



**واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسطنة  
عمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية**  
**The Reality of Strategic Planning at the University of Nizwa  
in the Sultanate of Oman from Academic Staff Perspectives**

إعداد

**منى بنت علي بن راشد الهنائية**  
**Muna Ali bin Rashid Al-Hinai**

*Doi: 10.21608/jasep.2024.394991*

استلام البحث: ٢٠٢٤/١٠/٢

قبول النشر: ٢٠٢٤/١٠/٢٩

الهنائية، منى بنت علي بن راشد (٢٠٢٤). واقع التخطيط الاستراتيجي في  
جامعة نزوى بسطنة عمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية. *المجلة العربية للعلوم  
التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٤٣)، ٦٧٣  
- ٧٠٨.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

## واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية، تم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (١٠٥) من أعضاء الهيئة الأكاديمية بجامعة نزوى، وتوصلت الدراسة لنتائج أبرزها: درجة موافقة عينة الدراسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة نزوى كبيرة بمتوسط (٣.٦١)، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية في محاور (إعداد التخطيط الاستراتيجي- رؤية الجامعة- رسالة الجامعة)؛ بينما لم تكن هنالك فروقا إحصائية في بقية المحاور الأخرى. وخلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

### Abstract:

The current study aimed to explore the reality of strategic planning at the University of Nizwa in the Sultanate of Oman from the perspective of the academic staff. The study followed a descriptive approach and utilized a questionnaire as the main tool, which was administered to a sample of (105) academic staff members at the University of Nizwa. The study yielded several key findings, including a high level of agreement among the sample regarding the implementation of strategic planning at the University of Nizwa, with an average score of (3.61). The study also revealed no statistically significant differences at the significance level concerning the reality of strategic planning implementation at the University of Nizwa from the academic staff's perspective based on variables such as gender, academic qualification, and years of experience. However, statistically

significant differences were found based on the academic rank variable in the areas of strategic planning preparation, the university's vision, and the university's mission. No statistically significant differences were observed in the other areas. The study concluded with a set of recommendations and suggestions.

### المقدمة

يتسم في هذا العصر الكثير من التعقيدات والعوامل المؤثرة على الأنشطة والأعمال لذلك لابد من أخذ التدابير اللازمة من التخطيط الاستراتيجي كمنفذ وطريقة علمية لتحقيق للمؤسسات الوقت والجهد وقلة التكلفة وتجنبها المشاكل المتعلقة به سعيها لأهدافها. ومن أجل تخطيط استراتيجي سليم لابد من معرفة مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وسبب قوتها وأسباب ضعفها والعمل على تعديل وتطوير الأداء فيه، ولا يمكن أن تكون هناك مؤسسة ناجحة ومستمرة دون تخطيط واتباع استراتيجيات محددة وواضحة في عملياتها، ولن يكون هناك تقدم وتطور وتوسع في أعمال المؤسسة بأقل كلفة وجهود دون اتباع نظام معين وبتوقيت محدد؛ لذلك كان لابد من استحداث خطط استراتيجية بالمنظمة لإعانتها على مبتغاها واستمراريتها.

ومع تطور العالم وتغيره المستمر وتحدياته المعاصرة يتطلب من المؤسسة أن تقوم بعمليات ومهام متعددة ومعقدة لتواجه هذه التحديات والمعوقات وللإستجابة لما تطلبه بيئة العمل ولاسيما البيئة التربوية التي هي من أهم المؤسسات المجتمعية التي يقوم على أساسها المجتمع وتطوره ومواجهة هذه التغيرات السريعة في التكنولوجيا والعملية التعليمية التربوية. (العلوي، ٢٠١٢)

التخطيط الاستراتيجي هو ركيزة أساسية في تحقيق المؤسسة أهدافها وتطويرها، لاسيما في التخطيط التربوي الذي يعد التخطيط الاستراتيجي هو من أهم ما يكون فيه خاصة في الجامعات والمؤسسات التربوية والمدارس والمعاهد الخاصة، ولا بد للعاملين بالمؤسسة على معرفة تامة بمبادئه وخصائصه وإسهاماته الفاعلة في نجاح المؤسسة فلا بد من إشراكهم في عملية التخطيط، وقلة إشراكهم في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلاً على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة. وأن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات. وأن تطبيق التخطيط الاستراتيجي

يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي. (جعفر، ٢٠١٧)

وقد أولت حكومة سلطنة عمان اهتماما كبيرا بعملية التخطيط الاستراتيجي الذي اعتبرته الركيزة الأساسية لبناء مستقبل ذات رؤية واضحة تركز عليه دعائم متينة من الخطط والعمليات الاستراتيجية التي تؤدي بالسلطنة إلى محافل ومقدمة الأمم الذين يعملوا على بميزة تنافسية في دورها الريادي الذي يجعلها من أوائل الدول إقليميا وعالميا. (المجلس الأعلى للتخطيط، ٢٠١٢)

تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تطوير مؤسساتها العلمية التربوية، وأن المستجدات المعاصرة وتطورها في القطاعات التعليمية تتطلب منها استحداث لهيكلتها وإعادة تطويره تكنولوجيا لتتقدم بدورها الفعال في تحقيق أهدافها وتميزها. وعليه تسعى جامعة نزوى أن تبرز بمستواها التعليمي والعلمي بين جامعات السلطنة وخارجها كمؤسسة علمية طامحة في تحقيق التميز والإبداع والمخرجات التربوية العلمية والتغلب على التحديات المستمرة التي تواجهها فليها أن تتبع الخطط الاستراتيجية التي تبني عليها خططها المستقبلية.

#### مشكلة الدراسة

أشارت الكثير من الدراسات إن عملية التخطيط الاستراتيجي بالجامعات العمانية في تطور كبير لمواكبة توجهات الحكومة للخطط الاستراتيجية ومن بينها جامعة نزوى حيث أولت نصب أعينها الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، فقد اهتم المجلس الأعلى للجامعة بالتخطيط الاستراتيجي منذ بدء العمل على إرساء دعائم الجامعة وقد جعلت التخطيط أولى الخطوات إلا أن هناك بعض التحديات التي تواجهها عملية التخطيط في الجامعات، أهمها ضعف الإمكانيات المادية الداعمة لعملية التخطيط الاستراتيجي. من خلال الاطلاع على الدراسات العمانية والخليجية والعربية السابقة يتضح لنا مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الجامعية والتحديات التي تواجهها في التخطيط ومن هذه الدراسات دراسة العجمي (٢٠١٠)، ودراسة الحوسني (٢٠٠٩)، وشرف، وعامر، وعطيرة (٢٠١٠) التي أتت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وأهميته في التطوير ودرجة تطبيقه.

وللتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى، وتسليط الضوء على بعض التحديات التي تعترض سير تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي، قامت الباحثة بدراسة استطلاعية للتعرف على المشكلات التي تواجهها عملية التخطيط الاستراتيجي بجامعة نزوى، تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (١٣) أكاديمياً، والتي أظهرت مجموعة من التحديات.

أسئلة الدراسة: تتلخص مشكلة الدراسة في:

١. ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسُلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسُلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية والكلية؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على الآتي:

- واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية؟  
- التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الرتبة، الكلية)؟

أهمية الدراسة: تمثلت أهمية الدراسة في الجوانب الآتية:

- المساهمة في تطوير آليات العمل واستخدامها للوصول إلى الأهداف المرجو تحقيقها في الجامعة.  
- تفيد المسؤولين في الجامعة في تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه داخل الجامعة.

#### حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى من خلال المحاور الآتية: قيم الجامعة، ورسالة الجامعة، وأهداف الاستراتيجية، ورؤية الجامعة، وتقويم الخطة الاستراتيجية ومتابعتها، والتحليل البيئي، وإعداد التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الأول للعام الأكاديمي ٢٠١٧/٢٠١٨.

#### مصطلحات الدراسة

##### ١. التخطيط الاستراتيجي

ويعرفه عقلان (٢٠٠٩، ص ٧٦)، آلية ذهنية تحليلية منطقية استشرافية مقصودة تتم عبر مجموعة من المراحل المتتابعة لتنظيم الموارد والأنشطة بغية تحقيق الانتقال المنظم من وضع راهن إلى آخر مستقبلي مستهدف يفوق الأول قيمة وقدرة على الإنجاز.



التعريف الإجرائي: عملية توجيهية شاملة لنشاط المؤسسة من خلالها يتم تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة والعمل على تحديد الأهداف وتطويرها، وتحديد الأهداف بعيدة المدى وقصيرة المدى من أجل قياس مدة تحقيق تلك الأهداف في وقت معين دون تكلفة أو جهد كبير.

### الأدب النظري

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي

استناداً إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر الركيزة والنواة الأساسية لصياغة وتشكيل الاستراتيجية فإن من الضروري إلقاء الضوء على مفاهيمه وتعريفاته في ضوء النظريات الحديثة.

فيعرفه مدبولي " بأن المنظمة أو المؤسسة تتبنى مجموعة من الإجراءات والعمليات لتطوير الاستراتيجية وذلك من خلال التخطيط وترجمة اختارته من مسارات أو توجهات إلى أفعال وأحداث، من خلال إقرارها لمجموعة الأهداف الرئيسية، والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها، حتى تتحقق رؤية المنظمة ورسالتها، وترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها" (مدبولي، ٢٠٠١م، ٣٤).

### أهمية التخطيط الاستراتيجي

يحتل التخطيط الاستراتيجي على مكانة ودور هام في الجامعة شأنها كأي مؤسسة أخرى نظراً لاعتبار الجامعة المخطط لعقل وشخصية الإنسان وهو أهم وأسمى ما يملكه المجتمع، ومن هنا يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تساعد المؤسسة على أداء وظائفها بقوة أفضل بل وتعمل على تحقيق الاستفادة من طاقات المؤسسة ومصادرنا بشكل أكثر إنتاجية من خلال إلقاء الضوء على مواطن القوة داخل المؤسسة والبيئة التي يجب إدارتها. والتخطيط الاستراتيجي الجيد يوجه أفراد المؤسسة إلى عمل مشترك ويزودهم بمرجعية التي يمكن صياغتها ويعمل على توزيع المصادر، لذا فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر أساس الزاوية لإدارة المؤسسة بفاعلية واقتدار من أجل تدفق الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف المؤسسة.

### مراحل التخطيط الاستراتيجي

مع وجود المخاطر المتزايدة التي تحيط بالمؤسسة ككل وأيضا إزدياد قوة المنافسة التي يفرضها الواقع المتطور من حولنا من هنا لابد من إعداد جيل قادر على التعرف ومواجهة المستقبل بتطوراته المختلفة مع وضع رؤية واضحة للتغلب على العقبات التي يمكن أن تعترضها (الليمون، ٢٠١٤).

وتشمل مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات:



## ١. التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis)

٢. وينقسم التحليل البيئي إلى قسمين:

أ. تحليل البيئة الخارجية

ب. تحليل البيئة الداخلية

ويمكن تحديد العوامل الداخلية من خلال طرق عديدة منها مقارنات حسب النسب المئوية، قياس الأداء المقارنة بالفترات الماضية ومتوسطات الصناعة ودراسة الحالة النفسية للعاملين وكفاءة الإنتاج وفعاليتيه. (العارف، ٢٠٠١، ٢٣)

**المرحلة الأولى: صياغة الاستراتيجية**

ولصياغة الاستراتيجية وتكوينها يتطلب ذلك اتخاذ بعض القرارات:

(١) تحديد فلسفة الجامعة، غرضها، رسالتها، رؤيتها.

(٢) وضع أهداف قصيرة وطويلة الأمد لتحقيق الرسالة.

(٣) وضع الخطة الاستراتيجية.

**المرحلة الثانية: تطبيق الاستراتيجية**

تطبيق الاستراتيجية تعد من أهم المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي وتنفيذ الاستراتيجية عبارة عن مجموعة من الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض والتي يتم اختيارها (الدوري، ٢٠٠٥، ٢٩٣) ويرتبط تنفيذ الاستراتيجية بمجموعة من العوامل الهامة منها الهيكل التنظيمي وأساليب التنفيذ المتبعة ومدى توافر الموارد البشرية فضلاً عن الثقافة التنظيمية ويتم تطبيق الاستراتيجية من خلال وضع إطار شامل متمثل في خطط تنفيذية

**المرحلة الثالثة: الرقابة وتقييم الاستراتيجية**

تعتبر عملية الرقابة والتقييم للاستراتيجية جزء مهم ومكون رئيسي من عملية الإدارة الاستراتيجية والرقابة لا تستهدف بشكل كبير رصد الأخطاء أو التجاوزات الانحرافات وإتمام ما تسعى بشكل أساسي إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ وأن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية وحتى التأكد من جودة الأداء كما أن كل الاستراتيجيات تسعى للتقييم الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف وكذلك تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم دقة التنبؤات التي تشملها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة مع تطبيق الاستراتيجية وبالتالي العمل على اكتشاف الانحرافات سواء كانت في التصميم، أو في تطبيق الاستراتيجية.

### معوقات التخطيط الاستراتيجي

- من وجهة نظر هايينز (٢٠٠١م) المعوقات التي تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي وتتمثل في الآتي
- ٤) نقص الوعي للإدارة العليا بأهمية العمل وعدم تحمل المسؤولية بالإعداد المسبق بالخطة
- ٥) عدم وجود القيادة المشتركة من خلال حجم المجموعة سواء كان كبيرة أو صغيرة.
- ٦) الوقت وعدم الالتزام به ووضع توقعات غير واقعية.
- ٧) زيادة معدل الضغط والنمو يوميا.

### الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (جعفر، ٢٠١٧): تهدف الدراسة للتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لدراسته وتكونت مجتمع الدراسة من ٨٥٠ موظف، وأظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وقلة توضيح التخطيط الاستراتيجي يقلل من فعالية إدارة الأزمات وقلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي يعتبر عتبة في حل المشكلات.

دراسة (بدرخان، ٢٠١٦): هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة، تكونت عينة الدراسة من (٦١٠) من الكادر الأكاديمي في الجامعة الأردنية وجامعة عمان الأهلية، تم تطوير الاستبانة المكونة من (٣٦) فقرة تقيس مستوى التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة الشاملة، وقد أظهرت النتائج إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير نوع الجامعة ولصالح الجامعات الخاصة ومتغير المسمى الوظيف يعزى لصالح العمداء.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة جونكوان (Guangkuan,2013): هدفت هذه الدراسة للتعرف على كيف يعمل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الصينية، واستخدم جامعة بكين كدراسة حالة، وناقش لماذا قررت جامعة بكين متابعة الوضع كجامعة بمستوى عالي جنباً إلى جنب مع أهدافها وقيمة خططها الاستراتيجية المختلفة منذ ١٩٩٠، وكانت نتيجة ذلك الخطط أربع أدوار رئيسية في جامعة بكين هي كوسيلة لتغيير مسار التنمية أو خارطة



الطريق للجامعة بشكل دوري، وأيضا كوسيلة لكسب وتسريع موارد كثيرة من الحكومة، وكوسيلة للتواصل مع أعمال المجتمع والخريجين وأصحاب المصلحة الآخرين فيما يتعلق بتطلعات الجامعة واحتياجاتها. وكأداة لإشراك القادة الحكوميين في مستقبل الجامعة.

دراسة ريتشارد (Richards, 2009): هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى نجاح مؤسسات التعليم العالي الأمريكية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية، وتكونت عينة الدراسة من ٦ مؤسسات التعليمية الجامعية من مؤسسات التعليم العالي، فكانت ٣ من هذه المؤسسات تستخدم نظام العاملين دراسيا و ٣ أخرى تستخدم نظام الأربعة أعوام دراسية. وأستخدم الباحث منهجية البحث النوعي في دراسته وكانت نتيجة الدراسة أن الجامعات الأمريكية تقوم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي بصورة كبيرة، من خلال تنفيذ البرامج والخطط قصيرة الأمد والخطط طويلة الأمد، وشجعت النشاطات القيادية والإبداعية، وتقوم بتنفيذ برامج التقييم والمتابعة باستمرارية لمواجهة العقبات والإدارية والفنية والمالية.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال عرض الدراسات السابقة والتي تناولت عرض التخطيط الاستراتيجي توصلت الباحثة إلى الملاحظات الآتية:

- اختلفت الدراسات السابقة باختلاف البيئة الخاصة بكل دراسة وفقا لمنظور كل دولة والرؤية الخاصة بمنهجيتها وذلك الاختلاف ملحوظ عامة في الدول الأجنبية وسلطنة عُمان.

- كذلك أوضحت بعض الدراسات التي تم عرضها جوانب مختلفة من التخطيط الاستراتيجي وعرض المتطلبات الخاصة بتطبيقه خاصة في المرحلة الجامعية كذلك حدوث العديد من التغيرات والتطورات في المجتمع العماني خاصة فيما يتعلق بطرق التدريس وغيرها.

- من خلال عرض الدراسات السابقة تبين لنا أن هناك اختلافا فيما يتعلق بالأهداف كذلك الأساليب المتعلقة بالإحصاء وعرض الأداء والمنهج وأخيرا استبيان النتائج.

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في زيادة الحصيلة المتعلقة بالبعد النظري كذلك زياد المردود العلمي والعملية وفي تحديد المتغيرات المتعلقة بالدراسة كذلك زيادة فاعلية مستوى الدراسة وما تشمله من حيثيات تساعد على تحديد وتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي.

### الإجراءات المنهجية للدراسة

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لمناسبته لأغراض الدراسة.

**مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون من جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية بجامعة نزوى لكليات (العلوم والآداب- الاقتصاد والإدارة ونظم المعلومات- الهندسة والعمارة- الصيدلة والتمريض- معهد التأسيس) للعام الأكاديمي (٢٠١٧-٢٠١٨م) والبالغ عددهم (٣٣١) عضوًا حسب الإحصائيات الرسمية، تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، وبلغ حجم العينة (١٠٥) من مجتمع الدراسة حيث شكلت العينة نسبة (٣١,٧٢%)، ويوضح الجدول رقم (١) العينة حسب متغيرات الدراسة.

#### جدول (١): العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %	الإجمالي
النوع	ذكر	80	76,2	105
	أنثى	25	23,8	
المؤهل	دكتوراه	78	74,3	
	ماجستير	27	25,7	
سنوات الخبرة	٨-١	37	35,2	
	أكثر من ٨ سنوات	68	64,8	
الرتبة الأكاديمية	محاضر	29	27,6	
	أستاذ مساعد	21	20	
	أستاذ مشارك	31	29,5	
	أستاذ دكتور	24	22,9	
الكلية	العلوم والآداب	26	24,8	
	الاقتصاد والإدارة ونظم المعلومات	25	23,8	
	الهندسة والعمارة	19	18,1	
	الصيدلة والتمريض	17	16,2	
	معهد التأسيس	18	17,1	

**أداة الدراسة:** بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة العجمي (٢٠١٠)، تم تطوير استبانة وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تكونت من جزئين، الجزء الأول تضمن البيانات الأساسية عن عينة الدراسة والجزء الثاني شمل عبارات الأداة المتعلقة بواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى.

والجدول (٢) يوضح وصفًا للجزء الثاني لأداة الدراسة والذي يشتمل على محاور الأداة المتعلقة بواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى وعدد الفقرات في كل محور.

جدول (٢): محاور أداة الدراسة وعدد الفقرات لكل محور

عدد الفقرات	المحاور	م
٧	إعداد الخطة الاستراتيجية	١
١٣	رؤية الجامعة	٢
٧	رسالة الجامعة	٣
٧	قيم الجامعة	٤
١١	التحليل البيئي	٥
٩	الأهداف الاستراتيجية	٦
٤	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	٧
٦	تقويم الخطة الاستراتيجية ومتابعتها	٨
٦٤	المجموع الكلي	

حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة درجة الموافقة والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣): طريقة الإجابة على أداة الدراسة حسب التدرج الخماسي

الدرجة	درجة الموافقة	م
٥	كبيرة جدا	١
٤	كبيرة	٢
٣	متوسطة	٣
٢	قليلة	٤
١	قليلة جدا	٥

صدق أداة الدراسة: تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المختصين في مجال الإدارة التربوية في بعض المؤسسات الأكاديمية في السلطنة ملحق رقم (١) حيث تم تعديل الاستبانة في ضوء ما أجمع عليه ما نسبته (٨٠%) من المحكمين. ثبات الأداة: للتأكد من ثبات الأداة طبقت على عينة من خارج عينة الدراسة الأصلية مكونة من (٣٠) فرداً حيث تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbac Alpha)، ويوضح الجدول (٤) ثبات أداة الدراسة بمعادلة كرونباخ ألفا لمحاور أداة الدراسة وكذلك للمجموع الكلي.

الجدول (٤) معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة

معامل الثبات	محاور الأداة	م
0.955	إعداد الخطة الاستراتيجية	١
0.978	رؤية الجامعة	٢
0.970	رسالة الجامعة	٣
0.964	قيم الجامعة	٤

0.980	التحليل البيئي	٥
0.973	أهداف الاستراتيجية	٦
0.821	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	٧
0.953	تقويم الخطة الاستراتيجية ومنابتها	٨
0.993	المجموع الكلي	

### متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة وهي:

- النوع (ذكور - إناث)
- المؤهل (دكتوراه - ماجستير).
- سنوات الخبرة (١-٨، أكثر من ٨ سنوات).
- الرتبة الأكاديمية (محاضر - أستاذ مساعد - أستاذ مشارك - أستاذ دكتور).
- الكلية (العلوم والآداب - الاقتصاد والإدارة ونظم المعلومات - الهندسة والعمارة - الصيدلة والتمريض - معهد التأسيس).

**المتغير التابع:** ويتمثل في العبارات المتعلقة بالتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية، وذلك من خلال ما تضمنته أداة الدراسة.

**المعالجة الإحصائية:** من أجل الضبط الإحصائي لأداة الدراسة ولتحليل النتائج استخدمت الباحثة برنامج الرزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١. معامل ألفا كرونباخ وذلك من أجل استخراج ثبات الأداة.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
٣. اختبار ت T-Test لعينتين مستقلتين.
٤. اختبار تحليل التباين الأحادي.
٥. اختبار LSD للمقارنات البعدية.

**أولاً:** عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: والذي نص على الآتي: "ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية؟"

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي لمحاور أداة الدراسة وكذلك بين عبارات كل محور على حده، كما تم استخدام المعيار الآتي لتفسير نتائج هذا السؤال من خلال جدول رقم (٥).

جدول رقم (٥): المعيار المعتمد في تفسير نتائج السؤال الأول للدراسة حسب المتوسط الحسابي\*

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
كبيرة جدا	٥٠٠-٤٠٠
كبيرة	٤٠٠-٣٠٠
متوسطة	٣٠٠-٢٠٠
قليلة	٢٠٠-١٠٠
قليلة جدا	١٠٠-٠

تم حساب المدى للمقياس الخماسي من خلال المعادلة (الفئة العليا- الفئة الدنيا) (٥-١=٤) ثم تقسيم عدد المسافات على الفئة العليا وذلك لتحديد طول الفئة (٤/٥=٠,٨)

محاوَر أداة الدراسة:

حيث يظهر الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لمحاوَر أداة الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لمحاوَر أداة الدراسة مرتبة تنازليا حسب المتوسط

م	محاوَر أداة الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	قيم الجامعة	3.82	.926	كبيرة
٢	رسالة الجامعة	3.74	.932	كبيرة
٣	أهداف الاستراتيجية	3.70	.915	كبيرة
٤	رؤية الجامعة	3.66	.958	كبيرة
٥	تقويم الخطة الاستراتيجية ومتابعتها	3.55	.977	كبيرة
٦	التحليل البيئي	3.52	.940	كبيرة
٧	إعداد التخطيط الاستراتيجي	3.50	.895	كبيرة
٨	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.16	.620	متوسطة
	المجموع الكلي	3.61	.860	كبيرة

يتضح من خلال الجدول (٦) أن درجة موافقة عينة الدراسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية بالنسبة لمحاور أداة الدراسة كانت ضمن درجة الموافقة الكبيرة والمتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (٣,٨٢) و(٣,١٦) وانحراف معياري بين (٠,٩٢٦) و(٠,٦٢٠)، حيث جاء في المرتبة الأولى محور قيم الجامعة بدرجة موافقة كبيرة وبمتوسط حسابي (٣,٨٢) وفي المرتبة الأخيرة محور تنفيذ الخطة الاستراتيجية بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (٣,١٦) وبالنسبة للمجموع الكلي لمحاور أداة الدراسة كانت درجة موافقة عينة الدراسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة نزوى كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦١)، قد تعزى هذه النتيجة إلى أن جامعة نزوى بحكم طبيعتها كمؤسسة تعليمية تضم نخبة من العناصر البشرية المؤهلة والمتقفة والتي تملك المهارة والخبرة والمعرفة بأهمية التخطيط الاستراتيجي وتدرک أهمية التعاون بينهم في تحمل مسؤولية تطبيق الخطة والحرص على نجاحها، وهذا بدوره يساعد على وضع خطة استراتيجية تتميز بالموضوعية وبالواقعية والتكامل والمرونة.

يتضح أن المحور المتعلق بقيم الجامعة جاء في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة كبيرة ومتوسط حسابي بلغ (٣,٨٢) وقد يعود إلى أن القيم تعتبر من الأمور شديدة الأهمية بالنسبة لفريق التخطيط والمؤسسة وتعتبر ثوابت لا يمكن التنازل عنها كونها تمثل المحرك الداخلي للخطة، كما يتبين أن المحور المتعلق بتنفيذ الخطة الاستراتيجية جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة، وقد يعود ذلك إلى أن مرحلة التنفيذ تعتبر من أصعب المراحل كونها المرحلة التي تعني تحويل التطلعات الاستراتيجية إلى ممارسات يومية لدى العاملين من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله، وهذا يتطلب جهد كبير وعمل شاق والتزام منضبط.

وفيما يأتي سيتم مناقشة نتائج هذا السؤال حسب كل محور من محاور الدراسة وذلك كما يلي:

## ٢. إعداد التخطيط الاستراتيجي

حيث يظهر الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لفقرات محور إعداد التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.



واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة... منى الهنائية

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لفقرات محور إعداد التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	تنشر الجامعة ثقافة التخطيط الاستراتيجي من خلال اجتماعات ومناقشات وكتيبات وأدلة وإرشادات.	3.65	1.063	كبيرة
٢	تشكل إدارة الجامعة فريقاً يتولى مسؤولية عملية التخطيط الاستراتيجي	3.63	1.048	كبيرة
٣	تعد إدارة الجامعة قاعدة بيانات ومعلومات خاصة بالموارد البشرية والمادية بالجامعة.	3.60	1.033	كبيرة
٤	تحدد الجامعة مدة زمنية للخطة الاستراتيجية.	3.55	1.055	كبيرة
٥	توفر الجامعة الموارد والإمكانات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.	3.51	1.057	كبيرة
٦	تستعين الجامعة ببعض الخبرات الخارجية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدعم عملياته وتجويد أنشطته.	3.47	.931	كبيرة
٧	تعقد إدارة الجامعة للعاملين ببرامج تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي.	3.11	1.179	متوسطة
	المجموع الكلي	3.50	.895	كبيرة

يتضح من خلال الجدول (٧) إن درجة موافقة عينة الدراسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية بالنسبة لعبارات محور إعداد التخطيط الاستراتيجي كانت ضمن درجة الموافقة الكبيرة والمتوسطة حيث جاء في المرتبة الأولى عبارة "تنشر الجامعة ثقافة التخطيط الاستراتيجي من خلال اجتماعات ومناقشات وكتيبات وأدلة وإرشادات" بدرجة موافقة كبيرة، تظهر النتيجة الرغبة والاستعداد لممارسة التخطيط الاستراتيجي، حيث لا يمكن أن تحقق الجامعة أهداف التخطيط الاستراتيجي إلا بمشاركة الجميع من قمة الهرم إلى أسفله وهذا لن يتأتى إلا بنشر الوعي والثقافة بعملية التخطيط الاستراتيجي من أجل تكوين قناعات واتجاهات ايجابية، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة "تعقد إدارة الجامعة للعاملين ببرامج تدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي" بدرجة متوسطة، وقد يعل ذلك نتيجة للتكاليف المالية التي قد يترتب على تنفيذ هذه البرامج، وقد يكون بسبب اعتقاد إدارة الجامعة بأن أغلب الموظفين في الجامعة هم من الفئة المثقفة والمتعلمة ويمتلكون الخبرات والمهارات اللازمة التي تمكنهم من المساهمة في نجاح الخطة الاستراتيجية للجامعة.

### ٣. محور رؤية الجامعة

حيث يظهر الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لفقرات محور رؤية الجامعة مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي.

#### جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لفقرات محور رؤية الجامعة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	تضع الجامعة رؤية واضحة تسيير نحوها.	3.91	1.075	كبيرة
٢	تتسم الرؤية بأنها موجهة نحو الإشراف المستقبلي.	3.88	1.094	كبيرة
٣	تحرص الجامعة على كسب ثقة الطلبة في رؤيتها.	3.81	.968	كبيرة
٤	تعمل رؤية الجامعة على الريادة في تقديم الخدمات التعليمية.	3.72	1.078	كبيرة
٥	تحرص الجامعة على كسب ثقة المجتمع المحيط بها في رؤيتها.	3.69	1.152	كبيرة
٦	تركيز الرؤية على الجودة لكسب ثقة سوق العمل.	3.68	1.094	كبيرة
٧	تحرص الجامعة على الريادة في تأهيل الخريجين لسوق العمل.	3.66	1.106	كبيرة
٨	تسعى الجامعة لتحديث الأساليب والتقنيات مواكبة لتطور التعليم.	3.62	1.076	كبيرة
٩	تضع الجامعة جدولاً زمنياً لتحقيق رؤيتها.	3.60	1.123	كبيرة
١٠	يتم قياس الرؤية بمقدار التقدم الذي تحرزه الجامعة.	3.55	1.100	كبيرة
١١	تركز الرؤية على الإبداع والابتكار.	3.53	1.160	كبيرة
١٢	تواكب الرؤية التطور في أساليب الإدارة الحديثة.	3.51	1.127	كبيرة
١٣	تقود الرؤية عملية التغيير الإداري إلى الوضع المأمول الجامعة.	3.48	1.084	كبيرة
	المجموع الكلي	3.66	.958	كبيرة

يتضح من خلال الجدول (٨) أن درجة موافقة عينة الدراسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية بالنسبة لعبارات محور رؤية الجامعة كانت ضمن درجة الموافقة الكبيرة حيث جاء في المرتبة الأولى عبارة "تضع الجامعة رؤية واضحة تسيير نحوها" بدرجة موافقة كبيرة، وقد يفسر ذلك نتيجة لمعرفة إدارة الجامعة وإدراكها بأن الرؤية تمثل الصورة المرغوبة لمستقبل الجامعة وتمثل الطموحات والأمال والتوجهات المراد تحقيقها، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة "تقود الرؤية عملية التغيير الإداري إلى الوضع المأمول الجامعة"



بدرجة كبيرة، وأن هذه النتيجة تعتبر مؤشر إيجابي تشير إلى حرص إدارة الجامعة على أن تتسم الخطة الاستراتيجية بمواكبة المتغيرات الحديثة في مجال الإدارة وما يتصل بها من مفاهيم كالحداثة والعولمة.. وبالتالي الابتعاد عن النمط التقليدي أو الروتين في إعداد وتنفيذ الخطة والذي قد يعرقل تحقيق أهدافها.

#### ٤. محور رسالة الجامعة

حيث يظهر الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لفقرات محور رسالة الجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

#### جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لفقرات محور رسالة الجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	تتسم الرسالة بالوضوح ودقة التعبير.	3.98	.970	كبيرة
٢	تتسم الرسالة بالمرونة والتكيف.	3.82	1.026	كبيرة
٣	تلبى الرسالة حاجة المجتمع من الكفاءات المؤهلة في المجالات المتصلة بدارستهم.	3.81	.938	كبيرة
٤	تتسم رسالة الجامعة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل واضحة.	3.74	1.047	كبيرة
٥	تحفز الرسالة العمل والإبداع للعاملين داخل الجامعة.	3.68	1.146	كبيرة
٦	تعمق الرسالة الرؤية المتكاملة والنظرة طويلة الأجل لدى أعضاء الهيئة التدريسية.	3.60	1.114	كبيرة
٧	تعد الجامعة الطلاب على مستوى عالٍ من الكفاءة.	3.58	1.063	كبيرة
	المجموع الكلي	3.74	.932	كبيرة

يتضح من خلال الجدول (٩) أن درجة موافقة عينة الدراسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية بالنسبة لعبارة محور رسالة الجامعة كانت ضمن درجة الموافقة الكبيرة حيث جاء في المرتبة الأولى عبارة "تتسم الرسالة بالوضوح ودقة التعبير" بدرجة موافقة كبيرة، وقد يفسر ذلك نتيجة لأهمية الرسالة كونها تعبر عن سبب وجود المؤسسة وتبرز الخصائص المميزة لها، كما أن وضوح الرسالة ومرونتها مهم لتوجيه الجهود، وإعطاء تصور واضح لطبيعة العمل، وتفعيل التعامل بين الأطراف الداخلية والخارجية وتعزيز الانتماء للمؤسسة وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة "تعد الجامعة الطلاب على مستوى عالٍ من الكفاءة" بدرجة كبيرة، وقد يعل ذلك لأن أعضاء هيئة التدريس والطلاب يمثلون أحد الأركان الأساسية للجامعة وأعمدتها وبالتالي فكلما كان أعضاء هيئة التدريس على قناعة

وإيمان برسالة الجامعة أثر ذلك وبصورة مباشرة على أدائهم واتسمت مخرجات الجامعة (الطلاب) بدرجة عالية من الكفاءة والجودة.

#### ٥. محور قيم الجامعة

حيث يظهر الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لفقرات محور قيم الجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

#### جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة الدور بالنسبة لفقرات محور قيم الجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	تنتمي الجامعة قيم المواطنة الصالحة لدى طلاب الجامعة والمجتمع من خلال المناهج والأنشطة التي تقدمها الجامعة.	4.00	.919	كبيرة
٢	ترسخ الجامعة المبادئ والقيم لدى الطلاب وربطهم بحضارة أمتهم.	3.88	.963	كبيرة
٣	تلتزم الجامعة بالقوانين والأنظمة المنصوص عليها من وزارة التعليم العالي.	3.87	1.071	كبيرة
٤	تركز قيم الجامعة على الجودة في الأداء والمخرجات.	3.85	1.078	كبيرة
٥	تدعم قيم الجامعة التميز والإبداع.	3.83	1.048	كبيرة
٦	تحقق قيم الجامعة التكامل في شخصية الطلاب روحياً وعقلياً واجتماعياً.	3.80	.964	كبيرة
٧	تحرص الجامعة على مراعاة الشفافية في تحقيق أهدافها.	3.50	1.152	كبيرة
	المجموع الكلي	3.82	.926	كبيرة

يتضح من خلال الجدول (١٠) أن درجة موافقة عينة الدراسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية بالنسبة لعبارات محور قيم الجامعة كانت ضمن درجة الموافقة الكبيرة حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تنتمي الجامعة قيم المواطنة الصالحة لدى طلاب الجامعة والمجتمع من خلال المناهج والأنشطة التي تقدمها الجامعة". بدرجة موافقة كبيرة، وقد يفسر ذلك نتيجة لأن الجامعة لا تقتصر دورها وتركيزها على الجانب الأكاديمي فقط لكنها أيضاً تحمل رسالة سامية تهدف إلى غرس القيم وترسيخ المبادئ الوطنية والثقافية والدينية لطلابها، كونها تضم شريحة من أبناء هذا الوطن وهم في طور الإعداد والتأهيل والتدريب والتعليم، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة "تحرص الجامعة على مراعاة الشفافية في تحقيق أهدافها" بدرجة كبيرة، وقد يفسر ذلك نظراً لأن شفافية الأهداف يعني

واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة ... منى الهنائية

وضوحها وسهولة فهمها وبعدها عن الغموض أو التأويل الخاطئ وهذا بدوره يساعد على تقبل العاملين لها والحرص على تنفيذها.

٦. محور التحليل البيئي

حيث يظهر الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لفقرات محور التحليل البيئي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لفقرات محور التحليل البيئي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	توفر الجامعة عددًا كافيًا من قاعات التدريس والمختبرات الأزمّة.	3.71	0.967	كبيرة
٢	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف إلى المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في مستقبل الجامعة.	3.61	1.059	كبيرة
٣	تستفيد الجامعة من نقاط القوة لدعم مستوى جودة الأداء بالجامعة.	3.58	1.054	كبيرة
٤	تحليل البيئة الداخلية بهدف تحديد نقاط القوة التي تمثل القدرات والإمكانيات الذاتية للجامعة التي تميزها من غيرها.	3.55	1.065	كبيرة
٥	تستخدم الجامعة قواعد وبيانات ومعلومات دقيقة في وضع الخطط.	3.55	1.009	كبيرة
٦	تهتم الجامعة بوضع بدائل استراتيجية مناسبة.	3.49	1.093	كبيرة
٧	توفر الجامعة عددًا كافيًا من الأكاديميين والإداريين في كافة التخصصات.	3.48	1.029	كبيرة
٨	تحليل البيئة الداخلية بهدف تحديد نقاط الضعف والتي تمثل القيود وأوجه القصور الذاتية التي يمكن أن تعوق تحقيق الجامعة للرؤية والرسالة والأهداف.	3.47	1.019	كبيرة
٩	تتيح الجامعة فرصة المشاركة للعاملين بالجامعة الجوانب المؤثرة في سير العمل.	3.46	1.101	كبيرة
١٠	تضع الجامعة خطة لعلاج جوانب الضعف للارتقاء بمستوى الأداء.	3.46	1.083	كبيرة
١١	تتكيف الجامعة مع المتغيرات الطارئة.	3.35	1.046	متوسطة
	المجموع الكلي	3.52	0.940	كبيرة

يتضح من خلال الجدول (١١) أن درجة موافقة عينة الدراسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية بالنسبة لعبارات محور التحليل البيئي كانت ضمن درجة الموافقة الكبيرة والمتوسطة حيث جاء في المرتبة الأولى عبارة " توفر الجامعة عددًا كافيًا من قاعات التدريس والمختبرات الأزمّة " بدرجة موافقة كبيرة، وقد يعزى ذلك لأن دراسة الجامعة لمجموعة لمتغيرات والموارد الموجودة في بيئتها الداخلية والتي تؤثر تأثيراً

مباشراً على أداؤها كقاعات التدريس والمختبرات يساعدها بصوة مباشرة في السيطرة عليها أو تعديلها أو تغييرها بدرجة أفضل، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الشويخ (٢٠٠٧) والتي توصلت إلى وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني وتوافر الموارد المالية لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة "تتكيف الجامعة مع المتغيرات الطارئة." بدرجة متوسطة، وقد يعلل ذلك نتيجة لكثرة التحديات والمتغيرات التي تفرضها البيئة الخارجية والداخلية نتيجة لما يحدث من تطورات ومستجدات متسارعة ومتلاحقة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

#### ٧. محور أهداف الاستراتيجية

حيث يظهر الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لفقرات محور أهداف الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

**جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لفقرات محور أهداف الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	تسعى الجامعة بأن تكون مؤسسة تعليمية متميزة في سلطنة عُمان	3.95	.923	كبيرة
٢	يضمن التخطيط الاستراتيجي ميزة تنافسية مستدامة	3.78	1.037	كبيرة
٣	يساعد التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية للجامعة في تحقيق الأهداف المحددة.	3.73	1.067	كبيرة
٤	تضع الجامعة خطة وجدولاً زمنياً لتحقيق أهداف الجامعة	3.72	1.023	كبيرة
٥	تحقق الجامعة أهداف وغايات مقبولة للمجتمع الخارجي.	3.70	.960	كبيرة
٦	تضع الجامعة الأهداف بالاشتراك مع فريق من العاملين والمعنيين بالجامعة	3.66	1.053	كبيرة
٧	تصاغ الجامعة أهدافاً تتسم بالشمولية والوضوح لجوانب التطوير المطلوب لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي.	3.65	1.017	كبيرة
٨	تضع الجامعة أهدافاً تتسم بالمرونة تسمح بالتعديل وفق للمتغيرات الطارئة	3.59	1.053	كبيرة
٩	تتسم أهداف الجامعة بالواقعية والقابلية للتطبيق وتحفيز الأفراد على الأداء المتميز.	3.57	1.081	كبيرة
	المجموع الكلي	3.70	.915	كبيرة

يتضح من خلال الجدول (١٢) أن درجة موافقة عينة الدراسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية بالنسبة لعبارات محور أهداف الاستراتيجية كانت ضمن درجة الموافقة الكبيرة حيث جاء في المرتبة الأولى عبارة "تسعى الجامعة بأن تكون مؤسسة تعليمية متميزة في سلطنة عُمان". بدرجة موافقة كبيرة، وقد يعزى لأن هذه الأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية للجامعة تعتبر أهداف عامة رسمية طويلة الأجل تمثل النتائج النهائية التي ترغب الجامعة في تحقيقها وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة "تتسم أهداف الجامعة بالواقعية والقابلة للتطبيق وتحفيز الأفراد على الأداء المتميز" بدرجة كبيرة، وقد يفسر ذلك لإدراك الجامعة بان اتصاف الأهداف الاستراتيجية بالموضوعية والمنطقية والواقعية والمرونة والوضوح يساعد الموظفين على فهمها وتقبلها ويجعل من اليسير تطبيقها.

#### ٨. محور تنفيذ الخطة الاستراتيجية

حيث يظهر الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لفقرات محور تنفيذ الخطة الاستراتيجية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

#### جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لفقرات محور تنفيذ الخطة الاستراتيجية مرتبة تنازليا حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	تمارس إدارة الجامعة دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.72	1.023	كبيرة
٢	يتم توفير المواد اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي	3.49	1.038	كبيرة
٣	تدريب الجامعة للعاملين تبعاً لاحتياجات ومهام الخطط الجديدة.	3.26	1.021	متوسطة
٤	تسيطر المركزية على عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.*	2.18	.958	قليلة
	المجموع الكلي	3.16	.620	متوسطة

#### \*عبارة سالبة أعيد ترميزها

يتضح من خلال الجدول (١٣) أن درجة موافقة عينة الدراسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية بالنسبة لعبارات محور تنفيذ الخطة الاستراتيجية كانت ضمن درجة الموافقة الكبيرة والمتوسطة والقليلة حيث جاء في المرتبة الأولى عبارة "تمارس

إدارة الجامعة دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية" بدرجة موافقة كبيرة، وقد يعل ذلك نظراً لأهمية عملية الرقابة من أجل فرض السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق الخطة الاستراتيجية بصورة فعالة وبما يضمن تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها دون هدر، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة "تسيطر المركزية على عملية التخطيط الاستراتيجية واتخاذ القرارات" بدرجة قليلة، وقد يعل ذلك نتيجة لوجود بعض الممارسات الإدارية التي ما زالت تتبع الأسلوب البيروقراطي في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات وربما يكون ذلك راجع لضعف ثقة بعض المسؤولين في قدرات العاملين.

#### ٩. محور تقويم الخطة الاستراتيجية ومتابعتها

حيث يظهر الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لقرارات محور تقويم الخطة الاستراتيجية ومتابعتها مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة بالنسبة لقرارات محور تقويم الخطة الاستراتيجية ومتابعتها مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	تضع الجامعة أنظمة وتعليمات تتعلق بعملية المتابعة والتقييم.	3.70	1.046	كبيرة
٢	تتابع الجامعة التطورات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.63	1.057	كبيرة
٣	يبدع التخطيط الاستراتيجي أداء رؤساء الأقسام في تحسين العملية الأكاديمية.	3.59	1.089	كبيرة
٤	تسعى الجامعة على تطوير قدرات العاملين وتحسينها وتمييزها في مجال التخطيط الاستراتيجي.	3.59	1.132	كبيرة
٥	يلتزم العاملون بالفرص التدريبية المقدمة من إدارة الجامعة في مجال التخطيط الاستراتيجي.	3.52	1.000	كبيرة
٦	تقدم الجامعة تغذية راجعة مستمرة للعاملين حول نتائج التخطيط الاستراتيجي	3.29	1.184	متوسطة
	المجموع الكلي	3.55	.977	كبيرة

يتضح من خلال الجدول (١٤) أن درجة موافقة عينة الدراسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية بالنسبة لعبارات محور تقويم الخطة الاستراتيجية ومتابعتها كانت ضمن درجة الموافقة الكبيرة والمتوسطة حيث جاء في المرتبة الأولى عبارة تضع الجامعة أنظمة وتعليمات تتعلق

بعملية المتابعة والتقييم" بدرجة موافقة كبيرة، وتعلل هذه النتيجة لأن هذه الإجراءات التي تقوم بها الجامعة لتقويم ومتابعة الخطة تمثل مرحلة في غاية الأهمية لأنها تنطوي على مراقبة وتقييم وضبط الخطة الاستراتيجية ومتابعة التقدم في الأداء أثناء تنفيذ الخطة ومقارنة الأداء الفعلي وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة " تقدم الجامعة تغذية راجعة مستمرة للعاملين حول نتائج التخطيط الاستراتيجي" بدرجة متوسطة، وقد يعلل ذلك نتيجة لصعوبة تقديم تغذية راجعة دورية ومستمرة لجميع العاملين في الجامعة بسبب كثرة عددهم واختلاف تخصصاتهم ومهام عملهم.

### ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

والذي ينص على التالي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية والكلية؟  
من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-test لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة واختبار تحليل التباين الأحادي ONE Way Anova لمتغيري الرتبة الأكاديمية والكلية.

### ١. متغير النوع الاجتماعي

حيث يوضح الجدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-test لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-test لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
إعدادات التخطيط الاستراتيجي	ذكور	80	3.43	.901	103	1.46	0.14	غير داله
	إناث	25	3.73	.853				داله
رؤية الجامعة	ذكور	80	3.60	.958	103	1.24	0.21	غير داله
	إناث	25	3.87	.948				داله
رسالة الجامعة	ذكور	80	3.71	.939	103	0.67	0.50	غير داله
	إناث	25	3.85	.921				داله
قيم الجامعة	ذكور	80	3.78	.919	103	0.73	0.46	غير داله

داله				.956	3.94	25	إناث	
غير				.946	3.49	80	ذكور	التحليل البيئي
داله	0.56	0.57	103	.931	3.61	25	إناث	
غير				.930	3.65	80	ذكور	أهداف الاستراتيجية
داله	0.25	1.15	103	.856	3.89	25	إناث	
غير				.623	3.14	80	ذكور	تنفيذ الخطة الاستراتيجية
داله	0.56	0.58	103	.620	3.23	25	إناث	
غير				.937	3.49	80	ذكور	تقويم الخطة الاستراتيجية ومتابعتها
داله	0.26	1.11	103	1.093	3.74	25	إناث	

يتضح من خلال الجدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي في جميع محاور أداة الدراسة حيث كان مستوى الدلالة في هذه المحاور أكبر من (٠,٠٥) مما يعنى تقارب آراء عينة الدراسة من العاملين الذكور والإناث بجامعة نزوى لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وقد يفسر ذلك نتيجة لتشبه إجراءات العمل وطبيعته لدى كل من الذكور والإناث باعتبار إن الجميع يعملون في نفس المؤسسة التعليمية.

## ٢. متغير المؤهل العلمي

حيث يوضح الجدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-test لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

**جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-test لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي**

المحاور	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
إعداد التخطيط الاستراتيجي	دكتوراه	78	3.52	.949	103	0.25	0.80	غير داله
	ماجستير	27	3.47	.732				
رؤية الجامعة	دكتوراه	78	3.67	.978	103	0.10	0.91	غير داله
	ماجستير	27	3.65	.916				
رسالة الجامعة	دكتوراه	78	3.77	.945	103	0.44	0.65	غير داله
	ماجستير	27	3.67	.909				
قيم الجامعة	دكتوراه	78	3.87	.915	103	1.01	0.31	غير داله



واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة ... منى الهنائية

				.957	3.66	27	ماجستير	
التحليل البيئي	غير داله	0.67	0.42	103	.956	3.54	78	دكتوراه
					.905	3.45	27	ماجستير
أهداف الاستراتيجية	غير داله	0.58	0.54	103	.941	3.73	78	دكتوراه
					.846	3.62	27	ماجستير
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	غير داله	0.72	0.35	103	.643	3.15	78	دكتوراه
					.559	3.20	27	ماجستير
تقويم الخطة الاستراتيجية ومتابعتها	غير داله	0.99	0.01	103	.958	3.55	78	دكتوراه
					1.04799	3.5556	27	ماجستير

يتضح من خلال الجدول (١٦) عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع محاور أداة الدراسة حيث كان مستوى الدلالة في هذه المحاور اكبر من (٠,٠٥) مما يعنى تقارب آراء عينة الدراسة من العاملين بجامعة نزوى من حملة مؤهل الماجستير وحملة مؤهل الدكتوراه لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وقد يعزى ذلك نتيجة لتشابه وتقارب بيئة وظروف العمل لدى جميع العاملين في الجامعة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المجالي وسمارة (٢٠١٤) والتي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة بالأردن لعمليات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ومن جهة أخرى فقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العبري (٢٠١٥) والتي كشفت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عُمان للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل الدراسي وجاءت جميعها لصالح الأفراد الذين يحملون مؤهل الماجستير.

### ٣. متغير سنوات الخبرة

حيث يوضح الجدول رقم (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-test لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.



جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T-test لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسُلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
إعداد التخطيط الاستراتيجي	1-8	37	3.63	.942	103	1.08	0.28	غير داله
	أكثر من 8	68	3.43	.867				
رؤية الجامعة	1-8	37	3.64	1.075	103	0.18	0.85	غير داله
	أكثر من 8	68	3.68	.896				
رسالة الجامعة	1-8	37	3.72	1.045	103	0.17	0.86	غير داله
	أكثر من 8	68	3.75	.873				
قيم الجامعة	1-8	37	3.86	.984	103	0.33	0.73	غير داله
	أكثر من 8	68	3.80	.899				
التحليل البيئي	1-8	37	3.59	.980	103	0.60	0.54	غير داله
	أكثر من 8	68	3.48	.922				
أهداف الاستراتيجية	1-8	37	3.75	.991	103	0.39	0.69	غير داله
	أكثر من 8	68	3.68	.877				
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	1-8	37	3.23	.679	103	0.84	0.39	غير داله
	أكثر من 8	68	3.1287	.58828				
تقويم الخطة الاستراتيجية ومتابعتها	1-8	37	3.6577	1.01299	103	0.77	0.44	غير داله
	أكثر من 8	68	3.5025	.96045				

يتضح من خلال الجدول (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسُلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع محاور أداة الدراسة حيث كان مستوى الدلالة في هذه المحاور اكبر من (٠,٠٥) مما يعنى تقارب آراء عينة الدراسة من العاملين بجامعة نزوى على اختلاف سنوات الخبرة لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي لا يعتمد على الخبرة بقدر ما يعتمد على إتباع الطرق الصحيحة والسليمة في تطبيقه، مع وجود الرغبة وتوفير الإمكانيات اللازمة وتهيئة البيئة المناسبة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة المجالي وسمارة (٢٠١٤) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة بالأردن لعمليات التخطيط

**واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة ... منى الهنائية**

الاستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة، ومن جهة أخرى فقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العبري (٢٠١٥) والتي أوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة إدارات معاهد العلوم الإسلامية بسطنة عُمان للتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة ولصالح الخبرة المتوسطة.

**٤. متغير الرتبة الأكاديمية**

حيث يوضح الجدول رقم (١٨) اختبار تحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

**جدول (١٨): اختبار تحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية**

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
إعداد التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	9.797	3	3.266	4.482	.01*
	داخل المجموعات	73.588	101	.729		
	المجموع الكلي	83.385	104			
رؤية الجامعة	بين المجموعات	8.221	3	2.740	3.170	.03*
	داخل المجموعات	87.304	101	.864		
	المجموع الكلي	95.526	104			
رسالة الجامعة	بين المجموعات	7.277	3	2.426	2.945	.04*
	داخل المجموعات	83.182	101	.824		
	المجموع الكلي	90.459	104			
قيم الجامعة	بين المجموعات	4.363	3	1.454	1.730	.16
	داخل المجموعات	84.883	101	.840		
	المجموع الكلي	89.246	104			
التحليل البيئي	بين المجموعات	5.494	3	1.831	2.140	.10
	داخل المجموعات	86.416	101	.856		
	المجموع الكلي	91.909	104			
أهداف الاستراتيجية	بين المجموعات	4.587	3	1.529	1.871	.13
	داخل المجموعات	82.558	101	.817		
	المجموع الكلي	87.145	104			
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	1.381	3	.460	1.201	.31
	داخل المجموعات	38.702	101	.383		
	المجموع الكلي	40.083	104			

		1.156	3	3.468	بين المجموعات	تقويم الخطة
.30	1.218	.949	101	95.856	داخل المجموعات	الاستراتيجية
			104	99.324	المجموع الكلي	ومتابعاتها

\*داله عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال الجدول (١٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلاطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تبعًا لمتغير المسمى الرتبة الأكاديمية في محاور (إعداد التخطيط الاستراتيجي-رؤية الجامعة-رسالة الجامعة) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (٠,٠٥) بينما لم تكن هنالك فروقا إحصائية في بقية المحاور الأخرى، ومن اجل معرفة مصدر الفروق في تلك المحاور الثلاثة تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية من خلال جدول رقم (١٩).

جدول (١٩): اختبار LSD للمقارنات البعدية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلاطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تبعًا لمتغير المسمى الرتبة الأكاديمية لمحاور (إعداد التخطيط الاستراتيجي-رؤية الجامعة-رسالة الجامعة) تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية

المحاور	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	محاضر	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ دكتور
إعداد التخطيط الاستراتيجي	محاضر	3.58	-	-	-	-
	أستاذ مساعد	3.30	-	-	-	0.008*
	أستاذ مشارك	3.19	-	-	-	0.001*
رؤية الجامعة	أستاذ دكتور	4.00	-	-	-	-
	محاضر	3.70	-	-	-	-
	أستاذ مساعد	3.49	-	-	-	0.002*
رسالة الجامعة	أستاذ مشارك	3.39	-	-	-	0.004*
	أستاذ دكتور	4.13	-	-	-	-
	محاضر	3.77	-	-	-	-
رسالة الجامعة	أستاذ مساعد	3.46	-	-	-	0.009*
	أستاذ مشارك	3.57	-	-	-	0.015*
	أستاذ دكتور	4.18	-	-	-	-

\*داله عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال الجدول (١٩) أن الفروق الإحصائية بالنسبة لمحاور (إعداد التخطيط الاستراتيجي-رؤية الجامعة-رسالة الجامعة) كانت بين العينة من الرتبة الأكاديمية أستاذ مشارك وأستاذ مساعد من جهة والعينة من الرتبة الأكاديمية أستاذ دكتور من جهة أخرى ومن خلال المتوسط الحسابي يتضح إن الفروق لصالح العينة من أصحاب الرتبة الأكاديمية أستاذ دكتور، وقد يعني ذلك إن عينة الدراسة من الرتبة الأكاديمية أستاذ دكتور ترى إن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى أكثر من العينة أصحاب الرتبة الأكاديمية أستاذ مشارك والرتبة الأكاديمية أستاذ مساعد، ولم تكن هنالك فروقا إحصائية بين الرتب الأكاديمية الأخرى، وقد يعزى ذلك لأن أصحاب الرتبة الأكاديمية أستاذ دكتور ينظرون بواقعية أكثر لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة نتيجة لخبرتهم وإنجازاتهم الأكاديمية، وربما لأن إدارة الجامعة ترجع إليهم بدرجة أكبر لأخذ آرائهم ومقترحاتهم في عملية التخطيط الاستراتيجي نظراً لمكانتهم العلمية وبالتالي تكونت لديهم خبرة أكبر حول إمكانات الجامعات والمتغيرات الداخلية والخارجية المؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة في هذا الجزء من النتائج مع دراسة بدرخان (٢٠١٦) والتي كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

#### ٥. متغير الكلية

حيث يوضح الجدول رقم (٢٠) اختبار تحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسلطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تبعاً لمتغير الكلية.

جدول (٢٠): اختبار تحليل التباين الأحادي لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تبعا لمتغير الكلية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
إعداد التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	9.798	4	2.449	3.329	*0.01
	داخل المجموعات	73.587	100	.736		
رؤية الجامعة	بين المجموعات	9.910	4	2.477	2.894	.03*
	داخل المجموعات	85.616	100	.856		
رسالة الجامعة	بين المجموعات	7.405	4	1.851	2.229	.07
	داخل المجموعات	83.054	100	.831		
قيم الجامعة	بين المجموعات	10.307	4	2.577	3.264	.02*
	داخل المجموعات	78.939	100	.789		
التحليل البيئي	بين المجموعات	8.698	4	2.175	2.613	.04*
	داخل المجموعات	83.211	100	.832		
أهداف الاستراتيجية	بين المجموعات	6.935	4	1.734	2.162	.07
	داخل المجموعات	80.210	100	.802		
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	1.750	4	.438	1.141	.34
	داخل المجموعات	38.333	100	.383		
تقويم الخطة الاستراتيجية ومتابعتها	بين المجموعات	6.627	4	1.657	1.787	.13
	داخل المجموعات	92.696	100	.927		
	المجموع الكلي	99.324	104			

\*دالته عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

**واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة ... منى الهنائية**

يتضح من خلال الجدول (٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تبعاً لمتغير الكلية في محاور (إعداد التخطيط الاستراتيجي- رؤية الجامعة- قيم الجامعة - التحليل البيئي) حيث كان مستوى الدلالة اقل من (٠,٠٥) بينما لم تكن هنالك فروقا إحصائية في بقية المحاور الأخرى، ومن اجل معرفة مصدر الفروق في تلك المحاور الأربعة تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية من خلال جدول رقم (٢١).

**جدول (٢١): اختبار LSD للمقارنات البعدية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى بسطنة عُمان من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية تبعاً لمتغير الكلية لمحاور (إعداد التخطيط الاستراتيجي- رؤية الجامعة- قيم الجامعة- التحليل البيئي) تبعاً لمتغير الكلية**

المحاور	الكلية	المتوسط الحسابي	العلوم والآداب	الاقتصاد والإدارة	الهندسة والعمارة	الصيدلة والتمريض	معهد التأسيس
إعداد التخطيط الاستراتيجي	العلوم والآداب والاقتصاد والإدارة	3.28	-	-	-	0.002*	-
	الهندسة والعمارة	3.60	-	-	-	-	-
	الصيدلة والتمريض	3.24	-	-	-	0.003*	-
	معهد التأسيس	4.13	-	-	-	-	-
		3.38	-	-	-	0.012*	-
رؤية الجامعة	العلوم والآداب والاقتصاد والإدارة	3.51	-	-	-	0.015*	-
	الهندسة والعمارة	3.87	-	-	-	-	-
		3.42	-	-	-	0.011*	-

-	-	-	-	-	4.22	الصيدلة والتمرريض	
-	0.006*	-	-	-	3.35	معهد التأسيس	
-	-	-	-	-	3.90	العلوم والآداب	
-	-	-	-	-	3.99	الاقتصاد والإدارة	
-	0.032*	-	-	-	3.61	الهندسة والعمارة	قيم الجامعة
-	-	-	-	-	4.26	الصيدلة والتمرريض	
-	0.001*	-	-	-	3.27	معهد التأسيس	
-	-	-	-	-	3.44	العلوم والآداب	
-	-	-	-	-	3.69	الاقتصاد والإدارة	
-	-	-	-	-	3.41	الهندسة والعمارة	التحليل البيئي
-	0.003*	-	-	-	3.99	الصيدلة والتمرريض	
-	-	-	-	-	3.06	معهد التأسيس	

\*داله عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من خلال الجدول (٢١) أن الفروق الإحصائية بالنسبة لمحاور (إعداد التخطيط الاستراتيجي-رؤية الجامعة-قيم الجامعة- التحليل البيئي) كانت بين العينة من كلية الصيدلة والتمريض من جهة والعينة من كليات العلوم والآداب والهندسة والعمارة ومعهد التأسيس من جهة أخرى ومن خلال المتوسط الحسابي يتضح أن الفروق لصالح العينة من أصحاب كلية الصيدلة والتمريض، وقد يعني ذلك إن عينة





الدراسة من كلية الصيدلة والتمريض ترى إن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة نزوى أكثر من العينة لكليات العلوم والآداب والهندسة والعمارة ومعهد التأسيس، ولم تكن هنالك فروقا إحصائية بين الكليات الأخرى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن أصحاب كلية الصيدلة والتمريض يرون في هذا التخصص أنه من التخصصات المطلوبة والمرغوب فيه بدرجة أكبر عن غيره من التخصصات الأخرى في الجامعة بسبب أن الخريجين يجدون فرص أكبر للالتحاق بالوظيفة نتيجة لحاجة سوق العمل إليه، وبالتالي فإن مسار التخطيط الاستراتيجي في هذا التخصص تكون أكثر وضوح كما إن رضا المستفيد تكون أكبر مقارنة بالتخصصات الأخرى والتي قد يصادف فيها صعوبة في عملية التحليل البيئي وما يتصل بها من مخاطر نابعة من البيئة الخارجية وخاصة ما يتعلق بسوق العمل، وهذه العملية متداخلة لها صلة مباشرة بعملية التخطيط الاستراتيجي لأنها تؤثر بدرجة كبيرة في المخرجات النهائية، ويتبين أن نتائج هذه الدراسة اتفقت في هذا الجزء من النتائج مع نتائج دراسة جرار (٢٠١٢) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لواقع ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بأعمال إدارية تعزى لمتغير نوع الكلية.

### التوصيات والبحوث المقترحة:

#### التوصيات:

١. بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإن الباحثة توصي بالآتي:  
تعزيز وتشجيع العاملين في الجامعة للاستمرار بهذه الدرجة الكبيرة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.
٢. إلقاء المزيد من العناية والتركيز على مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وضرورة الاستفادة من إمكانيات وخبرات أصحاب الرتب الأكاديمية الأعلى مثل رتبة أستاذ دكتور في مجال إعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية وإشراكهم في عملية التخطيط الاستراتيجي للبرامج التدريبية.
٣. تقديم المزيد من البرامج التدريبية التي تعني بتنمية مهارات وقدرات العاملين في الجامعة على تطبيق الخطة الاستراتيجية تبعاً لاحتياجات ومهام الخطط الجديدة.

٤. ضرورة وضع الجامعة لخطط استراتيجية بديلة من أجل تكيف الجامعة مع المتغيرات الطارئة.

#### البحوث المقترحة:

تقترح الباحثة القيام بالبحوث الآتية:

١. بناء أنموذج للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في سلطنة عُمان في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة.
٢. إجراء دراسة حول فاعلية التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بالنظم التعليمية في الجامعة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

بدرخان، سوسن سعد الدين. (٢٠١٦). واقع التخطيط الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة. جامعة عمان الأهلية. المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي.

جرار، أماني غازي (٢٠١٢). واقع عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بأعمال إدارية. مجلة اتحاد الجامعات العربية. (٦٠)، ٢١٧-٢٤٢، تم استرجاعه من [search.shamaa.org](http://search.shamaa.org) بتاريخ ٢٣/١٢/٢٠١٨م

جعفر، يوسن إبراهيم. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، ٢١ (١). (٢٩٣-٣٢٤).

الحوسني، محمد بن شامس. (٢٠٠٩). درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم بسُلطنة عُمان. دراسات العلوم التربوية. ٣٦، (٢٢٧-٢٤٤).

الدوري، زكريا (٢٠٠٥). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري العلمية: الأردن.

شرف، سمير، عامر، وليد، عطبرة، عيبر. (٢٠١٠). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية ومعوقات تطبيقه، جامعة تشرين أتمونجا. مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)-سوريا، ٣٢ (٤)، ٦٩-٩٣.

الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان. (٢٠٠٧). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

العارف، نادية (٢٠٠١)، التخطيط الاستراتيجي. العولمة الدار الجامعية: مصر.



العجمي، هادي راشد. (٢٠١٠). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك فيصل والصعوبات التي تواجهه من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة دكتوراه، غير منشورة. جامعة اليرموك.  
عقلان، أفراح محمد محسن. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي لتطوير الإشراف التربوي. دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.  
العلوي، خلفان بن سالم بن خميس. (٢٠١٢). تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بالسلطنة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الدول العربية.  
الليمون، نواف عطية. (٢٠١٤). واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبوظبي التعليمية. مجلة جامعة دمشق، ٣٠ (٢)، (٢٧٣-٣٠٦).  
المجلس الأعلى للتخطيط. (٢٠١٢). مسقط. سلطنة عمان  
مدبولي، محمد عبد الخالق. (٢٠٠١). "التخطيط المدرسي الاستراتيجي". مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة.  
هاينز، ستيفن. (٢٠٠١). التخطيط الاستراتيجي الناجح. ط١، ترجمة تب توب لخدمات التعريب والترجمة، كوجان بيدج، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

#### المراجع الأجنبية

Guangkuan, Xie.(2013). *SEEKING A ROADMAP TO BECOMING WORLD CLASS: Strategic Planning at Peking University*. UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY.  
Richards, C.(2009). *New Paradigm: Strategies for Succession Planning In Higher Education*. Ph D dissertation.

