

**مطلوبات الإدارة الإستراتيجية
ومدى إمكانية تطبيقها بكلية التربية
جامعة الجزيرة - السودان**

د. زينب محمد إبراهيم كساب
أستاذ مشارك - عميد كلية التربية
جامعة الجزيرة

مطلوبات الإدارة الاستراتيجية ومدى إمكانية تطبيقها بكلية التربية - جامعة الجزيرة - السودان

د. زينب محمد إبراهيم كساب

مستخلص الدراسة

تعد الإدارة الاستراتيجية تطوراً فكرياً لمفهوم التخطيط التربوي الإستراتيجي، حيث تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، والإدارة الإستراتيجية تهدف دائماً إلى الإبداع ورفع الكفاءة التشغيلية؛ لذا هدف البحث إلى تحري متطلبات الإدارة الإستراتيجية وإمكانية تطبيقها بكلية التربية جامعة الجزيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدام البحث المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع البيانات على عينة قوامها (٥٠) عضواً من أصل (٩٦) عضو هيئة تدريس بالكلية أي ما يقارب ال (٥٠٪) من مجتمع الدراسة، وبعد استخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية بكلية التربية - جامعة الجزيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت في معظمها بدرجة كبيرة، وذلك من حيث تحديد الأهداف وواقعيتها ومن حيث توافر القيم المساندة والإجراءات المساعدة على تنفيذها وكذلك توافر نظم اتصال على كل المستويات، مع كيفية اتخاذ القرارات، إلا أنه قد برزت نقاط ضعف من حيث الميزانية المرصودة لتطوير البنى التحتية، وعدم تحديد المسؤوليات بالدقة الكافية، يوصي البحث بأن تستثمر الكلية في مجال التعليم لزيادة مواردها وتدريب الأطر البشرية.

١. مقدمة:

تعد الإدارة الإستراتيجية تطوراً فكرياً لمفهوم التخطيط التربوي الإستراتيجي، حيث تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، والإدارة الإستراتيجية تهدف دائماً إلى الإبداع ورفع الكفاءة التشغيلية وذلك عن طريق تشخيص جوانب القوة ونقاط الضعف، وهي بهذا الفهم تعد الصورة الحقيقية لدور القيادة التربوية في أذهان التربويين، واعتناق مفهوم الإدارة الإستراتيجية ضرورة في مؤسسات التعليم العالي، خاصة إذا تم تطبيقها بشكل جيد، لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات وذكر نيكولين (Nicoline.2006.20) أن تطوير الإدارة الإستراتيجية هو تغيير في عملية تطوير الإدارة التي تقوم بقصد تعزيز الندرة الإستراتيجية والأداء في داخل المنظمة.

ومما سبق تضح أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية حيث أصبح لزاماً عليها إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها، وتطبيق إستراتيجيات إدارية حديثة بهدف الوصول إلى معدلات عالية في الإنتاج والأداء حتى تستطيع تقديم الخدمة بالجودة العالية والمطلوبة، وكليات التربية بجامعة الجزيرة باعتبارها من مؤسسات التعلم العالي التي تعتنق مفهوم الجودة منذ العقد الأول من القرن الحادي والعشرين حيث أسست أول وحدة تقويم ذاتي في العام ٢٠٠٦، فهي تبادر إلى أن تطرح مفهوم إدارة

١. ما متطلبات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية؟
٢. ما درجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية بكلية التربية - حنتوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية؟
٣. هل توجد فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية بكلية التربية حنتوب تعزى لمتغير النوع؟
٤. ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية حنتوب؟

٣. فروض الدراسة:

- ١-٣ لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أفراد استجابات عينة البحث في درجة إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير النوع.

٤. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- ١-٤ التعرف على متطلبات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية.
- ٢-٤ الكشف عن تقديرات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية - حنتوب.
- ٣-٤ التعرف على الفروق بين استجابات أفراد العينة حول أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية بكلية التربية - حنتوب تعزى لمتغير النوع.

الإستراتيجية بقوة باعتباره مرتكزاً أساسياً من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، ويأتي هذا البحث للكشف عن مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة الجزيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

٢. مشكلة البحث:

الإدارة أداة من أدوات تطوير المجتمع، تعمل على تطويره من خلال استغلال الطاقات المتوافرة في الاتجاه المرغوب فيه وبأقصى ما يمكن، فالثورة الصناعية وما صاحبها من تقدم تقني يعود في معظمه إلى إعادة النظر في الأساليب الإدارية في الأنظمة المختلفة، والنظام التربوي كغيره من الأنظمة الحياتية يحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم أنشطته وتنسيق جهود أفرادها من أجل تحقيق أهدافه المرسومة، ولكي تستطيع تجاوز الواقع الحالي المليء بالمشكلات والعقبات، وهذا هو ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية، النمط الذي تؤكد كثير من الدراسات على أنه سجل غياباً في ممارسة الأنظمة التربوية في العالم العربي بصفة عامة، وتعتقد الباحثة أنه على الرغم مما كتب حول الإدارة الإستراتيجية في مجال التعليم إلا أنه لم يلق الأهمية الكافية من الباحثين، كما أن هناك ضعفاً في ممارسة هذا النمط الإداري في التعليم العالي وكليات التربية بوجه خاص، مما دفع الباحثة إلى الكشف عن آراء أعضاء هيئة التدريس حول متطلبات الإدارة الإستراتيجية بكلية التربية جامعة الجزيرة وعن مدى توافر إمكانية تطبيق هذه المتطلبات في كلية التربية من وجهة نظرهم. ومن هنا تأتي صياغة المشكلة في الأسئلة الآتية:

٥. أهمية البحث:

المدى البعيد، وتحديد إبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في إيجاد الفرص وتحديد المخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بما يهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد، ومراجعتها وتقديمها (المغربي، ٢٥، ٢٠٠٦).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها (مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للكلية، وبكفاءة فاعلة ويتضمن ذلك صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقييمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل الإستراتيجية).

يعرفها السيد (٢٧، ٢٠٠٠) بأنها (تلك الخطط أو الأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المؤسسة ورسالتها والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهداف الإستراتيجية مع التأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة).

الإطار النظري:

مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

ورد استخدام مصطلح الإستراتيجية (Strategy) في الكثير من كتب الإدارة ويرجع أصلها إلى الكلمة اليونانية (Strategos)، وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك، وتعرف الإستراتيجية بأنها جزء من التخطيط الإستراتيجي، وتعد مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات، وذلك لتحقيق أهداف المنشأة لنفسها في المستقبل (عبدالمحسن، ١١٠، ٢٠٠٦)، وهو يستخدم حالياً في مبادئ النشاط الإنساني للدلالة على الخطة طويلة الأمد والتي تنطوي على مجموعة من المبادئ والأهداف المهمة، ومجموعة من

تأمل الباحثة في الوصول إلى توصيات تساهم في إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية بكلية التربية - حنتوب.

١-٥ بما أن المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة تسعى إلى تحسين أدائها الإداري فإن الإدارة الإستراتيجية هي من أحدث الأنماط الإدارية التي أقرتها ثورة التقدم التقني.

٢-٥ تأمل الباحثة أن تساهم نتائج البحث في مساعدة المهتمين بالتطوير الإداري في كليات التربية بالجامعات السودانية.

٣-٥ من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين للباحثة ندرة الدراسات في هذا المجال لذا ترجو أن تمثل إضافة لمجال الإدارة التربوية في المكتبات السودانية.

٦. مصطلحات البحث:

١-٦ التخطيط الإستراتيجي:

تفكير إستراتيجي منظم له مقومات ومفاهيم وتقنيات فعالة يستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل، وتحليل بيئته المؤسسية داخلياً وخارجياً، للاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكنه من بناء إستراتيجيات قابلة للتغيير ومستمدة من بدائل الخيارات المطروحة، بغية الوصول للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (حسين، ١٧٠، ٢٠٠٢) وتتبنى الباحثة هذا التعريف.

٢-٦ الإدارة الإستراتيجية:

تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة ورسم رسالتها وتحديد أمر تأهيل غاياتها على

تنمية الفرص وتفادي التهديدات، والتخطيط الإستراتيجي لا ينجح بمنأى عن تنظيم إستراتيجي وقيادة إستراتيجية، ورقابة إستراتيجية، كما أن الإدارة الإستراتيجية نفسها أداة للتغيير وتطوير المؤسسات (توفيق، ٨، ٢٠٠١).

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي، فهي من ناحية تُعد ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتوسيعاً لنطاقه وإثراءً لأبعاده، أما التخطيط الإستراتيجي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية، ولا يمثل الإستراتيجية بعينها؛ لأنها تعني إدارة التغيير المؤسسي وإدارة الثقافة المؤسسية وإدارة الموارد والبيئة في الوقت نفسه، لهذا السبب تهتم الإدارة الإستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليلية لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي، أي عملية إبداع هادفة، من حيث أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية التنبؤ لفترة طويلة من الزمن، وتوقع لما يحدث، وتخصيص الإمكانيات في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة (Hamel, 1996, 70) ويرى الدوري (٢٦، ٢٠٠٥) أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تضمن الخطوات الآتية (صياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها- التحليل الإستراتيجي - صياغة الإستراتيجية - الاختيار الإستراتيجي - تنفيذ الإستراتيجية - تقييم الإستراتيجية) وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الإستراتيجية المناسبة، وتطبيقها وتقويمها في

الأساليب والوسائل التي تحقق هذه الأهداف. وتشتمل الإستراتيجية على عناصر أساسية مثل التركيز على توجه المؤسسة في الأجل البعيد، ومقابلة نشاطاتها مع البيئة والموارد المتاحة لديها بهدف التقليل من التهديدات المحدقة وتعظيم الفرص المتاحة (Nicolas, 2006, 20)، أما الإدارة الإستراتيجية فهي أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، باعتبارها مدخلاً إدارياً شاملاً يساعد من خلال المراحل المختلفة لها، في تحقيق طفرات إستراتيجية في أدائها، وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق إنجازات إستراتيجية طبقاً للأوليات التي تصفها المؤسسة (شحادة، ٦٢، ٢٠٠٨) كما أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية يساهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي توضح خطوط المسؤولية والصلاحيات، وتساهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإزالة الازدواجية والتعارض إن وجد، ومراجعة الإجراءات الإدارية واختصارها من أجل إزالة التعقيد والبيروقراطية وإقامة المزيد من الفرص والمرونة والاستقلالية للقيادات الإدارية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة، والاستفادة من الموارد المتاحة (المبعوث، ١١٥، ٢٠٠٣).

وقد ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية في ظل المفاهيم والاقترحات الآتية (عدم كفاية وضع الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا بل لابد من إدارة عملية تقيد الإستراتيجية، وضرورة المحافظة على تكييف المنشأة مع البيئة المحيطة بها كي تستطيع

وهذا يشمل ثلاثة عوامل رئيسة تؤثر بدرجة كبيرة في الإستراتيجية وهي (البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية - الموارد والإمكانات الداخلية - الأهداف التي تحددها المنظمة وتسعى لإنجازها).

متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

من خلال تحليلنا لمفهوم الإدارة الإستراتيجية وتوضيح الفرق بين الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية لابد من التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية حيث يرى كل من المغربي (٢٣٦، ٢٠٠٤) والعارف (٣١، ٢٠٠١) أن متطلبات الإدارة الإستراتيجية تتلخص في الآتي:

١. تحديد الأهداف السنوية:

يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لا مركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية ومؤسسية على عملية المشاركة وتغير الأهداف في تحديد الآتي:

- أ. أسس توزيع وتخصيص الموارد.
- ب. المعايير الضرورية لتقييم الأداء.
- ج. مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة المدى.
- د. الأولويات الخاصة بالأفراد والأدوات والأقسام.

٢. صياغة السياسات:

تمثل السياسات والمبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق، إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية وتساعد السياسات كل من المديرين والعاملين

ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة (ياسين، ١٥، ٢٠٠٢) ويعرفها عوض (٦، ٢٠٠١) "بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل والتي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر المجتمع" ويعرفها توميسون (٢٠، ٢٠٠١) بأنها (مجموعة من النشاطات المتقدمة، التي تضمن وضع الرؤيا المستقبلية للإدارة الإستراتيجية موضع التطبيق، من خلال أهداف قابلة للقياس ووسائل لتنفيذها وتقييم أدائها).

أما الفراء (٦، ٢٠٠٣) فيعرف الإستراتيجية بأنها "تلك الإدارة التي تنظر إلى المنظمة والظروف المحيطة نظرة شمولية من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما يرى ماري (Mary, 2005, 123) أن الإستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التطابق، والتي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين هما:

أ. إيجاد درجة من التطابق بين أهداف المنظمة وغاياتها، حيث لا تتمكن المنظمة من أن تعمل في وجود حالة من التناقض بين الأهداف والغايات.

ب. إيجاد درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، بمعنى أن الإستراتيجية تعمل عندما تعكس رسالة المنطقة تلك الظروف البيئية المؤثرة فيها مع الأخذ في الحساب بالتهديدات والفرص والموارد والإمكانات الحالية للمنظمة،

الدراسات السابقة

١. دراسة الزهيري، (٢٠٠٧):

بعنوان: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي، هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بدول مجلس التعاون الخليجي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة نتائج منها: الغرض الرئيس من تنمية الموارد البشرية هو مساعدة العاملين في المؤسسات التعليمية على مواجهة التغيرات الناجمة عن المتغيرات الثقافية، والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتكيف مع المتطلبات الجديدة.

٢. دراسة الدهوار، (٢٠٠٦):

بعنوان: العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية. هدفت الدراسة إلى التعرف على التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: اتفاق معظم أفراد العينة على أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي واضح لدى الإدارة العليا وأن هناك علاقة دالة بين متغيرات التوجه الإستراتيجي جميعها والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، وأكدت الدراسة على ضرورة خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة.

٣. دراسة الهلالي، (٢٠٠٨):

بعنوان: مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة.

للتعرف على المطلوب من كل منهم، وبالتالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح.

٣. توزيع حصص الموارد:

يعد بخصوص الموارد من أنشطة الدراسات، ونصيب الكليات ومن رسوم البكالوريوس وموارد الاستثمارات بالمؤسسة، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية.

٤. بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب:

فالإستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي، أما الإستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق.

٦. الإدارة الفعالة للعمليات:

إن نجاح عملية تطبيق التخطيط الإستراتيجي يتطلب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية، والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها، ومن بين العوامل الواجب مراعاتها (بناء المعايير لقياس الأداء، الدافعية، تنظيم الحوافز، نظم الثواب والعقاب: بحيث تضمن المنظمة السلوك الذي يعطل الإنجاز عند تطبيق إستراتيجياتها).

٧. تكوين وتنمية القدرات والكفاءات

الإدارية والقيادية:

إن توافر وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الإستراتيجي وهذا التطبيق يحدد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية، بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الأطر البشرية المطلوبة، بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط.

بسلطنة عمان، وجاءت أهم النتائج في ما يلي:
التخطيط الإستراتيجي يساعد على التنبؤ
بالمشكلات التي قد تواجه منظمات التربية والتعليم،
والاستعداد لمنع حدوثها، كما يساعد المديرين على
التنبؤ بالتغيرات البيئية التي تحيط بعمل المؤسسة،
ويساعد العاملين على المشاركة في تحديد الرسالة
والأهداف الإستراتيجية في مؤسساتهم.

٦. دراسة وليكنس (Wilkins- 2006):

بعنوان: فهم المشتركين للتخطيط
الإستراتيجي في منطقة حضرية. هدفت الدراسة
إلى معرفة مدى التأثيرات البيئية على التخطيط
الإستراتيجي، وفهم المشتركين في التخطيط
لأهداف ومعوقات عملية التخطيط الإستراتيجي،
وكيفية تحسين التخطيط الإستراتيجي في النظم
التربوية، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:
أن البيئة المحيطة بالمؤسسة تؤثر على التخطيط
الإستراتيجي فيها. كما عبر المشاركون عن
استيائهم من ضعف متابعة عملية التخطيط
الإستراتيجي، مع وجود حاجة ماسة إلى وجود
سياسة واضحة تمكن المؤسسة من التعامل بشكل
فعال مع أصحاب المصالح. والذين هم يعدون سوق
عمل الخريجين.

٧. دراسة ويغن (Wagne 2006):

بعنوان: مناقشات حول التخطيط: للتحقق
من العلاقة بين الإستراتيجيات، والأعمال، والأداء.
هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على
فعالية عمليات التخطيط الإستراتيجي بثلاث كليات
في وسط الولايات المتحدة الأمريكية، واستكشاف
العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي، والأداء

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مفهوم
الإدارة الإستراتيجية، والتخطيط للمستقبل
وإدارة الجودة الشاملة والتفكير الابتكاري، وإبراز
التحديات والمهارات الإدارية الضرورية لتطبيق
مدخل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة والأخذ
بمدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم
العالي، وأظهرت عدة نتائج أهمها: وجود فروق
دالة بين درجة الأهمية، ودرجة توافر المتطلبات
المصلحة درجة الأهمية في مفردات محاور الدراسة
جميعها، وهي الرسالة والأهداف الإستراتيجية،
وتحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية،
وتحديد البدائل.

٤. دراسة وليام (William):

بعنوان: تطبيق تحليل الوظائف كمدخل
لتخطيط القوى العاملة. هدفت الدراسة إلى وضع
معايير لتقييم صلاحيات المتقدمين لشغل الوظائف
بالمؤسسة، وتوصلت إلى نتائج أهمها: ضرورة العمل
على اتباع سياسة توظيف جيدة في المؤسسة،
مما يؤدي إلى خفض تكلفة التدريب، وضرورة
تحديد مهارات، ومعارف لكل وظيفة لاستخدامها
في الحكم السليم على المرشحين لشغل الوظائف
باعتبار معايير حاكمة.

٥. دراسة الشامسي، (٢٠١٠):

بعنوان: قياس فعالية تطبيق التخطيط
الإستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية
في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. هدفت
إلى التعرف على الأسس والمبادئ العلمية التي
يقوم عليها التخطيط الإستراتيجي، ومدى فعاليته
في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم

(١٠) من الرجال وهذا أيضاً مؤشر إلى أن المرأة تفرد للبحث العلمي مساحة أقل، وتعتقد الباحثة أن هذا يعزى للمسؤوليات الأسرية التي تنتظر المرأة في المنزل، بينما يكون الرجل أقل أعباءً في المنزل، ومما يؤكد وجهة نظر الباحثة أن الذكور قد تفوقوا عليها أيضاً في درجة أستاذ مساعد حيث نجد عدد الذكور (٣١) بينما عدد الإناث (١١) إما في درجة أستاذ مشارك الفرق واضح جداً حيث نجد إن بالكلية (١٠) ذكور بدرجة أستاذ مشارك بينما الإناث ثلاثة فقط، ويختفي وجودها نهائياً في درجة الأستاذية وهذا أمر يحتاج إلى أن تفرد له مساحة خاصة بالبحث والتقصي ولكنه مؤشر لا يمكن تجاهله.

٢- عينة البحث:

تمثل عينة الدراسة (٥٥٪) من مجتمع الدراسة ويبلغ عددها (٥٠) عضواً وعضوه من هيئة التدريس وسوف نحاول أخذها بطريقة عشوائية ولكن مع الحفاظ على النسبة في النوع.

جدول رقم (٢)

أفراد العينة حسب الدرجات العلمية والنوع

المجموع	النوع		الدرجة
	أنثى	ذكر	
١٧	١١	٦	محاضر
٢٧	٧	١٦	أستاذ مساعد
٨	٢	٦	أستاذ مشارك
٢	-	٢	بروفيسور
٥٠	٢٠	٣٠	المجموع

بناء الأداة:

بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة طورت الباحثة الاستبانة التي صممها الباحث الدكتور فاضل حنا (٥٩، ٢٠١٣)

المؤسسي في الكليات، ومدى حاجة المؤسسات إلى استخدام عملية التخطيط الإستراتيجي لتطوير الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة التخطيط الإستراتيجي أثراً إيجابياً في الأداء المؤسسي. كما بينت وجود حاجة ماسة لاستغلال أداة التخطيط الإستراتيجي لاستمرار تحسين الأداء واتخاذ القرارات.

إجراءات الدراسة الميدانية:

١- مجتمع الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - حنتوب جامعة الجزيرة والبالغ عددهم (٩١) عضواً العام ٢٠١٤.

جدول رقم (١)

يوضح أفراد مجمع الدراسة حسب النوع والدرجة العلمية

المجموع	النوع		الدرجة
	أنثى	ذكر	
٣٠	٢٠	١٠	محاضر
٤٢	١١	٣١	أستاذ مساعد
١٦	٣	١٣	أستاذ مشارك
٣	-	٣	بروفيسور
٩١	٣٤	٥٧	المجموع

وبالنظر إلى الجدول رقم (١) والذي يوضح مجتمع الدراسة حيث نجد أن أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - حنتوب عددهم (٩١) عضواً منهم (٥٧) من الذكور و(٣٤) من الإناث وترى الباحثة أن المرأة ولجت مجال التعليم العالي في فترة متأخرة من الرجل نسبة للنظرة الاجتماعية لتعليم المرأة، وإذا نظرنا إلى الإناث نجد أنهن يتمركزن بصورة أكبر في درجة محاضر حيث يبلغ عددهن (٢٠) مقابل

وتعد هذه النسبة مقبولة إحصائياً.

عرض ومناقشة النتائج:

للإجابة عن السؤال الأول والذي نصه " ما متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية " قامت الباحثة بالاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة حيث صاغت (٢٦) متطلباً حولتها إلى استبانة تم تحليلها وصدقها وثباتها وأصبحت عبارة عن قائمة للمطلوبات وزعت لعينة الدراسة. وللإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه " ما مدى إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية بكلية التربية - حنتوب؟ قامت الباحثة باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة إمكانية تطبيق كل متطلب من متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية الوارد ضمن فقرات الاستبانة.

جدول رقم (٣) يوضح إجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول آرائهم في مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية بكلية التربية - حنتوب ممثلة في النسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية.

بالنظر إلى الجدول رقم (٣) والذي عكس

وتكونت الاستبانة من (٢٦) فقرة، وأعطت لكل فقرة وزناً في سلم خماسي تدرج كما يلي (٤-٥)، كبيرة جداً (٣-٣,٩٩) كبيرة (٢-٢,٩٩) متوسطة (١-١,٩٩) وضعيفة (أقل من ١) ضعيفة جداً.

صدق الأداة:

للتأكد من هدف الاستبانة وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين من أساتذة التربية لبعض الجامعات السودانية من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال الإدارة الإستراتيجية. وبناءً على آراء المحكمين وملاحظاتهم ومقترحاتهم بالحذف والإضافة واستقر عدد عبارات الاستبانة على (٢٦) فقرة.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام طريقة وإعادة الاختبار (Test-Re test) إذ وزعت الاستبانة على عينة تجريبية قوامها (١٥) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة واستبعد نطاق العينة الأصلية، وطلب من أفرادها الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة، وبعد أسبوعين أعادت الباحثة تطبيق الاستبانة مرة أخرى. تم رصد درجات الاختبارين، وحساب معامل الارتباط بينهما وفقاً لقانون بيرسون، وقد بلغ معامل الارتباط (٠,٩٣)

جدول رقم (٣)

يوضح مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية بكلية التربية

حنتوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة إمكانية التطبيق
١	تتوافر لدى مستوى الكلية المعرفة بعمليات الإدارة الإستراتيجية	٢٨,٣	٤٢,٦	١٨,١	٩,٢	١٠,٨	٣,٥٨	٠,٩١	كبيرة
٢	تتوافر في الكلية نظم معلومات جيدة تسهل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية	١٨,٥	٤٣,٧	٢٢,٢	١٤,١	١٠,٥	٣,٠٧	٠,٩٨	كبيرة
٣	تتميز القرارات المتخذة على جميع المستويات بالكلية بالترابط	٢٣,٥	٣٨,١	١١,٣	١١,٦	٧,٥	٣,٥٢	١,١٥	كبيرة

تابع جدول رقم (٣)

يوضح مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية بكلية التربية

حنتوب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة إمكانية التطبيق
٤	تؤكد إدارة الكلية على روح المبادرة والبحث عن الفرص في بيئتها الخارجية	١٧,٤	٣٠,٣	٢٣,٥	٢٠,٥	٨٣	٣,٢٨	١,٢٠	كبيرة
٥	يظهر منسوب الكلية فديراً من الحماس والرضا	٢٧,٣	٣٨,٨	٢٠,٢	٩,١	٠,٨	٢,٨١	٠,٩٧	عالية
٦	تشجيع الثقة بين الإداريين في مختلف المستويات	٢٢,٧	٢٦,٥	٤٢,٤	٦,٨	١,٥	٣,٦٢	٠,٩٦	متوسطة
٧	يشارك المنسوبون بفعالية في اتخاذ القرارات	٢٥,٨	٣١,٦	٢٦,٩	٣,١	٠,٧	٣,٨١	٠,٨٩	كبيرة
٨	تشجع الكلية الحوار المفتوح والأفكار الجيدة	٢٧,٣	٣٢,٦	٢١,٢	١٣,٥	٥,٣	٣,٦٣	١,١٨	متوسط
٩	تمتلك الكلية الاستقلالية في رؤيتها ورسالتها	٣٤,١	٣٤,١	٢٠,٥	٩,٨	١,٥	٣,٨٩	١,٠٤	عالية
١٠	تتسم أهداف الكلية بالمرونة والاستجابة للتغيرات	٣٤,٨	٤٠,٩	١٥,٢	٧,٦	١,٥	٤,١١	٠,٩٧	عالية
١١	تراجع أهداف الكلية بشكل دوري	٢٣,٥	٢٥,٨	٢٥,٨	١٥,٩	٩,١	٣,٣٩	١,٠٦	متوسطة
١٢	تترجم أهداف الكلية في برامج وأنشطة	١٦,٧	٣٨,٦	٢٥	١٣,٦	٩,١	٣,٤٦	١,١٢	متوسطة
١٣	تركز أهداف الكلية على تحقيق التميز في العمل	٢٩,٥	٤٠,٢	٢٠,٥	٧,٦	٢,٣	٣,٨٧	١	عالية
١٤	تضع الكلية وأقسامها خطط بعيدة المدى	٢٣,٥	٢٥,٨	٢٥,٨	١٥,٩	٩,١	٣,٣٣	١,٤	عالية
١٥	تتسق أهداف القسم من الأهداف العامة للكلية	٨,٣	٢٢,٧	٢٦,٥	٢٥,٨	١٦,٧	٢,٨٠	١,٢١	متوسطة
١٦	يتم تدريب المنسوبين وفقاً لاحتياجاتهم في تنفيذ الخطط	٦,٨	١٠,٦	١٨,٩	٢٠,٥	٤٣,٢	٢,١٧	١,٢٨	ضعيفة
١٧	تحرص الكلية على جذب العناصر المبدعة	٣١,١	٤٤,٧	١٦,٧	٠,٨	٦,٨	٣,٩٢	١,٠٦	عالية
١٨	توظف تقنيات متقدمة لدى أعضاء هيئة التدريس والإدارة	١٧,٤	٤٠,٩	٢٥	٩,٨	٦,٨	٣,٥٢	١,١	متوسطة
١٩	تمتلك إدارة الكلية مهارات عالية تساعد في التغلب على حل المشكلات	٢٨,٨	٤٨,٥	١٨,٩	٣,٨	٠	٤,٠٢	٠,٨	عالية
٢٠	يسهم دور كل قسم في تحقيق الأهداف على كل المستويات	٣٢,٦	٧٣,١	٢٩,٥	٠,٨	٦,١	٣,٨٣	١,٩	عالية
٢١	تحدد المسؤوليات الموكلة لكل فرد	٦,١	٨,٣	٢٢	٢٥,٨	٣٧,٩	٢,١٩	١,٢١	ضعيفة
٢٢	تحفز إدارة الكلية الأفراد الملتزمين بتحقيق رسالتها	٥,٣	١٥,٢	٣٤,١	٣٤,١	٢١,٢	٤	١,١٤	عالية
٢٣	نظام المساءلة واضح لجميع منسوبي الكلية	١٤,٤	٢٨,٨	٢٦,٥	١٩,٧	١٠,٦	٣,١٧	١,٢١	متوسط
٢٤	تخصيص الأموال اللازمة لتطوير البنى التحتية	٣٤,٤	٣٥,٦	١٨,٢	٣	٦,٨	٣,٩٢	١,١٣	عالية
٢٥	تهتم الكلية بالتغذية الراجعة من العاملين	٦,١	٧,٦	١٨,٦	٢٨,٥	٣٨,٦	٢,١٤	١,١٩	ضعيفة
٢٦	تهتم الكلية بالتغذية الراجعة من الطلاب	٤٥,٥	٣٨	٤,٧	٦,٨	٢,٣	٤,٩	٠,٨٨	كبيرة جداً
	مجموع النسب المئوية والمتوسطات الحسابية								

أن مجمل استجابات العينة جاءت بدرجة كبيرة خاصة فيما يخص تحديد أهداف الكلية واتساق أهداف الأقسام مع أهداف الكلية والتي جاءت بدرجة عالية، وهذه من أولويات تطبيق الإدارة الإستراتيجية، كما أن الإدارة تمتلك مهارة كبيرة

استجابات أفراد العينة عن مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية - جامعة الجزيرة نجد أن المتوسط الحسابي لكل المجال كان (٣,٧) بينما النسبة المئوية كانت (٩٠,١) والانحراف المعياري بدرجة (١,٨١) وهذا يعني

جدول رقم (٤) يبين اختبار (T-test) بين أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية بكلية التربية حسب متغير النوع.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الدلالة	القرار
ذكر	٢٣	١٨٢,٠٤	٠,١٦١	غير دالة
أنثى	٢٠			

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة (ت) المحسوبة (١,٤٠٧) ومستوى دلالتها (٠,١٦١) وبمقارنتها مع مستوى الدلالة الافتراضي (٠,٠٥) نجد أن قيمة (ت) محسوبة أكبر من قيمة (ت) الافتراضية، وهذا يؤكد الفرضية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في آرائهم نحو إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية يعزى لمتغير النوع، وهذا يدل على أن الفهم العلمي لمتطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية لا يخضع لمتغير النوع.

أهم النتائج:

١. يتوافر لدى كلية التربية جامعة الجزيرة عدد كبير ومقدر من متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية والتي جاءت في معظمها بدرجة عالية.
٢. توجد نقاط ضعف في إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية من حيث الأموال المرصودة للبنى التحتية والتدريب حيث جاءت بدرجة متوسطة.
٣. تحتاج الكلية لتحديد دقيق لمهام كل المنسوبين حتى تتم المساءلة في ضوء التوصيف الوظيفي.

تساعد في التغلب على حل المشكلات اتفقت هذه النتيجة مع وليكنس (٢٠٠٦) في تأكيده عن أهمية تحديد الأهداف في تطبيق الإدارة الإستراتيجية كما اختلفت مع دراسة فاضل حنا (٢٠١٢) حيث جاءت نتائج دراسته حول مدى تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية بكلية التربية جامعة دمشق بدرجة متوسطة، أما فقرة تميز الكلية في قراراتها المتخذة بالترابط والتي جاءت بدرجة كبيرة وهذا ما أكده ويغن (٢٠٠٦) في أن ترابط القرارات من أهم مرتكزات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة، أما فقرة تمتع العاملين بالكلية بالحماس والرضا وكذلك القدرة على الحوار المفتوح في القضايا المختلفة فقد جاءت بدرجة كبيرة، وإذا نظرنا إلى نقاط الضعف في النقاط التي جاءت بدرجة متوسطة فقد تركزت في قلة الأموال المرصودة للتطوير، وكذلك فقرة الاهتمام بتدريب العاملين، وبهذا فإن الكلية محتاجة بدرجة كبيرة إلى الاهتمام بالاستثمار في التعليم، والاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس وكل العاملين، كما أن من نقاط الضعف أيضاً عدم وجود وصف وظيفي محدد لكل الأطر المساعدة بالكلية مما يجعل عملية المساءلة غير دقيقة بالوجه الذي تتطلبه الإدارة الإستراتيجية وهذا عيب في المؤسسات بصفة عامة والتربوية بصفة خاصة.

التحقق من فرضية الدراسة:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين أفراد عينة الدراسة في درجة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية بكلية التربية - حنتوب جامعة الجزيرة تعزى لمتغير النوع (ذكر / أنثى).

أهم التوصيات:

١. توصي الدراسة بأن تتجه كلية التربية - جامعة الجزيرة إلى الاستثمار في مجال التعليم.
٢. الاهتمام بالتدريب الداخلي والخارجي لكل مستويات العاملين.
٣. العمل على تحديد الوصف الوظيفي الدقيق لكل العاملين.
٧. الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٥) "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية" عمان دار اليازوي.
٨. رحمة، انطن (٢٠٠٧) "التخطيط التربوي" دمشق جامعة دمشق كلية التربية.
٩. الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠٠٧) "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم لدول مجلس التعاون الخليجي" ورقة عمل مقدمة في الندوة الإقليمية " بعنوان: إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون، كلية التربية بصلالة خلال الفترة من ١٣-١٥/٣/٢٠٠٧ سلطنة عمان.

المراجع العربية:

١. إدريس، ثابت، المرسي، جمال (٢٠٠٦) "الإدارة الإستراتيجية" (مفاهيم ونماذج تطبيقية) القاهرة الدار الجامعية.
٢. توفيق عبدالرحمن (٢٠٠٤) "منهج الإدارة العليا (الإدارة الإستراتيجية)" المبادئ والأدوات " ج ١ القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك).
٣. حسين حسن مختار (٢٠٠٢) "تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري"، مجلة التربية.
٤. حسين علي أبوبكر (٢٠٠١) "القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الإستراتيجي الجامعي"، رسالة ماجستير غير منشورة عدن - اليمن.
٥. الحسيني، فلاح حسن (٢٠٠٠) "الإدارة الإستراتيجية مداخلها وعملياتها المعاصرة" عمان دار وائل للطباعة الأردن.
٦. الدهدار مروان (٢٠٠٦) "العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية" - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة،
١٠. السيد، اسماعيل محمد (٢٠٠٠) "الإدارة الإستراتيجية" مفاهيم وحالات تطبيقية" القاهرة الدار الجامعية.
١١. الشامسي، سالم (٢٠١٠) "قياس فعالية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في إدارة وتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية" دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة تشرين.
١٢. الشبول، منذر (٢٠٠٥) "واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها" أطروحة دكتوراة غير منشورة عمان الجامعة الأردنية.
١٣. شحادة، حاتم عبدالله (٢٠٠٨) "واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء الإدارة

- الإدارة الإستراتيجية "رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية الجامعة الإسلامية.
٢٢. عوض، محمد أحمد (٢٠٠١) "الإدارة الإستراتيجية- الأسس والأصول العلمية" القاهرة الدار الجامعية.
٢٣. غنيم عثمان محمد (٢٠٠١) "التخطيط أسس ومبادئ عامة" عمان دار صفاء الأردن.
٢٤. الفراء ماجد محمد (٢٠٠٣) "آراء حول السلوك الإداري الإستراتيجي عند المدير الفلسطيني" دراسة حالة في قطاع " غزة مجلة الجامعة الإسلامية.
٢٥. المبعوث، محمد حسن (٢٠٠٣) "تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية" مجلة التربية. مختار، حسن، مختار (٢٠٠٧) "متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي العماني" ورقة عمل مقدمة في الندوة الإقليمية بعنوان: إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون، كلية التربية بصلالة خلال الفترة من ١٣-١٥/٣/٢٠٠٧ سلطنة عمان.
٢٧. المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٤/٢٥/١٤م) "الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية" مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب.
٢٨. المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٦) "الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن
- الإستراتيجية وسبل تطويرها " رسالة ماجستير غير منشورة، غزة الجامعة الإسلامية.
١٤. شمس الدين، ياسم (٢٠٠٣) "الإدارة الإستراتيجية"، الأكاديمية الحديثة القاهرة.
١٥. الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٦) "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجامعات في النظم" ط٤ عمان، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع.
١٦. العارف، نادية (٢٠٠٧) "الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)" القاهرة الدار الجامعية للنشر.
١٧. عبدالعظيم، محمد حسن محمد (٢٠٠٥) "دور المعلومات الحاسوبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
١٨. عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٠٦) "اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن". القاهرة دار الفكر العربي.
١٩. عبيدات، إبراهيم تركي (٢٠٠٥) "التخطيط الإستراتيجي مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحله المختلفة" عمان جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية.
٢٠. عريفح، عيد، وآخرون (٢٠٠٠) "وظائف منظمات الأعمال (منظور نمي)" عمان دار زهران للنشر.
٢١. عساف، محمود (٢٠٠٥) "واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير

Conference on Indicators on Science. Technology and Innovation. Special session on Indicators for strategic management of higher education institutions. Lugano 15th to 17th of November 2006.

5. Paul. Brown (2003) Seeking success through strategic managementdevelopment. Journal of European Industrial Training. (2003) Vol. 27. NO. 6. P. 261- 292.
6. Sarah Kaplan., Eric D (2003) Beinhocker. "The real value of strategicplanning ".MIT Sloan Management Review. Vol. 44. Issue. 2. pp. 2- 76.
7. Seibert. M. j. (2004) The identification of strategic management counseling competencies essential for the small Business and Technology DevelopmentCenter. north Carolina state university.1215.
8. Thompson. L. andStickland. M. (2001) The Strategic Management Process.Wagen. R. (2006) Conversation on Planning: Investigation RelationshipBetween Strategies . Actions and Performance. PhD. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3220045>.
9. Wilkins. J. (2006) Participant Perception of Strategic Planning in an UrbanSch oolDistrict.Acasesstudy. PhD.(online). Available :<http://wwwlib.com/dissertations/fullcit/3216275> .
10. William. An (2000) Application of Job Analysis to Internal ManpowerPlanning Management. Strategic Management Journal. pp.30 - 36.
11. Yashino. ML (2001) Strategic Alliances. Harvard Business School Press.

القاهرة مجموعة النيل العربية مصر.

٢٩. الهلالي، الهلالي ومصطفى، عبدالعظيم(٢٠٠٨) "مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقية في كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية"، جامعة المنصورة م١١ ع١١.
٣٠. وهبة هاني (٢٠٠٨) "واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها" رسالة ماجستير غير منشورة غزة الجامعة الإسلامية كلية التربية.
٣١. ياسين، سعد غالب (٢٠٠٢) "الإدارة الإستراتيجية" عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

1. Gary. Hamel(1996) Strategyas revolution. Harvard Business Review. V74. Issue. 4. 6982-.
2. Hamtick. DC (2002) Putting Top Managers Back into the Picture."Strategic Management Journal Special Issue. Vol. 55.No.2. pp. 1024-. Mary. S. Thibodeaux. (2005) EdwardFavilla. "Organizational effectivenessand commitment through strategic management ". Op. Cit. p 122-.
3. Nicholas O'Regan. (2002) Abby Ghobadian. "Effective strategic planning insmall and medium sized firms".Management Decision. Vol. 40. No. 7. pp. 663 - 671.
4. NicolineFrølich and Antje Klitkou (2006) Strategicmanagementofhighereducation institutions: performance funding and research output. Paper submitted to the