعلومات في عملية التخطيط الاستراتيجي للبرامج الأكاديمية بدرجة كبيرة، ومن أهم هذه المعوقات: ندرة الحوافز المادية والمعنوية لفريق التخطيط، قلة المخصصات المالية اللازمة لتوظيف تقنية المعلومات. وتلتقي الدراسة الحالية مع دراسة الباحث من حيث التناقضات فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي وتختلف بالمجتمع والعينة والأدوات وأفاد الباحث منها في الإطار النظري وطريقة تنظيم النتائج.

الفصل الثالث

طريقة البحث والتصميم

استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال دراسة مسحية على الدراسات السابقة وتصنيفها والإفادة منها وخاصة في صياغة المشكلة وفرضياتها وتحديد أهدافها وكذلك قام بدراسة مسحية استطلاعية أفادته في تحديد الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة من صدق وثبات. من جهة أخرى وبالإضافة لما سبق، قام الباحث في هذه الدراسة بمسح وتحليل الممارسات في الواقع الحالي، من خلال استخدام الاستبانة وذلك للوقوف على آراء عينة البحث في مدى تأثير وفعالية التخطيط الاستراتيجي

مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على منظومة التعليم العالي بالسلطنة وتضم (69) مؤسسة تعليمية وفقاً لإحصائيات عام 2018م، موزعة جغرافياً على مختلف مناطق ومحافظات السلطنة والبالغ عددها إحدى عشر محافظة.

عينة الدراسة

(339) موظف من القيادات والمسؤولين في وزارة التعليم العالي والمؤسسات التابعة لها بسلطنة عمان.

أداة الدراسة

لجمع البيانات الأساسية للدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة البحثية والغرض العلمي اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة بحثية لقياس متغيرات التخطيط الاستراتيجي ومخرجات التعليم العالي

الجدول 3، 1 : مصادر فقرات أداة الدراسة وتوزيعها على أبعادها

عدد الفقرات	أرقام الفقرات	مصدر المقياس	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
8	8-1	إعداد الباحث إستناداً ل (غوٲ، 2018، العبدى، 2011،	وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	
13	21-9	سهر الحسین وإيمان الأصفر، 2019، عيد، 2015،	درجة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي
13	34-22	عبيدات، 2010، أميرة أحمد حسن، 2012)	مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي	
34		إجمالي فقرات مقياس التخطيط الاستراتيجي		

7 نتائج السؤال الأول

ينص السؤال الثاني على الآتي: " ما الأثر المباشر للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي على مخرجات التعليم العالي في سلطنة عمان؟"

يدرس السؤال البحثي أثر العلاقة المباشرة، والسببية لأبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة في بعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وبعد أهمية التخطيط الاستراتيجي وبعد ممارسة التخطيط الاستراتيجي من جهة على متغير مخرجات التعليم العالي في سلطنة عمان، وذلك من واقع مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار. لتحقيق النتائج الدقيقة لهذا السؤال واصل الباحث استخدام النمذجة البنائية (SEM) بواسطة برنامج أموس.

بداية قام الباحث بالتحقق من جودة النموذج ومدى مطابقته لمؤشرات الجودة المتفق عليها من قبل الإحصائيين، وعليه أظهرت نتائج التحليل من واقع شكل النمذجة البنائية (أنظر الشكل 4،29) للمؤشرات جودة المطابقة أن قيمة مؤشر مربع كاي (χ^2) تساوي (2061.377) وإنها عند درجات حرية (df) تساوي (611) كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.001)، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية التي تشير إلى تطابق البيانات الميدانية مع متغيرات السؤال البحثي الحالي. يمكن تفسير هذه النتيجة لكبر حجم العينة وحساسية مربع كاي للعينة الكبيرة، لذلك ننظر في قيمة مربع كاي $cmindf$ المعياري البالغة (3.374) والتي تشير إلى قبول الفرضية الصفرية للمطابقة بين النموذج والبيانات الميدانية نظراً لأنها جاءت أقل من القيمة الحدية المعيارية المقدره بخمسة. كذلك يلاحظ أن كلا من مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قد بلغت (0.851)، ومؤشر توكر-لويس TLI بلغ (0.838) لم يصل إلى القيمة الحدية (0.90) المقررة للحكم بوجود مستوى مقبول من المطابقة بين النموذج النظري والبيانات الميدانية. أما بالنسبة للجذر المتوسط لمربع الخطأ التقريبي RMSEA والذي يعتبر من أهم المؤشرات على جودة النموذج، والذي بلغ (0.079) جاءت نتيجته بصورة ممتازة، لأن قيمتها أقل من المعيار المحدد لهذا المؤشر البالغة (0.08) وهو المطلوب لقبول هذا المؤشر، وعليه نحكم بتطابق وجودة توفيق نموذج البناء المقدر لبيانات عينة البحث مع النموذج الافتراضي، وأيضاً مدى ملاءمة النموذج لمجتمع الدراسة. كما جاءت نتائج المؤشرات لكل من مؤشر (AGFI) (0.760). ومؤشر (NFI) (0.802)، ومؤشر (IFI) (0.852).

الجدول 4، 1: قيم مؤشرات جودة المطابقة في نموذج متغيرات السؤال الثاني

م	مؤشر المطابقة	درجة المؤشر
1	χ^2 (cmin)مربع كاي	2061.377
2	df درجات الحرية	611
3	P الاحتمالية	0.001
4	cmindf مربع كاي المعياري	3.374
5	CFI المطابقة المقارن	0.851
6	TLI مؤشر توكر-لويس	0.838
7	(AGFI) حسن المطابقة المصحح	0.760
8	(NFI) جودة التوفيق المعياري	0.802
9	(IFI) المطابقة التزايدية	0.852
1	RMSEA جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	0.079
		0

أظهرت النتائج في الجدول (4،30) أن قيم معاملات المسار بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وتبين من خلال قيمة معاملات المسار بين متغير التخطيط الاستراتيجي وأبعاده الثلاثة، أن بعد أهمية التخطيط الاستراتيجي له الأثر الأكبر على التخطيط الاستراتيجي من بين الأبعاد الأخرى، بمعنى أنه يوجد أثر جوهري ذو علاقة طردية (موجبة)، أي أنه كلما زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي كلما زاد معه التخطيط الاستراتيجي لدى مؤسسات التعليم العالي، كما أظهرت النتائج أن بعد ممارسة التخطيط الاستراتيجي جاء في الترتيب الثاني على التخطيط الاستراتيجي من بين الأبعاد الثلاثة، بمعنى أنه يوجد أثر جوهري ذو علاقة طردية (موجبة)، أي أنه كلما زادت ممارسة التخطيط الاستراتيجي كلما زاد معه التخطيط الاستراتيجي لدى مؤسسات التعليم العالي. وأوضح أن بعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي جاء في الترتيب الثالث على التخطيط الاستراتيجي من بين الأبعاد المدروسة، بمعنى أنه يوجد أثر جوهري ذو علاقة طردية (موجبة)، أي أنه كلما زادت مفهوم التخطيط الاستراتيجي كلما زاد معه التخطيط الاستراتيجي لدى مؤسسات التعليم العالي. فكلما تحسنت مفهوم التخطيط الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة تحسن معه التخطيط الاستراتيجي بشكل عام ومما سبق يتبين إمكانية دراسة العلاقة المباشرة مع المتغير التابع والمتمثل في احتياجات سوق العمل.

وتوصل الباحث لوجود أثر المباشر بين التخطيط الاستراتيجي وأبعاده من جهة، واحتياجات سوق العمل من جهة، وأن هناك علاقة طردية (موجبة) قوية، أي أنه كلما زادت التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي كلما زاد معه احتياجات سوق العمل. وكلما تحسن التخطيط الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة تحسنت معه احتياجات سوق العمل.

الجدول 4، 2: نتائج مؤشرات الأثر المباشر لمتغيرات السؤال الثاني

مسار العلاقة	معاملات	الخطأ	القيمة
	المسار بيتا	المعياري	الدرجة*
التخطيط الاستراتيجي	<--	0.502	8.4
التخطيط الاستراتيجي	<--	0.895	12.303
التخطيط الاستراتيجي	<--	0.962	
التخطيط الاستراتيجي	<--	0.696	10.793

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

نتائج السؤال الثاني

نص السؤال على الآتي: " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد التخطيط

الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي وفقا لمتغير العمر والمؤهل التعليمي والمسمى الوظيفي."

أظهرت نتائج دراسة العلاقات بين المتغيرات التابعة والمستقلة (Multivariate Tests)، أن المتغيرات الديمغرافية والمتمثلة في العمر الزمني، والمؤهل الدراسي، والمسمى الوظيفي جاءت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة على التوالي. فبالنسبة للمتغير الديمغرافي (العمر) تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينها وبين بعد ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ويفسر الباحث ذلك أن العمر الزمني يتوازي عند الموظفين بتزايد الخبرة وبالإحساس بالواقع العملي الأمر الذي يجعلهم (أفراد العينة) كلما تقدموا بالعمر تزايدت معه المعرفة بالواقع العملي لممارسة التخطيط الاستراتيجي لزيادة معارفهم به من الناحية العملية والنظرية الأمر الذي سبب الوصول لهذه النتيجة وبالنظر للمتوسطات الحسابية للفئات العمرية لأفراد العينة اتضح أن اتجاه الدلالة الإحصائية يتجه إلى الفئة العمرية (30 إلى 40 سنة) وذلك لحصولها على أكبر متوسط حسابي من بين بقية الفئات.

أما بالنسبة لكل من نتيجة بعد وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهمية التخطيط الاستراتيجي تبعا لمتغير العمر فإنها جاءت جميعها غير دالة إحصائية. ويفسر الباحث هذه النتيجة أن العينة التي تم تطبيق الباحث عليها هي أغلبها من الفئة الشبابية ما بين (30-40) سنة وبالتالي قد اهتموا بالبحث لصياغة نتيجة تعكس الواقع بدقة لذلك لوحظ هذا الإنحياز الكبير لفئة (30-40) سنة

أظهرت النتائج لدراسة الفروق الإحصائية تبعا لمتغير المؤهل الدراسي الدارسة دلالة إحصائية على مستوى جميع أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي، وتدلل قيم المتوسطات الحسابية أن فئة المؤهل الدراسي الحاصلين على الماجستير تتجه إليها جميع الدلالات الإحصائية وذلك لارتفاع متوسطها الحسابي على جميع الفئات المدروسة. ويفسر الباحث الوصول لهذه النتيجة أنه ربما يعود لدراسة الحاصلين على هذا المؤهل لمساقات تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في دراستهم العليا وتعمق خبراتهم في هذا الجانب وتجلى ذلك بين الربط بين الجانب النظري والمعلومات النظرية الموجودة لديهم والجانب العملي في الوظيفة التي يشغلونها وعند الطلب منهم الاشتراك بالبحث العلمي الحالي وجدوا بذلك فرصة لبيان

رأيهم العلمي ليصاغ بشكل واقعي يعكس واقع العمل الوظيفي في مؤسسة التعليم العالي في السلطنة لذلك لوحظ اتجاه الدلالات الإحصائية نحو المؤهل العلمي ماجستير

وأظهرت النتائج تبعا للمتغير الديمغرافي (المسمى الوظيفي) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينها وبين بعد ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وبالنظر للمتوسطات الحسابية للمسميات الوظيفية لأفراد العينة يتضح أن اتجاه الدلالة الإحصائية يتجه إلى لمسمى (عميد الكلية) وذلك لحصولها على أكبر متوسط حسابي من بين بقية الفئات. ويفسر الباحث هذه النتيجة أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي تبدأ من الهرم وتشكل مسمى (عميد) أعلى مستوى وظيفي فهم من يسهم في صياغة رؤية الكلية ورسالتها من خلال التواصل مع أهل الخبرة وبالتالي فمن الطبيعي أن يكون اتجاه الدلالة لإحصائية لهم لخبرتهم الكبيرة ولمسؤوليتهم المباشرة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي في كلياتهم بشكل عملي ولمعرفتهم الواسعة نظرياً به لذلك كانت الدلالة الإحصائية واضحة ومتجهة لهذه التسمية الوظيفية.

الجدول 4، 3: تحليل التباين متعدد المتغيرات للأبعاد التخطيط الاستراتيجي

المتغير	الأبعاد	المتغير الديموغرافي	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	النتيجة واتجاه الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	العمر	3	.377	1.315	.269	غير دال إحصائياً
	أهمية التخطيط الاستراتيجي		3	.223	.966	.409	غير دال إحصائياً
	ممارسة التخطيط الاستراتيجي		3	2.518	8.186	.001	دال إحصائياً (30-40 سنة)
التخطيط الاستراتيجي	وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	المؤهل الدراسي	3	1.470	5.133	.002	دال إحصائياً (الماجستير)
	أهمية التخطيط الاستراتيجي		3	1.137	4.928	.002	دال إحصائياً (الماجستير)
	ممارسة التخطيط الاستراتيجي		3	1.514	4.920	.002	دال إحصائياً (الماجستير)
الاستراتيجية	وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	المسمى الوظيفي	6	.462	1.612	.143	غير دال إحصائياً

التوصيات

1. توعية جميع ذوي المصلحة بالتعليم العالي والتوظيف بالسلطنة بمختلف فئاتهم ومستوياتهم وقطاعاتهم، وبمختلف الطرق والأساليب الممكنة، بأدوارهم في المساهمة في تحقيق المواءمة بين مخرجات مؤسسات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل ومتطلباته.
2. المساهمة في حل المشكلات التي تعوق تنفيذها على الوجه الأمثل، والمشاركة والتعاون والتنسيق بين مختلف قطاعات المجتمع في إعداد ووضع الخطط الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي الاستشرافي المستقبلي، وتنفيذ الخطط بطريقة صحيحة وفق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة لها، والعمل جميعا تحت مظلة رؤية واحدة واضحة لتحقيق رسالة محددة.

المراجع:

- الجعباري، إ. أ. ع. 2013. دراسة للتخطيط الإستراتيجي لجودة مخرجات برامج التعليم في مؤسسات التعليم العالي العربي. المؤتمر العلمي العربي السادس والأول للجمعية المصرية لأصول التربية بالتعاون مع كلية التربية ببناها بعنوان. "التعليم وآفاق ما بعد ثورات الربيع العربي". مصر.
- جمعه عبد الجواد. 2016. "مدى مواءمة مخرجات كلية التربية جامعة بنى سويف لاحتياجات سوق العمل من وجهة نظر المستفيدين". *الثقافة والتنمية*. جمعية الثقافة من اجل التنمية، س (16)، ع. (105). ص. 326 - 377.
- الدجني، إياد. 2011. دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. (رسالة ماجستير). كلية التربية. جامعة دمشق. سوريا
- الرواشدة، سارة، غازي، جميل. (2020). *التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمواءمة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- الطلحي، محمد، محمود، المشيطي، محمد، عبد اللطيف. 2020. "دراسة واقع الخطط التعليمية في مؤسسات التعليم العالي ومدى مواءمة مخرجاتها لمتطلبات سوق العمل من وجهة نظر الخريجين". *المجلة الدولية للعلوم والتقنية*. العدد (21)
- عبيد، مصطفى. (2020). *موسوعة العلوم الإدارية*. مركز البحوث والدراسات متعددة التخصصات. MDRSC www.mdrscenter.com
- العجمي، حمد، عامر، حمد، عازب. 2020. "فاعلية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الحد من تأثير الأزمات في القطاع المصرفي الكويتي" (البنوك التجارية). *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، العدد. (61). ص ص (324-344).
- علوان، بشرى، محمد، خليل، أمير، علي، شهيد، جنان، مهدي. 2020. "تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في المصارف التجارية والإسلامية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة". *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد (15). العدد. (59). ص ص (123-155).
- الكرخي، مجيد. 2021. *التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج*. وزارة الثقافة والفنون. والتراث. قطر.
- عوده، علاء. 2017. *معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. عمان - الأردن
- وافية، زير، طارق، حمول. 2017. "التخطيط الاستراتيجي أداة لتحقيق التوافق بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق الشغل". *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، المجلد. (8). العدد. (2). ص ص (246-258).

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2020). *الاستراتيجية القطاعية للتعليم العالي والبحث العلمي (2021-2023)*. فلسطين.

المراجع الأجنبية:

Almansoori, Mohamed Ozair, Majed, Rashed. 2020. "The Mediating Role of Sustainability between Strategic Planning and the Performance of Governmental Organizations." *International Journal of Contemporary Management and Information Technology*. (IJCMIT) Volume 1, No 2, January 2021, pp. 28-34. Available online at www.ijcmit.com

Atia, Ahmedm, El A ttug, Mohmaed. 2021. "Profiling of Accreditation in Libyan Higher Education Institutions". *Open Journal for Sociological Studies* .5. (1).pp(17-20). (PDF) [Profiling of Accreditation in Libyan Higher Education Institutions \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/351111111)

Chowa, Taonaziso, Msusa, Kennedy. 2020. Establishing a strategic thinking approach at the University of Zambia: Implications on pre-strategic and evolutionary strategic thinking phases. *Business & Social Science IJRBS*, VOL.(9).No.(5). Pp.(307-3017). Available online at www.ssbfn.net Journal homepage: <https://www.ssbfn.net/ojs/index.php/ijrbs>

Freie Universitat Berlin. 2021. *What is meant by Planning and Management Definition of planning*. <https://www.geo.fu-berlin.de/en/v/geolearning/watershed>

Morais, Rita, Saenen, Bregt, Garbuglia, Federica, Gaillard, Vinciane. 2021. "From principles to practices": Open Science at European universities. <https://www.eua.eu/resources/publications/976:from-principles-to-practices-open-science-at-europe%E2%80%99s-universities-2020-2021-eua-open-science-survey-results.html>

World Bank. 2008. "World development Indicators, Washington" DC.P1 - Fulton, Oliver.(1991). *Access to higher Education research into higher Education*, Monographs Society for research, University of Guildford. England