

التخطيط الاستراتيجي وأثره على ثقافة التغيير لدى الشباب بالتطبيق على
معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس

**Strategic planning and its impact on the culture of change
among youth**

**Applied to the aide of faculty members at the University of
Ain Shams**

إعداد الدكتورة / أمل محمد محمد مصطفى

مدرس إدارة أعمال

2017م / 1438هـ

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

أولاً : المقدمة

يعيش العالم العربي في بيئة متسارعة التغيير ، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، تحكمها عوامل سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية متغيرة تزداد تعقيداً يوماً بعد يوم ، وبخاصة بعد ثورات الربيع العربي وماتبته هذه الثورات من خسائر بشرية واقتصادية جعلت الفرص المتاحة في هذه البيئة تتغير بالكامل، لذلك فإن حاجة الشباب للتغيير أصبحت في وقتنا هذا ملحة أكثر من أي وقت مضى. وتحتم عليه القدرة على التكيف والتأقلم مع البيئة الداخلية والخارجية التي يعيش فيها حتى يضمن الاستمرار والنمو والبقاء. وقد يتطلب هذا التغيير تغيير على مستوى المبادئ والقيم والسلوك دون أن يتصادم التغيير مع التقاليد والمعتقدات السائدة في

المجتمع، وتغيير للطموحات والأحلام بتغيير المهارات والقدرات وتنمية الإبداع، وذلك حتى لا يواجه هذا التغيير قوى ذات سلطة دينية وسياسية واجتماعية تكبت طموح الشباب وشغفهم للتغيير .

والتخطيط الاستراتيجي نشاط منظم وشامل يركز على تفسير وفهم المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بنا ويعمل على وضع السياسات الملائمة للتعامل معها ، كما يهدف إلى وضع أهداف وغايات واضحة والعمل على تحقيقها في إطار فترة زمنية محددة وفي ظل الموارد البشرية والمالية الممكنة حتى تتحقق الأهداف المستقبلية المرجوة، وذلك استعداد لمواجهة رياح التغيير القادمة. (خبراء بيمك، 2002:ص21)(1)

لذا جاء هذا البحث لبيحث العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأثره على ثقافة التغيير لدى الشباب العربي . ويوجه خاص شباب جامعة عين شمس من معاونى أعضاء هيئة التدريس حيث أن التخطيط الإستراتيجي هو المدخل الصحيح لتحقيق الأهداف .

ثانياً : مشكلة البحث

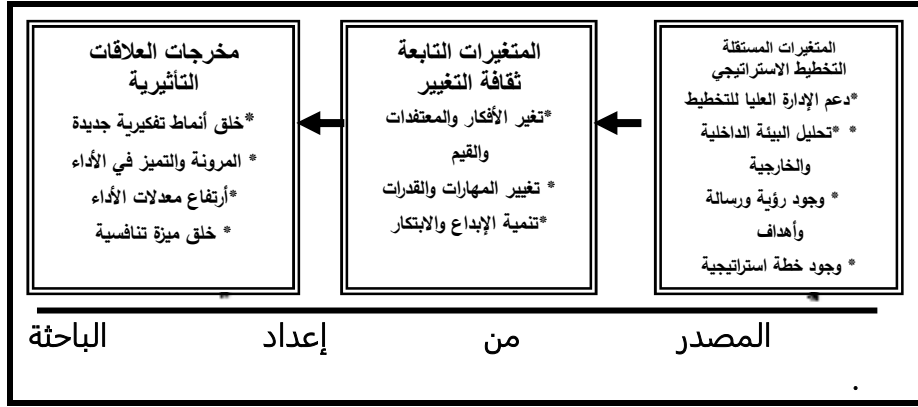
يشهد العالم العربي ومصر على وجه الخصوص فترات من عدم الاستقرار والتصارع السياسي، وبخاصة بعد قيام ثورتي 25يناير، و30يونيو. صراع قائم بين أجيال مختلفة فكرياً وأيدلوجياً ، فالشباب يرغب في القيادة بأعتباره صاحب الفضل في قيام الثورة ولأنه ضحى بالغالي والنفيس ولأنه الأقدر فكرياً وتكنولوجياً، ولكن هناك من يرى أنه تتقصه الخبرة على القيام بذلك، ومن هنا نشأ التناحر والتصارع بين الأجيال ، لذلك لزاماً على الشباب أن يعيد حساباته في هذه المرحلة وأن يدير

نفسه بأسلوب إداري هادف وواعي يمكنه من التغيير لمواكبة المتغيرات البيئية عن طريق اكتشاف نقاط القوة لديه ويعمل على تدعيمها ، وكذلك التغلب على نقاط الضعف ، والتعرف على الفرص المتاحة ومحاولة استغلالها الاستغلال الأمثل، كذلك تقادى التهديدات التي تفرضها عليه البيئة المحيطة به ، وذلك حتى يصل إلى تحقيق أهدافه على أكمل وجه .

ثالثاً: متغيرات البحث

تتناول الباحثة في هذه الدراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل على ثقافة التغيير لدى الشباب العربي كمتغير تابع، ومتغيرات التخطيط الاستراتيجي تتمثل في " دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط - وجود رؤية ورسالة وأهداف للمؤسسة التعليمية - وجود خطة استراتيجية للجامعة - وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة " هذا بالنسبة للمتغير المستقل أما بالنسبة للمتغير التابع وهو ثقافة التغيير لدى الشباب العربي ، تناولت الباحثة متغيرات "تغير الأفكار والمعتقدات والقيم- تغيير المهارات والقدرات- تنمية الإبداع والابتكار ، وتحاول الباحثة. من خلال تأثير هذه المتغيرات وربطها ببعضها أن تخرج بتوصيات ومقترحات عن تأثير التخطيط الاستراتيجي بمتغيراته المختلفة على تغيير ثقافة الشباب العاملين بجامعة عين شمس من معاوني أعضاء هيئة التدريس والمتمثل في تغيير أفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم بطريقة إيجابية وتغيير في المهارات والقدرات بعد التعرف على نقاط القوة التي لديهم والعمل على تدعيمها وكذلك تلافى نقاط الضعف وهذا سوف يسهم بدوره في تنمية روح الإبداع والابتكار لدى هؤلاء الشباب. والشكل التالي يوضح متغيرات البحث في شكل نموذج تصويري:-

الشكل رقم (1) النموذج التصوري لمتغيرات البحث



التعليق على الشكل السابق :-

يوضح الشكل السابق وهو نموذج تصوري لمتغيرات البحث المخرجات التأثيرية للعلاقة بين تأثير المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي ومتغيراته (دعم الإدارة العليا للتخطيط - تحليل البيئة الداخلية والخارجية- وجود رؤية ورسالة وأهداف - وجود خطة استراتيجية) وتأثير هذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ومتغيراته (تغير الأفكار والمعتقدات والقيم - تغير المهارات والقدرات - تنمية الإبداع والابتكار) ويوضح الشكل المخرجات التأثيرية لهذه العلاقة والمتمثلة في خلق أنماط تفكيرية جديدة لهؤلاء الشباب من معاوني أعضاء هيئة التدريس تساعدهم على تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها بكفاءة وفاعلية. أيضاً سوف تفرز العلاقة بين هذه المتغيرات مرونة وتميز في أداء معاوني أعضاء هيئة التدريس يساعد على الارتقاء في تقديم الخدمة بالجامعة ويعزز قدراتها التنافسية.. أيضاً ستساهم هذه المخرجات في ارتفاع معدلات الأداء وبالتالي خلق ميزة تنافسية للجامعة بين مثيلاتها من الجامعات.

رابعاً: فروض الدراسة**الفرض الرئيسي :**

في ضوء خلفيات المشكلة بجوانبها المختلفة والتساؤلات البحثية والأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها يمكن طرح الفروض التالية :

ينص الفرض الرئيسي للدراسة على أنه "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على ثقافة التغيير لدى الشباب بالجامعة محل الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية :

- **الفرض الفرعي الأول :** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي على ثقافة التغيير لدى الشباب بالجامعة محل الدراسة.

- **الفرض الفرعي الثاني :** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على ثقافة التغيير لدى الشباب بالجامعة محل الدراسة.

- **الفرض الفرعي الثالث :** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لوجود رؤية ورسالة وأهداف على ثقافة التغيير لدى الشباب بالجامعة محل الدراسة.

- **الفرض الفرعي الرابع :** "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لوجود خطة استراتيجية على ثقافة التغيير لدى الشباب بالجامعة محل الدراسة.

خامساً- أهداف البحث : تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة عين شمس وأثره على ثقافة التغيير لدى الشباب من معاونى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة. ويتطلب الوصول إلى الهدف العام للدراسة تحقيق الأهداف التفصيلية التالية:

1- التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وثقافة التغيير لدى الشباب من معاونى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة.

- 2 - أثر العلاقة بين دعم الإدارة العليا لتطبيق التخطيط الاستراتيجي وثقافة التغيير لدى الشباب من معاونى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
3 - الخروج بعدد من النتائج والتوصيات.

سادساً- أهمية البحث : يستمد هذا البحث أهميته من الجوانب التالية:1-

الجانب العلمى (الأكاديمى)

- أن هناك ضرورة وحاجه ماسة لإثراء الدراسات العربية فى مجال تطبيق التخطيط الاستراتيجى حيث يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التى لاقت رواج فى السنوات الأخيرة لما له من أهمية فى تحسين الأداء ومساعدة المؤسسات فى تحقيق رسالتها وأهدافها التى نشأت من أجلها. - من المتوقع أن تؤكد هذه الدراسة على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجى وبين ثقافة التغيير لدى الشباب معاونى اعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس.

2- الجانب التطبيقى :

- تكمن أهمية الدراسة فى أنها تتناول موضوع التخطيط الاستراتيجي وأثره على ثقافة التغيير لدى الشباب العاملين بجامعة عين شمس وتستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تجرى على قطاع هام وحيوي مثل جامعة عين شمس كما أنها تساهم فى تحسين المعرفة فى مجال التخطيط الإستراتيجي.

سابعاً- حدود البحث :

الحدود البشرية : اقتصر البحث على معاونى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس (معيد - مدرس مساعد) باعتبارهم فئة شبابية تساهم فى عملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة.

الحدود المكانية والزمانية : اقتصرت الدراسة على 4 كليات لجامعة عين شمس (كلية التجارة/ العلوم/ الحاسبات/ الحقوق) من أصل 17 كلية ومعهد، وطبقت الدراسة خلال العام الجامعى 2014/2013

الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بثقافة التغيير لدى الشباب معاونى أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة عين شمس.

ثامناً - مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث: يشتمل مجتمع البحث على 4 كليات لجامعة عين شمس تجارة / حقوق / حاسبات / علوم ، ويصورالجدول التالي بيان بأعداد معاوني أعضاء هيئة التدريس بهذه الكليات

جدول رقم (1) بيان بجميع مفردات مجتمع الدراسة

| معاوني أعضاء هيئة التدريس | | الجهة |
|---------------------------|------------|-----------------|
| معيد | مدرس مساعد | |
| 46 | 40 | تجارة |
| 20 | 25 | حقوق |
| 114 | 96 | علوم |
| 60 | 57 | حاسبات ومعلومات |
| 240 | 218 | الإجمالي |

(*) المصدر: جامعة عين شمس، إدارة الإحصاء المركزي.

- حجم العينة :

قد تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية (2)

$$e\% = \frac{X}{N}$$

ن

ع = الخطأ المعياري للنسبة المئوية ، ويمكن تحديده من البحوث السابقة أو من بحث استطلاعي ، أو من قسمة حدود الخطأ $\pm 5\%$ على 1.96 ، ويمكن تقريبها إلى 2.

ح = نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع البحث ، ويمكن افتراض أن ح = 50% للحصول على أكبر حجم للعينة .

$$ل = 1 - ح = 1 - 12.5 = 12.5$$

$$05 = 12.5 \times 12.5 = 100 \text{ مفردة}$$

ن 2

- وحدة المعاينة :

تتمثل وحدة المعاينة في هذه الدراسة :

* من معاونى أعضاء هيئة التدريس بالكليات الأربعة .

عينة البحث :

قامت الباحثة بتقسيم كليات جامعة عين شمس إلى طبقتين هما (كليات عملية)، (كليات نظرية)، وعليه قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من كل طبقة تقدر عددها بعدد 2 كلية ، وهي:

أولاً : الكليات النظرية :- ثانياً: الكليات العملية :-

1 - كلية الحقوق 1 - كلية الحاسبات والمعلومات

2 - كلية التجارة 2 - كلية العلوم

قامت الباحثة بتوزيع حجم العينة المشار إليه (100 مفردة) بعدد 50 مفردة للكليات العملية و50 مفردة للكليات النظرية.

تاسعاً- مصطلحات البحث:

التخطيط : Planning هو تحديد الوسيلة أو الأسلوب المناسب لتحقيق هدف مستقبلي، في ضوء الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة.(الماضي، 2006 : 55)(3)

الإستراتيجية: Strategy الإستراتيجية بمفهومها العسكري هي الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة، أما الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال فهي عملية تصميم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المحيطة بها(خطاب، 2003:ص4) (4)

التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

التخطيط الاستراتيجي هو "العملية التي يتم من خلالها الإعداد الشامل لموارد المؤسسة ،وذلك لتحقيق أهدافها ، وتعتمدها المؤسسة كقاعدة لإتخاذ القرارات انطلاقاً من واقع تحديدها لرسالتها ووظيفتها الحالية والمستقبلية ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة للوقوف على نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية وذلك لتكوين رؤية واضحة لما تريد المؤسسة تحقيقه بحيث تتفق مع رسالتها وطبيعتها ووظيفتها ومواكبة البيئة الديناميكية. (3 :P. Shapiro,2003)(5)

مرحلة الشباب : Youth stage مرحلة الشباب أفضل فترات العمر، وتعود أفضليتها لما يجتمع للإنسان فيها من القوة والنشاط دون غيرها من مراحل العمر وراحة الحياة وبهجتها في الدنيا غالباً ما تكون في مرحلة الشباب فهي مرحلة يتطلع الصغير أن يصل إليها ويتمنى الكبير أن يعود إليها .

عاشراً: الدراسات السابقة :**1 - الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:**

دراسة (الجندي، 1999) (7) بعنوان " التخطيط الإستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفاعلية النظم التعليمية "دراسة تحليلية"

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومراحله والفرق بينه وبين الأنواع الأخرى وإلى أي حد يمكن استخدامه في الارتقاء بالعملية التعليمية ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

دراسة (مختار ، 2002) (8) بعنوان " تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري . هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهم خطواته ومشكلاته وإبراز أهم المبررات التي تدعو إلى الأخذ بهذا الأسلوب التخطيطي في التعليم الجامعي ، قد توصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي يتكون من إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي . إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي .

جوانب الاتفاق والاختلاف في الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة تتفق الدراسة

الحالية مع الدراسات السابقة في عدة نقاط أهمها ما يلي:

- أن التخطيط الاستراتيجي هدف أساسي لكافة الجامعات على المستوى العالمي والمحلّي. ويرجع ذلك لأهمية هذا النوع من التعليم ودوره في تطوير المجتمعات وتقدمها. **تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة نقاط أهمها ما يلي:** تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وأثره على ثقافة التغيير لدى الشباب معاونى أعضاء هيئة التدريس كمتغير تابع باعتبار التغيير نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود

الفصل الثاني

التخطيط الاستراتيجي

تمهيد: تتناول الباحثة في هذا الفصل مفهوم التخطيط الاستراتيجي وكيف يؤثر منهج التخطيط الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي على مستوى وكفاءة الشباب ويدفعهم للتغيير الى الأفضل ثم تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على ثقافة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ، ثم تناولت الباحثة مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي وقدمت نموذج مبسط لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة عين شمس، ثم اختتمت الباحثة الفصل الثاني بعرض معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وثقافة التغيير .

* مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق معدلات عالية في النمو الاقتصادي والاجتماعي، وذلك عن طريق السيطرة على موارد المجتمع المادية والبشرية والمالية واستغلالها الأستغلال الأمثل، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة لمعرفة الواقع المراد تغييره من حالة التخلف المركبة إلى حالة التقدم المتكامل الجوانب، أي التنبؤ العلمي بما يراد الوصول إليه من خلال منظور زمني محدد. ويفترض أيضا تواجد الكوادر المتخصصة للقيام بهذه المهام التخطيطية المعقدة والمتشابكة (مجيد مسعود، 1984:ص7)(12)

نبذة عن خطة التخطيط الاستراتيجي في جامعة عين شمس :

اعتمدت جامعة عين شمس لسنوات طويلة على الخطة الاستراتيجية العامة للجامعة مع العمل على تنفيذ غايتها وأهدافها الاستراتيجية من خلال الأبحاث العلمية المتنوعة للعديد من الباحثين بالجامعة، وهذا في حد ذاته مشاركة من جميع الفئات العاملين بالجامعة في وضع الخطة الاستراتيجية لها ، وفي الآونة الأخيرة وضعت

الجامعة استراتيجية تستهدف تعزيز البحث العلمي وما يرتبط بذلك من التطور التكنولوجي وقدرات الابتكار وفي استخدام المدخلات العلمية والتكنولوجية والابتكارية في صياغة مستقبل أفضل لجامعة عين شمس . وذلك عن طريق تشجيع البحوث المقدمة من الشباب ووضعها موضع التنفيذ في صياغة الخطة الاستراتيجية للجامعة وهذا في حد ذاته دافع للتغيير الإيجابي لهؤلاء الشباب وإتاحة الفرصة أمامهم للأبداع والابتكار . وفي سبيل تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية كان هناك دائما الوعي بحقيقة أنه لا يمكن للبحث العلمي أن يتم تناولة بمعزل عن النشاطات الأساسية الأخرى مثل اكتساب التكنولوجيا وتطويرها إضافة إلى الابتكار . فالبحث العلمي واكتساب التكنولوجيا ونشرها إضافة الى القدرات الابتكارية من جهة والنشاطات الصناعية والخدمية من جهة أخرى هو أمر جوهري إذا ما اريد للأهداف التنموية الشاملة أن تتحقق وأن تتم إستدامتها بشكل فعال. وهذه الخطة تتطلب مشاركة إيجابية من جيل الشباب حيث هم الأقدر على استيعاب التطور التكنولوجي ولديهم القدرات الابتكارية التي تجعلهم قادرين على المساهمة في عملية التنمية والتغيير.

• التخطيط الاستراتيجي وثقافة التغيير :

يعتبر التغيير من أهم عناصر نجاح إدارة المؤسسات في الوقت الحاضر وعلى العاملين بهذه المؤسسات والأفراد أن يتبنوا اتجاهات ايجابية تجاه مبدأ التغيير من أجل تحقيق الأهداف المثلى. فالتغيير أصبح من القضايا الأساسية في عالم اليوم الذي يشهد الكثير من التطورات السريعة والمتلاحقة، فظهور الثورة المعلوماتية وتراكم العلوم والقفزات السريعة والمتلاحقة في شتى المجالات ، جعلت البيئة في تغيير مستمر بالإضافة إلى أن هناك العديد من القوى التي تفرض التغيير عن طريق استبدال الوضع المألوف والمعتاد إلى وضع جديد غير مألوف، لأن الكون الثابت لا يدفع الإنسان إلى العمل التطوري (زيادة وآخرون، 1988:ص273)(13) ، والتخطيط الاستراتيجي لكي يأتي بثماره المرجوة

يجب أن يقترن بنشر ثقافة التغيير سواء على مستوى الفكر والثقافة، أو على مستوى القدرات والمهارات وتنمية الإبداع، ونشر أفكار ومعتقدات وقيم بناءة توفر سبل النجاح لعملية التخطيط ، وتقضى على الصعوبات والعراقيل والأفكار المغلوطة التي تعرقل تطبيقه، فبناء ثقافة تغيير فعلية وناجحة يحتاج لمراجعة الكثير من الأفكار والمعتقدات الموجودة في الثقافة العربية، ورسم خطط استراتيجية مدروسة ومحكمة تشمل جميع الأفراد وجميع القطاعات، لتتحول بذلك من معتقد إلى سلوك وإلى مشروع قومي يشترك فيه الجميع من أجل حياة اقتصادية واجتماعية أفضل. وقد أثبتت الدراسة الميدانية في بحثنا هذا وجود تأثير جوهري للتخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل على ثقافة التغيير لدى شباب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة كمتغير تابع، أى أنه دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي ووجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة ووجود خطة استراتيجية للجامعة يشارك الجميع في صياغتها وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة ساهم بشكل كبير في تغيير ثقافة شباب أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس وظهرت إيجابية هذا التغيير في شكل تصحيح أفكار ومعتقدات وقيم هؤلاء الشباب والقضاء على الصعوبات والعراقيل الناتجة عن عدم المشاركة والفهم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي أيضاً كان لهذا التأثير دور في تغيير المهارات والقدرات لهؤلاء الشباب تغيير يتناسب مع متطلبات التخطيط الاستراتيجي وتأثير على تنمية الإبداع والابتكار والتقدم التكنولوجي وتشجيعهم على التقدم في البحث العلمى ، والتعرف على نقاط القوة التى لديهم والعمل على تدعيمها وكذلك تلافى نقاط الضعف وهذا سوف يسهم بدوره في تنمية روح الإبداع والابتكار لدى هؤلاء الشباب. وفي هذا السياق نستطيع القول إن التغيير الفعلي والحقيقي هو الذي يبدأ من الأفراد، فالإنسان هو أداة التغيير لذا يجب منح المزيد من الحرية والفرص للشباب المشارك في عملية التخطيط لكي يشعر

باستشراف المستقبل بفكر علمي وموضوعي باعتباره مصدرا أساسيا للتغيير والتجديد وضخ دماء جديدة . * مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي :

تعد مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي أو خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي من المحاور الرئيسة عند الحديث عن عملية التخطيط الاستراتيجي، وتتمثل في الخطوات التالية:

أولاً - مرحلة إعداد الخطة الإستراتيجية : تعد هذه المرحلة البداية الفعلية لعملية التخطيط وتتضمن الخطوات التالية :

* البداية في عملية التخطيط : عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تحتاج إلي تخطيط دقيق وعادة ما يكون لثلاث سنوات أو أطول وهي عملية هامة وأساسية لتطور واستمرار المؤسسات ، والاستعداد لها يعد خطوة هامة، بل ويعتبره الإداريون والمخططون خطوة أولى من خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي لما له من أهمية بالغة في الوصول إلى نتائج مرجوة. وتتضمن هذه الخطوة الأجابة على الأسئلة التالية: متى يجب أن نقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي؟ يمكن القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي عندما تكتشف المؤسسة أخطاء في عملها كالإخفاق في الوصول إلى نتائج متطابقة مع الأهداف الموضوعية، أو وجود فجوة بين الوضع القائم وما يجب أن يكون في أداء المؤسسة بحيث يبتعد كثيرا عما هو متوقع له، وقد يتم التخطيط الاستراتيجي بسبب وجود إدارة جديدة ترغب في التغيير (القطامين، 1999:ص93)(14)

* من المشاركين في عملية التخطيط : على كل مؤسسة أن تقرر من الأفراد الذين يجب أن يشاركوا في عملية التخطيط الاستراتيجي والأفراد الذين يلعبون دور هام هم : مجلس الإدارة /العاملون/قيادات المنظمة/ الاستشاريون/المستفيدون/أطراف أخرى معنيه في شؤون المنظمة (خبراء بيمك، 2006:ص45)(15)

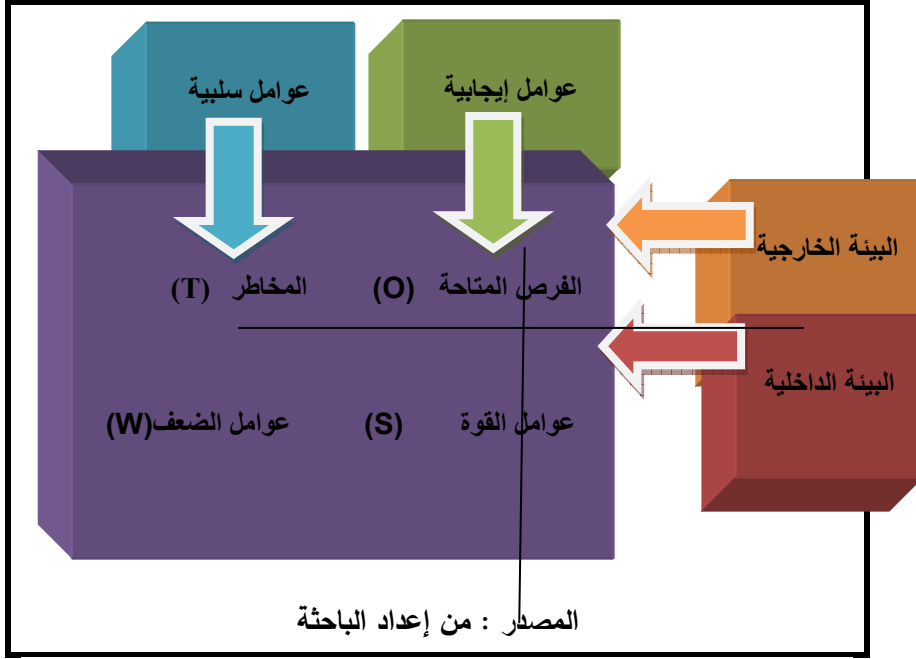
2 - التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية : تقوم الإدارة الاستراتيجية بتحليل القوى البيئية المحيطة بالمنظمة ، وذلك قبل البدء في صياغة الاستراتيجية بغرض أهمية تأثير هذه القوى على أهدافها وأنشطتها عن طريق التعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، والتعرف على عوامل القوى التي تدعم المزايا التنافسية للمنظمة .

التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية : تتأثر المؤسسات بعوامل البيئة الخارجية والتي تتمثل في متغيرات (اقتصادية، اجتماعية، سياسية،قانونية، تكنولوجية) وتأثر هذه المتغيرات على مدخلات وعوامل الإنتاج بالمؤسسة وبناء على ذلك يتم تحديد الفرص والتهديدات البيئية التي تؤثر على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة . وتعتبر عوامل البيئة الخارجية ذات تأثير غير مباشر على المؤسسة لأنها لاتستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها، وإنما يمكن التكيف معها لاقتناص الفرص البيئية والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها.(الدوري،2005:ص) **86**

التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية : تمثل البيئة الداخلية طاقة وإمكانات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية، وقيم أفراد الإدارة العليا بها والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة. وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة لها، أو قيود ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية.(خطاب،2001:ص58) 17 * ترى الباحثة أنه ينبغي على المؤسسة التعليمية أن تعمل جاهدة على تطوير مواردها

* تعريف نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية:

شكل رقم (2) يوضح التحليل الاستراتيجي



التعليق على الشكل السابق : يوضح الشكل المبين أعلاه عوامل البيئة الداخلية والخارجية للتخطيط الاستراتيجي وتقسّم هذه العوامل إلى عوامل إيجابية وعوامل سلبية

1 - عوامل البيئة الخارجية :

تشمل الفرص المتاحة وهي عامل إيجابي يجب على المؤسسة أن تعمل على استغلالها الإستغلال الأمثل، وتشمل البيئة الخارجية أيضاً على المخاطر وهي من العوامل السلبية التي يجب على المؤسسة أن تتقادها.

2 - عوامل البيئة الداخلية :

تشمل عوامل القوة وهى عامل إيجابي يجب على المؤسسة أن تعمل على تدعيمها والاستفادة منها ، وتشمل البيئة الداخلية أيضاً على عوامل الضعف وهى من العوامل السلبية التى يجب على المؤسسة أن تتغلب عليها.

- ويوضح الجدول التالى نموذج مبسط للتحليل البيئي لجامعة عين شمس .

جدول رقم (2)**تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة SWOT Analysis**

| العوامل السلبية | العوامل الإيجابية | ب ع |
|---|---|------------------------|
| <p>المخاطر (T)</p> <p>1 - توزيع مكتب التنسيق للطلاب بناء على معيار واحد وهو مجموع الطالب دون مراعاة الرغبة والاستعداد ومدى التناسب بين احتياجات الدراسة وإمكانيات الطالب مما أدى إلى انخفاض الدافعية لدى الطلاب للإبداع والتميز.</p> <p>2 - جذب الجامعات الخاصة والخارجية لأعضاء هيئة التدريس من الجامعة.</p> <p>3 - عدم التوازن بين أعداد الخريجين من التخصصات المختلفة والاحتياجات الفعلية لسوق العمل. واختلاف ما يدرس عن ما يمارس في الحياة العملية.</p> <p>4 - تواضع الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي عموماً مقابل زيادات مضطردة في أعداد الملتحقين فيه مما يؤثر على جودة الخدمة التعليمية المقدمة.</p> <p>5 - إجماع أصحاب الأعمال عن</p> | <p>الفرص المتاحة (O)</p> <p>1 - زيادة الاهتمام المحلى والإقليمي والعالمي بأهمية ضمان الجودة والتحسين المستمر في منظومة العملية التعليمية.</p> <p>2 - انشاء "هيئة ضمان الجودة والاعتماد"</p> <p>3- الاهتمام العالمي بمنظومة التعليم الجامعي وبرامج الدراسات العليا.</p> | <p>البيئة الخارجية</p> |

| | | |
|---|---|-----------------|
| تدعيم التعليم والبحث العلمي على مستوى البحوث الأساسية والتطبيقية | | |
| <p>عوامل الضعف (W)</p> <p>1 - عدم استكمال قواعد بيانات خاصة بأعضاء هيئات التدريس والهيئات المعاونة والعاملين والطلاب والخريجين.</p> <p>2 - عدم وجود خطة محددة لربط الخريجين بالجامعة بعد التخرج.</p> <p>3 - الحاجة لتفعيل سياسات تسويق الخدمة التي تقدمها الجامعة لزيادة الدخل المتوقع من الوحدات ذات الطابع الخاص.</p> <p>4- غياب شبة كامل لأبحاث الفريق.</p> | <p>عوامل القوة (S)</p> <p>سمعة أكاديمية متميزة حققتها الجامعة منذ إنشائها محليا وإقليميا وعالميا</p> <p>حرم جامعي ذو موقع متميز يساعد على توفير بيئة تعليمية وبحثية فاعلة يتوافر فيه بنية أساسية وتكنولوجية تساعد على تحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها بكفاءة وفاعلية.</p> <p>توافر عدد مناسب من أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة المتخصصة في مجالات معرفية وتطبيقية وعلمية متنوعة.</p> <p>4 - تنوع وتعدد تخصصات وفروع الدراسة .</p> <p>5 - وجود قنوات متزايدة للنشر العلمي تتمثل في الدوريات العلمية المتميزة والمؤتمرات والندوات العلمية التي تعقدها الجامعة، فضلا عن تدعيم الباحثين وأعضاء هيئة التدريس في حضور المؤتمرات والندوات العلمية الداخلية والخارجية.</p> <p>6 - حصول البعض من أعضاء هيئة التدريس على جوائز</p> <p>7 - تدعيم وتشجيع البعثات الخارجية ونظام الإشراف المشترك والمهام العلمية.</p> | البيئة الداخلية |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>8 - توافر وحدات ذات طابع خا □ بالجامعة معنية بقضايا البحث العلمي وخدمة المجتمع وقضايا تنمية. 9 - توافر وحدات لضمان الجودة تسعى لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي للجامعة.</p> | |
|--|---|--|

المصدر: من إعداد الباحثة

التعليق على الجدول السابق :-

يوضح الجدول السابق التحليل البيئي لجامعة عين شمس ويبين عوامل البيئة الخارجية التي تحيط بالجامعة وماهى الفرص المتاحة أمامها والتي يجب أن تحسن استغلالها حتى تواكب التطور العالمي وتتواكب مع المتغيرات البيئية الخارجية ، وكذلك المخاطر على مستوى البيئة الخارجية والتي يجب على الجامعة أن تتفادها حتى تلحق بركب التطور، أيضاً تناول التحليل البيئي عوامل البيئة الداخلية ، وماهى الفرص وعوامل القوة المتاحة أمام الجامعة والتي يجب عليها أن تدعمها وتقويها، وماهى عوامل الضعف والتهديدات على مستوى البيئة الداخلية التي يجب على الجامعة أن تتغلب عليها.

3 0 تحديد رؤية ورسالة المنظمة رؤية ورسالة جامعة عين شمس تعطى اهتماما كبيرا بتطوير المشروعات والبرامج التي من شأنها أن ترفع مستوى الخدمات المقدمة للطلاب والباحثين، والتي يمكنها أيضا أن تصل بالجامعة إلى تصنيف متقدم في التصنيفات العالمية للجامعات.

رؤية المنظمة :

Organization Vision

الرؤية هي نقطة البداية لأي إطار استراتيجي، ويجب أن تكون أهداف المنظمة العامه والخاصه مقترنه بهذه الرؤية أى أنها تصف ماتتطلع المنظمة للوصول إليه في المستقبل وهى أيضاً الأحلام المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثه وبالتالي هي الغايات والأمال التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل.(خطاب 2003: ص56) وببساطة نستطيع القول بأن الرؤية هي "حلم وطموح تصبو المنظمة إلى تحقيقه".

• رسالة المنظمة : Organization Mission

الرسالة هي الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، فهي تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة، وعن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في ترسيخها في أذهان الأفراد و تعبر عن ما تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة أو السوق التي تتعامل معه

4 0 صياغة الأهداف الاستراتيجية:

الأهداف العامة للمنظمة هي الأهداف التي تعلنها المنظمة للمجتمع، بينما الأهداف الإستراتيجية تشمل النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال فترة قادمة، ويتم بموجبها ترجمة الأهداف العامة ورسالة المنظمة إلى أهداف يمكن تحقيقها ويمكن قياسها، ومحددة بإطار زمني محدد، وتوضع عادة على مستوى الإدارة العليا.

5 - تحديد الخيارات (البدايل) الاستراتيجية : والبديل الاستراتيجي هو نتيجة تفاعل عوامل خارجية تتمثل في الفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة لعوامل داخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى، وعلى هذا الأساس تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة موائمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة.

6 - وضع الخطط الاستراتيجية: الخطة الإستراتيجية هي الخطة التي تعدها المؤسسة التعليمية بهدف توضيح الصورة الكلية لها وأسلوب العمل الخاص بها وبيئة العمل التي تعمل بها ، والأهداف الإستراتيجية التي ترغب في تحقيقها في ضوء الموارد المتاحة. وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة في الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات بالنسبة لعدد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، والموارد والاستثمارات اللازمة، ومصادر التمويل والأسلوب التكنولوجي المستخدم، والاحتياجات من القوى العاملة (خطاب، 2001: ص66)19

ثانياً - تنفيذ الخطة الإستراتيجية : يعتبر تطبيق الإستراتيجية بصورة ناجحة تحدياً أكثر صعوبة للمؤسسة التعليمية وأن فشل الإدارة في تطبيق الإستراتيجية لا يقتصر على هذه المرحلة فحسب، وإنما يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل.

ثالثاً-مرحلة المتابعة والتقييم. تعتبر مرحلة

متابعة وتقييم الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط، إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها. وتكمن أهمية المتابعة والتقييم في أن المؤسسة من خلال راقبتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات التي قد تمنع المؤسسة أو تحد من قدرتها على تنفيذ أنشطتها، مما ينعكس على تحقيق الأهداف.

*** معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي وثقافة التغيير**

- تتسم البيئة المعاصرة بالتعقيد وسرعة الحركة وتزايد المنافسة، مما يؤكد على حتمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمنظمات التي تبغى النمو والبقاء
- معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية: 1** - وجود بيئة تتصف بالتعقد والتغيير المستمر قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطا متقادما قبل أن يكتمل البيئة .
- 2** - مقاومة التغيير، فالإنسان بطبيعته يكره التغيير، ويفضل الوضع الحالي كل هذا يدفع بالأفراد إلى مقاومة التغيير .
- 3** - قصور الموارد المتاحة للمنظمة قد يكون عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي. كما أضافت(خطاب، 2001ص66)21 .

الفصل الثالث التغيير

تمهيد :

تتناول الباحثة في هذا الفصل مفهوم التغيير وتأثيره على تطوير القطاع الجامعي، كذلك تناولت الباحثة المقصود بمرحلة الشباب وتأثير ثقافة التغيير على الشباب ، وتناولت أيضاً مبادئ التغيير الفعال ، ثم اختتمت الفصل بالآثار الاجتماعية والنفسية لثقافة التغيير .

* مفهوم التغيير :

يعد التغيير من القضايا الأساسية في عالم اليوم الذي يشهد تطورات سريعة، فظهور الثورة المعلوماتية وتراكم العلوم والقفزات النوعية السريعة في مجال التقنية الحديثة، جعلت البيئة في تغير مستمر ذلك أن هناك العديد من القوى تفرض التغيير عن طريق استبدال الوضع المألوف والمعتاد عليه إلى وضع جديد غير مألوف، والذي يعد أهم عناصر نجاح إدارة المؤسسات في الوقت الحاضر مما يتعين على المؤسسات والأفراد المنتمين لها أن يتبنوا اتجاهات ايجابية حيال مبدأ التغيير من أجل تحقيق الأهداف المثلى.

وقد تصدت الدراسة الحالية لمرحلة الشباب كونها أمل ومستقبل أي أمة ودليل نهضتها وتطورها، وهم الأقدر على التغيير ونظرتهم للمستقبل تتأثر إلى حد كبير بإدراك الفرد لذاته وللأهداف التي يسعى إليها وتعيق تحقيقها وبالأخص ما يتعلق بالجوانب الاجتماعية والبيئة النفسية التي يعيشها وحسب طبيعتها الديناميكية لإثبات ذاتهم وإبراز قدراتهم في قيادة المواقع والمراكز المهمة في الحياة، وإتاحة الفرصة لهم للتأثير في صنع القرار أو صناعته بالرغم من كل المعوقات التي تقف سداً منيعاً أمامهم، فهم قادة المستقبل وصناع تاريخهم.

وجامعة عين شمس تدعم عملية التغيير لهؤلاء الشباب حتى تتمكن من الانتقال من وضع الى وضع وتتوجه نحو التميز والحصول على الاعتماد الأكاديمي الدولي. وفي سبيل الوصول الى هذا التغيير تدعم الجامعة شباب الباحثين في شتى المجالات مثل تطوير البرامج التي تكسبهم المهارات المطلوبة مثل مهارات التفكير والاتصال، اللغة ، التكنولوجيا المتقدمة، وتوفير الاحتياجات والتجهيزات التعليمية اللازمة وفقا لأحدث وأحسن المواصفات، وكذلك أحدث الأساليب التكنولوجية. وتعمل على حل المشكلات الأكاديمية القائمة والعمل على إزالة العقبات التي تواجههم في سبيل إحداث هذا التغيير ، وتحاول ان تبسط لهؤلاء الشباب الإجراءات الإدارية، وتتيح لهم الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة والتغيير الموجه والمقصود والهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات " (عبوي، 2006:ص172)22.

يعتبر التغيير أيضاً من أهم العمليات الديناميكية التي تؤثر في أسلوب وتشكيلة الجماعات والمؤسسات والمجتمعات، ويعرف علم الإدارة التغيير بأنه: « تحول في وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة وهو أمر محتم إذ لا شيء يمكن أن يثبت على واحد بصفة دائمة ومن ثم فإن المنشأة تحوطها باستمرار عوامل التغيير » (السلمي، 2001:ص225)23

مرحلة الشباب :

الشباب هم صمام الأمان، وقوة للأوطان، وهم عُدّة الأمم وثروتها وقادتها ، فتأمل إلى الدور الذي قام به علي بن أبي طالب في شبابه عندما نام مكان رسول الله صلى الله عليه وسلم أثناء الهجرة وتحمل في سبيل ذلك المخاطر ، وكذلك وضع أسامة بن زيد على رأس جيش به كبار الصحابة ولم يتجاوز عمره تسعة عشر سنة ، ومواقف الشباب في الرعيّل الأول والذي تلا ذلك جيلا بعد جيل إلى يومنا هذا،

فالشباب هم وقود ومفجري ثورتى 25يناير، و30يونيو، وهكذا تبرز مواقف عدّة يتبين من خلالها بطولات وطاقات الشباب، فالشباب هم مقياس تقدم الأمم وتأخرها، ومعيار رقيها، والواقع اليوم يشهد قلة اهتمام من الحكومات والمؤسسات في الاهتمام بأعظم ثروة عندها وهي الشباب، ربما يرجع السبب في ذلك إلى نقص الإمكانيات في بعض الدول أو عدم وجود تخطيط واضح للنهوض بهذه الثروة البشرية، لم يتفق الباحثون والمختصون على مفهوم واحد لمرحلة الشباب، وذلك نظرا لاختلاف وجهات النظر الإيديولوجية بين الباحثين، وعدم الاتفاق على تعريف موحد شامل، يعود لأسباب كثيرة أهمها اختلاف الأهداف المنشودة من وضع التعريف وتباين المفاهيم، والأفكار العامة التي يقوم عليها التحليل السيكولوجي والاجتماعي الذي يخدم تلك الأهداف.

لذلك فإن مفهوم مرحلة الشباب يتسع للعديد من الاتجاهات التالية:

"**الاتجاه البيولوجي**" وهذا الاتجاه يقوم أساساً على الحتمية البيولوجية باعتبار مرحلة الشباب مرحلة عمرية أو طور من أطوار نمو الإنسان، الذي فيه يكتمل نضجه العضوي، وكذلك نضجه العقلي والنفسي والذي يبدأ من سن 15-25، وهناك من يحددها من 13-30.

"**الاتجاه السيكولوجي**" يرى هذا الاتجاه أن مرحلة الشباب حالة عمرية تخضع لنمو بيولوجي من جهة ولثقافة المجتمع من جهة أخرى. بدءاً من سن البلوغ وانتهاء بدخول الفرد إلى عالم الراشدين الكبار، حيث تكون قد اكتملت عمليات التطبيع الاجتماعي. وهذا التعريف يحاول الدمج بين الاشتراطات العمرية والثقافة المكتسبة من المجتمع.

"**الاتجاه الاجتماعي**" ينظر هذا الاتجاه لمرحلة الشباب باعتبارها حقيقة اجتماعية وليس ظاهرة بيولوجية فقط، بمعنى أن هناك مجموعة من السمات والخصائص إذا توافرت في فئة من السكان صنفت فئة شباب.

وفي دراستنا الحالية أتخذت الباحثة الشباب معاونى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس كعينة للدراسة ومعرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي للجامعة على ثقافة التغيير لدى هؤلاء الشباب وإلى أى مدى ساهم وضوح الخطة الاستراتيجية والرؤية والرسالة للجامعة ومشاركتهم في هذا التخطيط إلى تغيير ثقافة هذه الفئة من الشباب والذي حددته الباحثة في تغيير الأفكار والمعتقدات والقيم و تغيير المهارات والقدرات وتنمية الإبداع والابتكار .

دور الشباب في تنمية المجتمع : تبرز أهمية دور الشباب في تنمية المجتمع الذى يعيش فيه باعتبار أن الشباب يشكل نصف المجتمع ولديه طاقات كامنة ومتجددة تظهر وتطفو عندما تجد الدعم والرعاية الكاملة، وهو ما سيؤدي في هذه الحالة إلى إطلاق قوة فاعلة في البناء الاجتماعي .

وفي دراستنا الحالية يظهر بوضوح دور شباب معاونى أعضاء هيئة التدريس في تنمية المجتمع المحيط بالجامعة عن طريق الاهتمام بتطوير المعرفة والسلوك والأداء لطلبة الجامعة وذلك عن طريق المزيد من الفرص التي تتاح لإكساب هؤلاء الطلبة معارف ومهارات جديدة عن طريق أنشطة مختلفة مثل الأنشطة الثقافية وحضور مؤتمرات وندوات وزيارات وورش العمل ، بالإضافة إلى الدورات التدريبية المستمرة. التي يشرف عليها هؤلاء الشباب، كذلك دور هؤلاء الشباب في المشاركة في مشروعات خدمة المجتمع وتنمية البيئة مثل حملات التوعية الصحية ، وحملات التوعية الثقافية، حملات توعية سياسية ، وحملات النظافة، والمشاركة فى مشروعات محو الأمية .. الخ كل حسب تخصصه وحسب الدور الذى توكله له إدارة الجامعة.

والدور يعني مجموعة الأساليب المعتادة في عمل أشياء معينة وإنجاز وظائف محددة في موقف ما ومن هنا فإن دور الشباب في البناء الوطني يتحدد في مشاركة هذه الفئة فى مشكلات المجتمع وقضاياها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية لأن مشاركته تحمل بشائر التفاؤل والأمل بغد مشرق من خلال مجموعة من

المحددات يمكن تلخيصها فيما يلي : * المشاركة في تحديد احتياجات المجتمع المختلفة وإعداد الخطط اللازمة تبعاً لقدراته من خلال تجمعات شبابية وتنظيمات وروابط وأندية.

* إسهام الشباب في الخدمات الاجتماعية والتطوعية مثل المشاركة في حملات توعية والتشجير وغيرها.

* المشاركة الفاعلة في البرامج التعليمية التربوية مثل : محو الأمية، ودورات التثقيف والتوعية حول المخاطر التي تهدد الشباب.

* توصيل ونقل خبرات وعلوم ومعارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الأفضل والصالح لخدمة المجتمع دون المحاكاة والاعتراب

* توظيف مهارات الشباب وإجادته لاستخدام وسائل الاتصال الحديثة والتكنولوجيا بما يخدم المجتمع والوطن والبيئة المحيطة به، وإذا طبقنا ماسبق على الشباب عينة بحثنا اليوم والمتمثلة في معاونى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس سنجد أن لهم دور فعال في خدمة الجامعة والمجتمع المحيط بهم كما ذكرنا كل حسب تخصصه ، وذلك بدءاً بمشاركتهم في وضع خطط الجامعة عن طريق إبداء آرائهم في هذه الخطط من خلال الاجتماعات التي تعقد مع قيادات الجامعة أو من خلال إبداء رأيهم في تعديل الخطط من خلال تواصلهم مع إدارة الجامعة عبر الموقع الإلكتروني، أيضاً يظهر دور فئة الشباب العاملين بالجامعة بتخصصاتهم المختلفة في خدمة المجتمع والبيئة من خلال مشاركتهم في الندوات والمؤتمرات بأبحاث وتوصيات لحل المشكلات المختلفة، وكذلك مشاركتهم في حملات توعية للمجتمع في شتى المجالات، هندسية أو زراعية أو طبية ، الخ .

• **ثقافة التغيير لدى الشباب** الثقافة شيء مهم وضروري للفرد والمجتمع ، فالإنسان المثقف يصبح أكثر فعالية وإيجابية في مجتمعه من غير المثقف ، كذلك

فالثقافة وسيلة هامة لتغيير المجتمع نحو الأفضل ، وهي خط دفاع و حائط صد متين وفى دراستنا الحالية تطرقت الباحثة إلى ثقافة التغيير لدى الشباب العربي بالتطبيق على جامعة عين شمس، حيث يستلزم التغيير توجيه الشباب نحو تطوير الجامعة بما يمكنها من تطوير مجتمعا. وبالتالي فإن بقاء الجامعات في العصر الراهن وتعزيز مكانتها القيادية في تغيير المجتمع، وخاصة في البلدان النامية، مرهون بمدى قدرتها على مواجهة هذه التحديات من خلال المبادرة إلى إحداث التغيير والتطوير الفاعل في اطرها الفكرية وقياداتها الإدارية وبرامجها وأساليبها التدريسية ومشاريعها البحثية ومراكزها الخدمية. لقد اصبح مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة الإنسان المعاصر، و نتيجة لحدثة هذا المفهوم، فقد حدث بعض الخلط و اللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي. لذلك ينبغي أن نوضح أن هناك فرقاً جوهرياً بين المفهومين ، فمفهوم "ثقافة التغيير" يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع إلى الأفضل ، بينما مفهوم "تغيير الثقافة" يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير و التطوير (Tibbs, Hardin:2011) 24

*مبادئ التغيير الفعال : ذكرنا فيما سبق أن التغيير ينبع من داخل الفرد نفسه وقال الله تعالى " لا يغير الله مايقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " وفى دراستنا الحالية نجد أن الجامعة وأى مؤسسة على وجه العموم تدعم وتشجع عملية التغيير لأن هذا في مصلحة العمل والأفراد ولكن لكي يؤتى هذا التغيير ثماره المرجوة ويكون فعال فيجب أن يهيئ الفرد نفسه لاستقبال هذا التغيير من الداخل أولاً ويكون على قناعة بأن هذا التغيير سوف يطور أفكاره ومعتقداته وقدراته ومهاراته إلى الأفضل. وترتبط عملية التغيير بمبادئ محددة تنظم عملية التغيير حتى لا تكون عملية عشوائية ويجب على الشباب الراغب في هذا التغيير وفي تطوير الذات إتباع هذه المبادئ فسيكولوجية التغيير تفترض قواعد اساسية لعملية تتمحور حول التحسين والتطوير المستمر

وتغيير المعتقدات التي تحول دون التغيير وتبدل الاستراتيجيات عند المواجهة والتخطيط المستمر وقوة الملاحظة وهذه المبادئ هي

1 - التحسين والتطوير المستمر: يعنى هذا المبدأ وجود الديناميكية والحركة المستمرة في عملية التغيير، وفي كل مرحلة من مراحل التغيير وينطلق من خلال رفع الفرد والمؤسسات الإدارية مقياسهم في السلوك والعمل من أجل التجديد والإبداع في الحياة والعمل ، ورفع مستوى الأهداف والطموحات في حياة الفرد ورفع مستوى التطوير في الشخصية .

2 - تغيير الأفكار والمعتقدات المعرّقة للتغيير: وهذا يتعلق بالبعد السيكولوجي للفرد والمؤسسات والنظم الاجتماعية وعليه تبرز قيمة التغيير في الداخل أولاً قبل أن يمتد إلى الواقع الخارجي وهنا تتم عملية رفع المقاييس وتحسين نوعية العمل من خلال مساحة من القيم والمعتقدات التي تهيئ الأجواء لتحسين العمل ورفع مستوى الجودة فيه.

3- بدل استراتيجيتك : عملية التغيير تنبعث من الإرادة الواعية الداخلية التي تستحث الرغبة وتحفزها للتغيير، فالتغيير يتطلب جهود تنظيمية منسقة، وتنظيم عملية التخطيط يكون من خلال وضع خطة عمل مبدئية وتحديد الأهداف وتبني استراتيجية منظمة للعمل والمباشرة بتنفيذها .

4. ابدأ من دائرة التأثير: تتضمن سمات دائرة التغيير جميع الأشياء التي تستطيع التأثير فيها، ودائرة التأثير تستلزم من الأفراد والمجتمعات قرار حاسم بالتغيير فهي تتبع من داخل الأفراد والمجتمعات والذي يحمل إمكانية القوة ومن خلال دائرة التأثير يتم تحويل تلك القوة التغييرية المكبوتة إلى حالة القوة والفعل .

5. قوة الانطلاقة: يدخل هذا المبدأ في ظل قانون الحراك لتفعيل الطاقة الذي يتطلب إرادة واعية وعزيمة صادقة لينطلق الفرد إلى آفاق التغيير بنجاح.

6. التخطيط : ان التغيير الإيجابي يتطلب التخطيط وصياغة الأهداف التي تحدد مدخلات التغيير ووضع الاستراتيجيات في أطر مرنة يمكن تبديلها عند المواجهة في استراتيجيات أكثر مرونة وينبغي تقييم الاستراتيجيات في أطر المخرجات لمعاودة التكيف مع الأهداف من جديد .

7. الوعي بالذات : يتضمن هذا المبدأ الوعي بالذات والتخلص من السمات السلبية التي تحول دونها تحقيق أهداف التغيير، كما ان مهارة الوعي بالذات تسهم في وعي تلك السلبيات والتخلص منها وتساعد في بناء الإيجابيات من جديد ومهارات الذكاء الانفعالي هي التي تعزز تلك السمة الانفعالية .

الآثار الاجتماعية والنفسية لثقافة التغيير : وفي ضوء تنامي الاهتمام بثقافة التغيير، لا يبدو غريبا أن يحظى دور الجامعات باهتمام متزايد. وتعود أهمية الدور الثقافي للجامعة، إجمالاً، الى أهمية الثقافة و ضرورتها لتحسين أداء الجامعات لسائر مهامها ووظيفتها الأساسية والثقافة توجه توظيف العلم حيث أنها العامل الأساسي ليس فقط في تعزيز او إضعاف الدافع لتوظيف العلم وإنما في تحديد وجهة أو هدف توظيفه واستخدامه سلباً أو إيجاباً. فبناء على طبيعة ثقافة الفرد نجده يحرص أولاً يحرص على توظيف العلم والاستعانة به في تحقيق أهدافه. (البلوشي،2010:ص33)25

والثقافة الإيجابية تدفع صاحبها إلى الحرص على توظيف العلم لمصلحة الإنسان والمجتمع و عدم استخدامه في ما يضرهما، بينما الثقافة السلبية قد تولد لدى صاحبها رغبة في تحقيق مصالح شخصية بعيدة عن القيم والضوابط الثقافية ونجدة ينحرف عن أهدافه الإيجابية أحياناً. و نتيجة لذلك أنتهى البحث العلمي في بعض الحالات إلى اكتشافات و نتائج ضارة تهدد بقاء البشرية مثل اكتشاف وصناعة أسلحة الدمار الشامل والتطبيقات الصناعية الضارة بالبيئة . أيضاً نجد إقدام البحث

العلمي مؤخرًا على اكتشافات تخل بكرامة الإنسان وقد تتمخض عن ذلك عواقب وخيمة قد لا تكون في الحسبان ، مثل الاستنساخ البشري واحتمالات توظيف الهندسة الوراثية لأغراض غير مشروعة.

الفصل الرابع

أولاً : الدراسة الميدانية

خصصت الباحثة هذا المبحث لعرض خطوات الدراسة الميدانية الخاصة باختبار الفروض التي تعرض "التخطيط الاستراتيجي وأثره على ثقافة التغيير لدى

الشباب معاونى اعضاء هيئة التدريس بالجامعة" وفي ضوء ذلك تعرض الباحثة مراحل إعداد قائمة الاستقصاء، ثم تقدم وصفاً لمجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والإجراءات التي اتبعت في توزيع قائمة الاستقصاء وطريقة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل والوصول إلى نتائج البحث. وبناءً على ما سبق فقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ما يلي: إعداد قائمة الاستقصاء.مجتمع الدراسة.أسلوب اختيار عينة البحث وخصائصها.خطوات التحليل الإحصائي. النتائج والتوصيات.

1 إعداد قائمة الاستقصاء: تتعدد أساليب جمع البيانات فمنها أسلوب المقابلات الشخصية، وقوائم الاستقصاء، وقد اختارت الباحثة أسلوب قوائم الاستقصاء حيث إنه يتميز بالآتي: السهولة: حيث أن الاستجابات عبارة عن اختيارات محددة، مما يسهل على المستجيب الإجابة على الأسئلة.

أ. الوقت والتكلفة المناسبة: حيث يمكن توزيع قوائم الاستقصاء على عدد كبير من المستجيبين في وقت مناسب.

ب. السرية: حيث تم التأكيد على سرية البيانات، وأن نتائج البحث على المستوى التجميعي، ولن يظهر بنتائج التحليل أية معلومات تدل على اسم المستجيب، أو عنوانه... الخ، كما أكدت الباحثة على ان استخدام هذه البيانات سيقتصر على البحث العلمي. لذا فقد اعتمدت الباحثة في جمع بيانات الدراسة الميدانية على قائمة استقصاء، تم إعدادها واختيارها قبل توزيعها على مفردات عينة البحث.

2 خطوات التحليل الإحصائي: 1- قامت الباحثة بتصميم استمارة استقصاء تتفق مع أغراض البحث وتساعد على اختبار محاور الدراسة.

1- قامت الباحثة بترميز أسئلة قائمة الاستقصاء حيث تم تعريف متغيرات الدراسة عن طريق إعطاء رمز لكل سؤال، كما تم إعطاء أوزان للاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الترتيبي الخماسي كما يلي:

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

كما تم حساب المتوسط المرجح للاستجابات Weighted Mean، ثم يحدد الاتجاه وفقاً لهذا المتوسط المرجح وفقاً للجدول التالي:

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| 1.79-1 | 2.59-1.80 | 3.39-2.60 | 4.19-3.40 | 5-4.20 |

(4) الإحصاء الوصفي: وتشتمل على:

- 1- مقياس الاعتمادية **Reliability** يوضح مقياس الاعتمادية مدى الاعتماد على نتائج قائمة الاستقصاء، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، وذلك من خلال مقياس (ألفا كرونباخ) Cronbach Alpha، وتتراوح قيمة هذا المقياس بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات، فإن قيمة هذا العامل تساوي صفرًا، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات في البيانات فإن قيمة هذا المعامل تقارب من الواحد الصحيح، وكلما زاد هذا المقياس أمكن الاعتماد على نتائج الدراسة وتعميمها على المجتمع.
- 2- التوزيعات التكرارية لمعرفة الأهمية النسبية لكل عنصر.
- 3- الأهمية النسبية: حيث يتم حساب الأهمية النسبية لكل عبارات أبعاد الدراسة، وذلك من الجدول التكراري المزدوج حسب فئات الدراسة، وذلك بهدف ترتيب أهم العبارات (المتغيرات) داخل كل بعد من أبعاد الدراسة، ويتم حساب الأهمية النسبية من خلال العلاقة:

مج (ت × و)

— الأهمية النسبية =

ن × و

حيث:ت: التكرار المقابل لكل استجابة

و = الدرجة المقابلة لكل استجابة

و/ = أكبر درجة استجابة (5)

ن = إجمالي عينة الدراسة

4- المتوسط والانحراف المعياري: لتوصيف متغيرات الدراسة من حيث النزعة المركزية والتشتت.

5) الإحصاء الاستدلالي ويشتمل على:

النماذج الإحصائية المستخدمة:

- تحليل الارتباط البسيط Correlation: وذلك لاختبار معنوية وقوة واتجاه العلاقة بين المتغير التابع، والعوامل المفسرة.
- تحليل الانحدار الخطى البسيط وذلك ببناء نموذج إحصائي يوضح العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج وذلك لتوضيح أولوية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وفيما يلي تطبيق هذه التحليلات واختبار الفروض :
مقياس الاعتمادية أو الثبات: - مقياس الاعتمادية أو الثبات لكل فرض:قامت الباحثة بإجراء اختبار الاعتمادية لفروض قوائم الاستقصاء عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ ومعامل الثبات، و قد جاءت قيمة هذا المعامل كما يلي:

جدول رقم (3) اختبار الثبات والمصدقية المتعلقة بفروض الدراسة

| معامل الصدق | معامل الثبات | معاور الدراسة |
|-------------|--------------|---------------|
| | (Alpha) | |

| | | |
|-------|-------|--|
| 0.845 | 0.775 | دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي |
| 0.878 | 0.808 | التحليل البيئي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) |
| 0.828 | 0.758 | وجود رؤية ورسالة وأهداف للجامعة |
| 0.847 | 0.777 | وجود خطة استراتيجية للجامعة |
| 0.888 | 0.818 | تغيير الأفكار والمعتقدات والقيم |
| 0.889 | 0.819 | تغيير المهارات والقدرات |
| 0.858 | 0.818 | تنمية الإبداع والابتكار |
| 0.922 | 0.882 | قيمة ألفا العام |

يتضح من الجدول السابق أن تطبيق اختبار الصدق والمصدقية ألفا على الإجابات المتعلقة بمحاور الدراسة نجد أن قيمة ألفا بالنسبة للفروض تأخذ درجة عالية وهذا يؤكد أن الارتباط جيد ومقبول إحصائياً، مما يدل على أن جميع المتغيرات الموجودة في هذه المجموعة مهمة، و أي حذف لمفردة منها سوف يؤثر سلباً على مصداقية العينة. يتضح من ذلك أنه يمكن الاعتماد على المجموعة بأكملها دون حذف أي مفردات للوصول إلى نتائج مجدية في هذا البحث.

جدول رقم (4) نتائج نسب التكرارات للعوامل الديموغرافية

| العوامل الديموغرافية | ن | % |
|----------------------|------------------------|-------|
| الجنس | ذكر | 52.00 |
| | أنثى | 48.00 |
| فئات العمر | من 20-29 سنة | 60.00 |
| | من 40-49 سنة | 12.00 |
| | من 30-39 سنة | 28.00 |
| الحالة الاجتماعية | أعزب | 47.00 |
| | متزوج | 49.00 |
| | أرمل | 4.00 |
| المستوى التعليمي | بكالوريوس | 19.00 |
| | ليسانس | 34.00 |
| | ماجستير | 47.00 |
| مدة الخبرة | أقل من سنة | 13.00 |
| | 10 إلى أقل من 15 سنة | 17.00 |
| | سنة إلى أقل من 5 سنوات | 47.00 |
| | 5 إلى أقل من 10 سنوات | 23.00 |
| المستوى الوظيفي | مدرس مساعد | 30.00 |
| | معيد | 70.00 |

جدول (5) المقارنة بين المجموعات من خلال الجنس.

| المجموع | الجنس | المجموعات |
|---------|-------|-----------|
|---------|-------|-----------|

| | | أنثى | | ذكر | | | |
|--------|-----|------|----|-----|----|----------------------------|--|
| % | ن | % | ن | % | ن | | |
| 100 | 25 | 68 | 17 | 32 | 8 | المجموعة الأولى (حقوق) | |
| 100 | 25 | 60 | 15 | 40 | 10 | المجموعة الثانية (تجارة) | |
| 100 | 25 | 48 | 12 | 52 | 13 | المجموعة الثالثة (حاسبات) | |
| 100 | 25 | 16 | 4 | 84 | 21 | المجموعة الرابعة (علوم) | |
| 100 | 100 | 48 | 48 | 52 | 52 | المجموع | |
| 15.705 | | | | | | كا | |
| 0.001 | | | | | | مستوى الدلالة | |

يتضح من خلال الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية

بين المجموعات من خلال الجنس.

جدول (6) المقارنة بين المجموعات من خلال فئات العمر.

| المجموع | | فئات العمر | | | | | | المجموعات |
|---------|-----|--------------|----|--------------|----|--------------|----|------------------------------------|
| | | من 39-30 سنة | | من 49-40 سنة | | من 29-20 سنة | | |
| % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | |
| 100 | 25 | 32 | 8 | 20 | 5 | 48 | 12 | المجموعة الأولى (حقوق) |
| 100 | 25 | 16 | 4 | 12 | 3 | 72 | 18 | المجموعة الثانية (تجارة) |
| 100 | 25 | 16 | 4 | 16 | 4 | 68 | 17 | المجموعة الثالثة (حاسبات ومعلومات) |
| 100 | 25 | 48 | 12 | 0 | 0 | 52 | 13 | المجموعة الرابعة (علوم) |
| 100 | 100 | 28 | 28 | 12 | 12 | 60 | 60 | المجموع |
| 12.686 | | | | | | | | كا |
| 0.048 | | | | | | | | مستوى الدلالة |

يتضح من خلال الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات من

خلال فئات العمر.

جدول (7) المقارنة بين المجموعات من خلال الحالة الاجتماعية.

| المجموع | الحالة الاجتماعية | | | | | | المجموعات | |
|---------|-------------------|----|-------|----|------|----|---------------|------------------------------------|
| | أرمل | | متزوج | | أعزب | | | |
| % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | |
| 100 | 25 | 16 | 4 | 68 | 17 | 16 | 4 | المجموعة الأولى (حقوق) |
| 100 | 25 | 0 | 0 | 16 | 4 | 84 | 21 | المجموعة الثانية (تجارة) |
| 100 | 25 | 0 | 0 | 32 | 8 | 68 | 17 | المجموعة الثالثة (حاسبات ومعلومات) |
| 100 | 25 | 0 | 0 | 80 | 20 | 20 | 5 | المجموعة الرابعة (علوم) |
| 100 | 100 | 4 | 4 | 49 | 49 | 47 | 47 | المجموع |
| 44.393 | | | | | | | 2 | كا |
| 0.001 | | | | | | | مستوى الدلالة | |

يتضح من خلال الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات من خلال الحالة الاجتماعية.

جدول (8) المقارنة بين المجموعات من خلال المستوى التعليمي.

| المجموع | المستوى التعليمي | | | | | | المجموعات | |
|---------|------------------|----|--------|----|-----------|----|---------------|------------------------------------|
| | ماجستير | | ليسانس | | بكالوريوس | | | |
| % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | |
| 100 | 25 | 84 | 21 | 0 | 0 | 16 | 4 | المجموعة الأولى (حقوق) |
| 100 | 25 | 40 | 10 | 0 | 0 | 60 | 15 | المجموعة الثانية (تجارة) |
| 100 | 25 | 16 | 4 | 84 | 21 | 0 | 0 | المجموعة الثالثة (حاسبات ومعلومات) |
| 100 | 25 | 48 | 12 | 52 | 13 | 0 | 0 | المجموعة الرابعة (علوم) |
| 100 | 100 | 47 | 47 | 34 | 34 | 19 | 19 | المجموع |
| 82.161 | | | | | | | 2 | كا |
| 0.001 | | | | | | | مستوى الدلالة | |

يتضح من خلال الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات من خلال المستوى التعليمي.

جدول (9) المقارنة بين المجموعات من خلال مدة الخبرة.

| المجموعات | مدة الخبرة | | | | ن | % |
|------------------------------------|------------|----------------------|------------------------|-----------------------|-----|-----|
| | أقل من سنة | 10 إلى أقل من 15 سنة | سنة إلى أقل من 5 سنوات | 5 إلى أقل من 10 سنوات | | |
| المجموعة الأولى (حقوق) | 4 | 13 | 4 | 4 | 25 | 100 |
| المجموعة الثانية (تجارة) | 9 | 0 | 9 | 7 | 25 | 100 |
| المجموعة الثالثة (حاسبات ومعلومات) | 0 | 4 | 21 | 0 | 25 | 100 |
| المجموعة الرابعة (علوم) | 0 | 0 | 13 | 12 | 25 | 100 |
| المجموع | 13 | 17 | 47 | 23 | 100 | 100 |
| كا | 69.894 | | | | | |
| مستوى الدلالة | 0.001 | | | | | |

يتضح من خلال الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات من خلال مدة الخبرة.

جدول (10) المقارنة بين المجموعات من خلال المستوى الوظيفي

| المجموعات | المستوى الوظيفي | |
|-----------|-----------------|------------|
| | معيد | مدرس مساعد |
| المجموع | | |

| ن | % | ن | % | ن | % |
|-------|----|----|----|-----|---------------|
| 12 | 48 | 13 | 52 | 25 | 100 |
| 6 | 24 | 19 | 76 | 25 | 100 |
| 4 | 16 | 21 | 84 | 25 | 100 |
| 8 | 32 | 17 | 68 | 25 | 100 |
| 30 | 30 | 70 | 70 | 100 | 100 |
| 6.667 | | | | | كا |
| 0.083 | | | | | مستوى الدلالة |

يتضح من خلال الجدول أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين

المجموعات من خلال المستوى الوظيفي.

جدول رقم (11) نتائج نسب التكرارات للعبارة الخاصة بدعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي.

| المتوسط المرجح المنوي | دائماً | | عالياً | | أحياناً | | نادراً | | مطلقاً | | العوامل |
|-----------------------------|--------|----|--------|----|---------|----|--------|---|--------|---|---------|
| | % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | |
| 74 | 11.0 | 11 | 53.0 | 53 | 32.0 | 32 | 4.0 | 4 | 0.0 | 0 | 1 |
| 75 | 9.0 | 9 | 62.0 | 62 | 22.0 | 22 | 7.0 | 7 | 0.0 | 0 | 2 |
| 75 | 10.0 | 10 | 57.0 | 57 | 33.0 | 33 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 3 |
| 68 | 3.0 | 3 | 39.0 | 39 | 51.0 | 51 | 7.0 | 7 | 0.0 | 0 | 4 |
| 69 | 4.0 | 4 | 42.0 | 42 | 50.0 | 50 | 4.0 | 4 | 0.0 | 0 | 5 |
| 70 | 0.0 | 0 | 55.0 | 55 | 41.0 | 41 | 4.0 | 4 | 0.0 | 0 | 6 |
| 68 | 0.0 | 0 | 48.0 | 48 | 45.0 | 45 | 7.0 | 7 | 0.0 | 0 | 7 |
| 70 | 0.0 | 0 | 58.0 | 58 | 35.0 | 35 | 7.0 | 7 | 0.0 | 0 | 8 |

نتائج نسب التكرارات للعبارة الخاصة بدعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (12) نتائج نسب التكرارات للعبارة الخاصة بالتحليل البيئي (تحليل

البيئة الداخلية والخارجية)

| المتوسط المرجح | دائماً | | عالياً | | أحياناً | | نادراً | | مطلقاً | | العوامل |
|-------------------|--------|---|--------|---|---------|---|--------|---|--------|---|---------|
| | % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | |

| المنوى | | | | | | | | | | | |
|--------|------|----|------|----|------|----|-----|---|-----|---|----|
| 69 | 0.0 | 0 | 54.0 | 54 | 39.0 | 39 | 7.0 | 7 | 0.0 | 0 | 9 |
| 69 | 0.0 | 0 | 46.0 | 46 | 51.0 | 51 | 3.0 | 3 | 0.0 | 0 | 10 |
| 68 | 4.0 | 4 | 38.0 | 38 | 51.0 | 51 | 7.0 | 7 | 0.0 | 0 | 11 |
| 70 | 11.0 | 11 | 32.0 | 32 | 54.0 | 54 | 3.0 | 3 | 0.0 | 0 | 12 |
| 69 | 7.0 | 7 | 35.0 | 35 | 54.0 | 54 | 4.0 | 4 | 0.0 | 0 | 13 |
| 70 | 3.0 | 3 | 45.0 | 45 | 52.0 | 52 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 14 |

نتائج نسب التكرارات للعبارات الخاصة بالتحليل البيئي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية)

جدول رقم (13) نتائج نسب التكرارات للعبارات الخاصة بوجود رؤية ورسالة وأهداف للجامعة

| المتوسط المرجح المنوى | دائماً | | عالياً | | أحياناً | | نادراً | | مطلقاً | | العوامل |
|-----------------------------|--------|----|--------|----|---------|----|--------|---|--------|---|---------|
| | % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | |
| 78 | 17.0 | 17 | 57.0 | 57 | 26.0 | 26 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 15 |
| 77 | 17.0 | 17 | 53.0 | 53 | 30.0 | 30 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 16 |
| 81 | 25.0 | 25 | 54.0 | 54 | 21.0 | 21 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 17 |
| 75 | 11.0 | 11 | 60.0 | 60 | 22.0 | 22 | 7.0 | 7 | 0.0 | 0 | 18 |
| 76 | 16.0 | 16 | 56.0 | 56 | 21.0 | 21 | 7.0 | 7 | 0.0 | 0 | 19 |
| 72 | 12.0 | 12 | 38.0 | 38 | 50.0 | 50 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 20 |

نتائج نسب التكرارات للعبارات الخاصة بوجود رؤية ورسالة وأهداف للجامعة

جدول رقم (14) نتائج نسب التكرارات للعبارات الخاصة وجود خطة استراتيجية

| المتوسط المرجح المنوى | دائماً | | عالياً | | أحياناً | | نادراً | | مطلقاً | | العوامل |
|-----------------------------|--------|---|--------|---|---------|---|--------|---|--------|---|---------|
| | % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | |

| | | | | | | | | | | | |
|----|------|----|------|----|------|----|-----|---|-----|---|----|
| 73 | 4.0 | 4 | 63.0 | 63 | 29.0 | 29 | 4.0 | 4 | 0.0 | 0 | 21 |
| 72 | 4.0 | 4 | 58.0 | 58 | 34.0 | 34 | 4.0 | 4 | 0.0 | 0 | 22 |
| 70 | 9.0 | 9 | 41.0 | 41 | 43.0 | 43 | 7.0 | 7 | 0.0 | 0 | 23 |
| 75 | 13.0 | 13 | 49.0 | 49 | 38.0 | 38 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 24 |
| 74 | 8.0 | 8 | 59.0 | 59 | 26.0 | 26 | 7.0 | 7 | 0.0 | 0 | 25 |
| 77 | 20.0 | 20 | 47.0 | 47 | 29.0 | 29 | 4.0 | 4 | 0.0 | 0 | 26 |
| 78 | 20.0 | 20 | 50.0 | 50 | 30.0 | 30 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 27 |
| 76 | 12.0 | 12 | 58.0 | 58 | 30.0 | 30 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 28 |

نتائج نسب التكرارات للعبارة الخاصة بوجود خطة استراتيجية للجامعة

جدول رقم (15) نتائج نسب التكرارات للعبارة الخاصة بتغيير الأفكار والمعتقدات

والقيم.

| المتوسط المرجح المنوي | دائماً | | عالياً | | أحياناً | | نادراً | | مطلقاً | | العوامل |
|-----------------------------|--------|----|--------|----|---------|----|--------|---|--------|---|---------|
| | % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | |
| 74 | 4.0 | 4 | 67.0 | 67 | 26.0 | 26 | 3.0 | 3 | 0.0 | 0 | 1 |
| 72 | 4.0 | 4 | 63.0 | 63 | 29.0 | 29 | 0.0 | 0 | 4.0 | 4 | 2 |
| 73 | 11.0 | 11 | 59.0 | 59 | 22.0 | 22 | 4.0 | 4 | 4.0 | 4 | 3 |
| 76 | 8.0 | 8 | 66.0 | 66 | 26.0 | 26 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 4 |
| 79 | 14.0 | 14 | 70.0 | 70 | 12.0 | 12 | 4.0 | 4 | 0.0 | 0 | 5 |
| 76 | 11.0 | 11 | 58.0 | 58 | 31.0 | 31 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 6 |
| 81 | 18.0 | 18 | 68.0 | 68 | 14.0 | 14 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 7 |
| 76 | 19.0 | 19 | 47.0 | 47 | 30.0 | 30 | 4.0 | 4 | 0.0 | 0 | 8 |

نتائج نسب التكرارات للعبارة الخاصة بتغيير الأفكار والمعتقدات والقيم.

جدول رقم (16) نتائج نسب التكرارات للعبارة الخاصة بتغيير المهارات والقدرات.

| المتوسط المرجح المنوي | دائماً | | عالياً | | أحياناً | | نادراً | | مطلقاً | | العوامل |
|-----------------------------|--------|---|--------|---|---------|---|--------|---|--------|---|---------|
| | % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | |

| | | | | | | | | | | | |
|----|------|----|------|----|------|----|-----|---|-----|---|----|
| 77 | 7.0 | 7 | 69.0 | 69 | 24.0 | 24 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 9 |
| 75 | 7.0 | 7 | 60.0 | 60 | 33.0 | 33 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 10 |
| 78 | 24.0 | 24 | 44.0 | 44 | 32.0 | 32 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 11 |
| 79 | 21.0 | 21 | 52.0 | 52 | 27.0 | 27 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 12 |
| 76 | 7.0 | 7 | 71.0 | 71 | 18.0 | 18 | 4.0 | 4 | 0.0 | 0 | 13 |
| 74 | 3.0 | 3 | 64.0 | 64 | 33.0 | 33 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 14 |
| 74 | 6.0 | 6 | 57.0 | 57 | 37.0 | 37 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 15 |
| 72 | 0.0 | 0 | 63.0 | 63 | 34.0 | 34 | 3.0 | 3 | 0.0 | 0 | 16 |
| 74 | 0.0 | 0 | 69.0 | 69 | 31.0 | 31 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 17 |
| 77 | 7.0 | 7 | 69.0 | 69 | 24.0 | 24 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 18 |

نتائج نسب التكرارات للعبارات الخاصة بتغيير المهارات والقدرات

جدول رقم (17) نتائج نسب التكرارات للعبارات الخاصة بتنمية الإبداع والابتكار.

| المتوسط المرجع المفوى | دائماً | | عالياً | | أحياناً | | نادراً | | مطلقاً | | العوام ل |
|-----------------------------|--------|---|--------|----|---------|----|--------|---|--------|---|-------------|
| | % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | |
| 71 | 3.0 | 3 | 51.0 | 51 | 46.0 | 46 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 19 |

| | | | | | | | | | | | |
|----|------|----|------|----|------|----|-----|---|-----|---|----|
| 72 | 3.0 | 3 | 54.0 | 54 | 43.0 | 43 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 20 |
| 68 | 0.0 | 0 | 50.0 | 50 | 42.0 | 42 | 8.0 | 8 | 0.0 | 0 | 21 |
| 76 | 8.0 | 8 | 62.0 | 62 | 30.0 | 30 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 22 |
| 76 | 9.0 | 9 | 64.0 | 64 | 27.0 | 27 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 23 |
| 73 | 8.0 | 8 | 48.0 | 48 | 44.0 | 44 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 24 |
| 72 | 9.0 | 9 | 45.0 | 45 | 43.0 | 43 | 3.0 | 3 | 0.0 | 0 | 25 |
| 70 | 12.0 | 12 | 33.0 | 33 | 49.0 | 49 | 6.0 | 6 | 0.0 | 0 | 26 |

نتائج نسب التكرارات للعبارة الخاصة بتنمية الإبداع والابتكار.

جدول (18) المقارنة بين المجموعات من خلال دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي.

| المجموع | دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي | | | | | | | | المجموعات |
|---------|--|----|--------|-----|---------|----|----|------------------------------------|-----------|
| | دائماً | | عالياً | | أحياناً | | | | |
| % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | | |
| 100 | 25 | 0 | 0 | 84 | 21 | 16 | 4 | المجموعة الأولى (حقوق) | |
| 100 | 25 | 1 | 3 | 60 | 15 | 28 | 7 | المجموعة الثانية (تجارة) | |
| 100 | 25 | 0 | 0 | 100 | 25 | 0 | 0 | المجموعة الثالثة (حاسبات ومعلومات) | |
| 100 | 25 | 52 | 13 | 48 | 12 | 0 | 0 | المجموعة الرابعة (علوم) | |
| 100 | 100 | 16 | 16 | 73 | 73 | 11 | 11 | المجموع | |
| 46.767 | | | | | | | | كا | |
| 0.001 | | | | | | | | مستوى الدلالة | |

يتضح من خلال الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات من خلال دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي.

جدول (19) المقارنة بين المجموعات من خلال التحليل البيئي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية).

| المجموع | التحليل البيئي (تحليل البيئة الداخلية) | المجموعات |
|---------|--|-----------|
|---------|--|-----------|

| | | الخارجية | | | | | | |
|-----|-----|----------|---|--------|----|---------|--------|------------------------------------|
| | | دائماً | | عالياً | | أحياناً | | |
| % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | |
| 100 | 25 | 0 | 0 | 84 | 21 | 16 | 4 | المجموعة الأولى (حقوق) |
| 100 | 25 | 12 | 3 | 36 | 9 | 52 | 13 | المجموعة الثانية (تجارة) |
| 100 | 25 | 0 | 0 | 64 | 16 | 36 | 9 | المجموعة الثالثة (حاسبات ومعلومات) |
| 100 | 25 | 16 | 4 | 84 | 21 | 0 | 0 | المجموعة الرابعة (علوم) |
| 100 | 100 | 7 | 7 | 67 | 67 | 26 | 26 | المجموع |
| | | | | | | | 27.985 | 2 |
| | | | | | | | 0.001 | مستوى الدلالة |

يتضح من خلال الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات من خلال التحليل البيئي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية).

جدول (20) المقارنة بين المجموعات من خلال وجود رؤية ورسالة وأهداف

| المجموع | | وجود رؤية ورسالة وأهداف للجامعة | | | | | | المجموعات |
|---------|----|---------------------------------|---|--------|----|---------|---|--------------------------|
| | | دائماً | | غالياً | | أحياناً | | |
| % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | |
| 100 | 25 | 16 | 4 | 84 | 21 | 0 | 0 | المجموعة الأولى (حقوق) |
| 100 | 25 | 36 | 9 | 36 | 9 | 28 | 7 | المجموعة الثانية (تجارة) |

| | | | | | | | | |
|--------|-----|----|----|-----|----|---|---|------------------------------------|
| 100 | 25 | 32 | 8 | 68 | 17 | 0 | 0 | المجموعة الثالثة (حاسبات ومعلومات) |
| 100 | 25 | 0 | 0 | 100 | 25 | 0 | 0 | المجموعة الرابعة (علوم) |
| 100 | 100 | 21 | 21 | 72 | 72 | 7 | 7 | المجموع |
| | | | | | | | | 2كا |
| 38.444 | | | | | | | | مستوى الدلالة |
| 0.001 | | | | | | | | |

يتضح من خلال الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات من خلال وجود رؤية ورسالة وأهداف للجامعة.

جدول (21) المقارنة بين المجموعات من خلال وجود خطة استراتيجية للجامعة.

| المجموع | وجود خطة استراتيجية للجامعة | | | | | | | المجموعات |
|---------|-----------------------------|----|--------|----|---------|----|----|------------------------------------|
| | دائماً | | عالياً | | أحياناً | | | |
| % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | |
| 100 | 25 | 16 | 4 | 68 | 17 | 16 | 4 | المجموعة الأولى (حقوق) |
| 100 | 25 | 12 | 3 | 36 | 9 | 52 | 13 | المجموعة الثانية (تجارة) |
| 100 | 25 | 52 | 13 | 48 | 12 | 0 | 0 | المجموعة الثالثة (حاسبات ومعلومات) |
| 100 | 25 | 16 | 4 | 68 | 17 | 16 | 4 | المجموعة الرابعة (علوم) |
| 100 | 100 | 24 | 24 | 55 | 55 | 21 | 21 | المجموع |
| 31.686 | | | | | | | | مستوى الدلالة |

يتضح من خلال الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات من خلال وجود خطة استراتيجية للجامعة.

جدول (22) المقارنة بين المجموعات من خلال وجود تغيير الأفكار والمعتقدات

والقيم.

| المجموع | تغيير الأفكار والمعتقدات والقيم | | | | | | | المجموعات |
|---------|---------------------------------|---|--------|---|---------|---|---|-----------|
| | دائماً | | عالياً | | أحياناً | | | |
| % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | |
| | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---------------|-----|----|----|-----|----|----|---|------------------------------------|
| 100 | 25 | 16 | 4 | 84 | 21 | 0 | 0 | المجموعة الأولى (حقوق) |
| 100 | 25 | 24 | 6 | 64 | 16 | 12 | 3 | المجموعة الثانية (تجارة) |
| 100 | 25 | 32 | 8 | 68 | 17 | 0 | 0 | المجموعة الثالثة (حاسبات ومعلومات) |
| 100 | 25 | 0 | 0 | 100 | 25 | 0 | 0 | المجموعة الرابعة (علوم) |
| 100 | 100 | 18 | 18 | 79 | 79 | 3 | 3 | المجموع |
| 19.347 | | | | | | | | مستوى الدلالة |
| 0.004 | | | | | | | | |

يتضح من خلال الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات من خلال تغيير الأفكار والمعتقدات والقيم
جدول (23) المقارنة بين المجموعات من خلال تغيير المهارات والقدرات.

| المجموع | تغيير المهارات والقدرات | | | | | | المجموعات | |
|---------------|-------------------------|----|--------|-----|---------|----|-----------|------------------------------------|
| | دائماً | | عالياً | | أحياناً | | | |
| % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | |
| 100 | 25 | 0 | 0 | 100 | 25 | 0 | 0 | المجموعة الأولى (حقوق) |
| 100 | 25 | 24 | 6 | 76 | 19 | 0 | 0 | المجموعة الثانية (تجارة) |
| 100 | 25 | 32 | 8 | 68 | 17 | 0 | 0 | المجموعة الثالثة (حاسبات ومعلومات) |
| 100 | 25 | 0 | 0 | 84 | 21 | 16 | 4 | المجموعة الرابعة (علوم) |
| 100 | 100 | 14 | 14 | 82 | 82 | 4 | 4 | المجموع |
| 28.279 | | | | | | | | مستوى الدلالة |
| 0.001 | | | | | | | | |

يتضح من خلال الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات من خلال تغيير المهارات والقدرات.
جدول (24) المقارنة بين المجموعات من خلال تنمية الإبداع والابتكار.

| المجموع | تنمية الإبداع والابتكار | | | | | | المجموعات | |
|---------|-------------------------|----|--------|----|---------|----|-----------|--------------------------|
| | دائماً | | عالياً | | أحياناً | | | |
| % | ن | % | ن | % | ن | % | ن | |
| 100 | 25 | 0 | 0 | 84 | 21 | 16 | 4 | المجموعة الأولى (حقوق) |
| 100 | 25 | 12 | 3 | 88 | 22 | 0 | 0 | المجموعة الثانية (تجارة) |

| | | | | | | | | |
|--------|-----|----|----|----|----|----|---|------------------------------------|
| 100 | 25 | 52 | 13 | 48 | 12 | 0 | 0 | المجموعة الثالثة (حاسبات ومعلومات) |
| 100 | 25 | 0 | 0 | 84 | 21 | 16 | 4 | المجموعة الرابعة (علوم) |
| 100 | 100 | 16 | 16 | 76 | 76 | 8 | 8 | المجموع |
| 39.974 | | | | | | | | 25 |
| 0.001 | | | | | | | | مستوى الدلالة |

يتضح من خلال الجدول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات من خلال تنمية الإبداع والابتكار.

جدول رقم (25) تقديرات نموذج الانحدار البسيط

للتخطيط الاستراتيجي وأثره على ثقافة التغيير لدى الشباب.

| التقديرات | | | | F | معامل التحديد | معامل الارتباط |
|-----------|-------|---------|--------------|-------------------|---------------|----------------|
| Sig. | t | β | | (.Sig) | R^2 | |
| 0.001 | 10.72 | 155.81 | الثابت | 22.311 (0.001) | 49.68 | 63.12 |
| 0.001 | 4.72 | 0.23 | تقييم الأداء | | | |

لاختبار هذا الفرض تم استخدام الإنحدار البسيط، لانحدار المتغير التابع (المتوسط العام لثقافة التغيير لدى الشباب من وجهة نظر عينة الدراسة) والمتغير المستقل (متوسط آراء عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي)، يعرض الجدول تقديرات نموذج الإنحدار البسيط، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الإنحدار عند مستوى معنوية 1% حيث أن قيمة F المحسوبة تساوي (22.311) ومستوى الدلالة (0.001). أقل من مستوى المعنوية، كما يتضح من الجدول معنوية معامل الانحدار والحد الثابت من خلال قيم Sig. t وبلغت قيمة معامل الارتباط (63.12) أي توجد علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع فزيادة الاهتمام بالتخطيط يؤدي إلى زيادة ثقافة التغيير لدى الشباب، ويؤكد ذلك إشارة معامل الانحدار الموجبة

مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين المستقل والتابع. وبلغت قيمة معامل التحديد (49.68) أى أن المتغير المستقل (متوسط آراء عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي) يفسر (63.12%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (المتوسط العام لثقافة التغيير لدى الشباب من وجهة نظر عينة الدراسة). وبذلك نرفض الفرض العدم HO القائل بأنه "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على ثقافة التغيير لدى الشباب بالجامعة محل الدراسة. ونقبل الفرض البديل H1 أى أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على ثقافة التغيير لدى الشباب بالجامعة محل الدراسة.

جدول رقم (26) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد المتدرج

التخطيط الاستراتيجي وأثره على المتغير التابع (تغيير الأفكار والمعتقدات والقيم)

| التقديرات | | | | F | معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط | فروض (المتغيرات المستقلة) |
|-----------|-------|---------|--------|---------|---------------------|----------------|--|
| Sig. | t | β | | (.Sig) | | | |
| 0.001 | 10.83 | 63.53 | الثابت | 4.688 | 26.92 | 31.38 | دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي |
| 0.033 | 2.17 | 0.18 | تقييم | (0.033) | | | |

| الأداء | | | | | | |
|--------------|-------|-------|-------|-------------------|-------|-------|
| الثابت | 62.74 | 11.52 | 0.001 | 6.153 (0.015) | 19.91 | 34.42 |
| تقييم الأداء | 0.19 | 2.48 | 0.015 | | | |
| الثابت | 56.25 | 11.16 | 0.001 | 15.868 (0.001) | 33.92 | 57.30 |
| تقييم الأداء | 0.26 | 3.98 | 0.001 | | | |
| الثابت | 61.88 | 12.82 | 0.001 | 8.923 (0.004) | 39.69 | 48.92 |
| تقييم الأداء | 0.19 | 2.99 | 0.004 | | | |

لاختبار هذا الفرض تم استخدام الإنحدار المتعدد المتدرج، وذلك لتحديد أولوية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (تغيير الأفكار والمعتقدات والقيم) ويعرض الجدول تقديرات نموذج الإنحدار المتعدد المتدرج، ويتضح من الجدول أولوية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع حيث كان متغير (وجود استراتيجية للجامعة) له أولوية التأثير على تغيير الأفكار والمعتقدات والقيم بنسبة كبيرة حيث بلغ معامل التحديد R2 39.69. ثم يليه تأثير متغير (وجود رؤية ورسالة وأهداف) حيث بلغ تأثيره على تغيير الأفكار والمعتقدات والقيم بمعامل تحديد R2 قدره 33.92 ، ثم يأتي بعد ذلك تأثير المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا للتخطيط) الاستراتيجي على تغيير الأفكار والمعتقدات والقيم حيث تصل نسبة معامل التحديد R2 26.92، وأخيراً تأثير متغير (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) على تغيير الأفكار والمعتقدات والقيم وذلك بمعامل تحديد 19.91.

جدول رقم (27) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد المتدرج

التخطيط الاستراتيجي وأثره على المتغير التابع (تغيير المهارات والقدرات)

| فروض | معامل | معامل | F | التقديرات |
|------|-------|-------|---|-----------|
|------|-------|-------|---|-----------|

| (المتغيرات المستقلة) | الارتباط | التحديد R^2 | (.Sig) | β | t | Sig. |
|--|----------|---------------|------------------|--------------|-------|-------|
| دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي | 40.53 | 28.19 | 9.145 (0.003) | الثابت | 10.15 | 0.001 |
| | | | | تقييم الأداء | 3.02 | 0.003 |
| التحليل البيئي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) | 21.33 | 15.62 | 5.382 (0.048) | الثابت | 12.03 | 0.000 |
| | | | | تقييم الأداء | 1.99 | 0.049 |
| وجود رؤية ورسالة وأهداف للجامعة | 47.69 | 22.87 | 9.713 (0.002) | الثابت | 11.49 | 0.001 |
| | | | | تقييم الأداء | 3.12 | 0.002 |
| وجود خطة استراتيجية للجامعة | 28.39 | 16.91 | 4.142 (0.045) | الثابت | 13.28 | 0.001 |
| | | | | تقييم الأداء | 2.04 | 0.045 |

لاختبار هذا الفرض تم استخدام الإنحدار المتعدد المتدرج، وذلك لتحديد أولوية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (تغيير المهارات والقدرات) ويعرض الجدول تقديرات نموذج الإنحدار المتعدد المتدرج، ويتضح من الجدول أولوية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع حيث كان متغير (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي) له أولوية التأثير على تغيير المهارات والقدرات بنسبة كبيرة حيث بلغ معامل التحديد R^2 28.19. ثم يليه تأثير متغير وجود (رؤية ورسالة وأهداف) حيث بلغ تأثيره على تغيير المهارات والقدرات بمعامل تحديد R^2 قدره 22.87، ثم يأتي بعد ذلك تأثير المتغير المستقل (وجود خطة استراتيجية) للجامعة على تغيير المهارات والقدرات حيث تصل نسبة معامل التحديد R^2 16.91، وأخيراً تأثير متغير

(تحليل البيئة الداخلية والخارجية) على تغيير المهارات والقدرات وذلك بمعامل تحديد
15.62.

جدول رقم (28) تقديرات نموذج الانحدار المتعدد المتدرج
التخطيط الاستراتيجي وأثره على المتغير التابع (تنمية الإبداع والابتكار)

| التقديرات | | | | F | معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط | فروض (المتغيرات المستقلة) |
|-----------|-------|---------|-----------------|-------------------|---------------------------|-------------------|---|
| Sig. | t | β | | (.Sig) | | | |
| 0.001 | 7.32 | 49.25 | الثابت | 12.01 (0.001) | 43.83 | 53.78 | دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي |
| 0.001 | 3.46 | 0.32 | تقييم الأداء | | | | |
| 0.001 | 10.87 | 72.44 | الثابت | 0.982 (0.782) | 2.87 | 9.87 | التحليل البيئي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) |
| 0.989 | 0.02 | 0.00 | تقييم الأداء | | | | |
| 0.001 | 7.90 | 46.44 | الثابت | 19.838 (0.001) | 41.27 | 49.38 | وجود رؤية ورسالة وأهداف للجامعة |
| 0.001 | 4.45 | 0.34 | تقييم الأداء | | | | |
| 0.001 | 8.47 | 44.61 | الثابت | 28.411 (0.001) | 32.64 | 58.24 | وجود خطة استراتيجية للجامعة |
| 0.001 | 5.33 | 0.37 | تقييم الأداء | | | | |

لاختبار هذا الفرض تم استخدام الإنحدار المتعدد المتدرج، وذلك لتحديد أولوية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (تنمية الإبداع والابتكار) ويعرض الجدول تقديرات نموذج الإنحدار المتعدد المتدرج، ويتضح من الجدول أولوية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع حيث كان متغير (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي) له أولوية التأثير على متغير تنمية الإبداع والابتكار بنسبة كبيرة حيث بلغ معامل التحديد R^2 43.83. ثم يليه تأثير متغير (وجود رؤية ورسالة وأهداف)

حيث بلغ تأثيره على تنمية الإبداع والابتكار بمعامل تحديد R2 قدره 41.27، ثم يأتي بعد ذلك تأثير المتغير المستقل (وجود خطة استراتيجية) للجامعة على تنمية الإبداع والابتكار حيث تصل نسبة معامل التحديد R2 32.64، وأخيراً تأثير متغير (تحليل البيئة الداخلية والخارجية) على تنمية الإبداع والابتكار وذلك بمعامل تحديد 2.87.

مما سبق يتضح من خلال تحليل الانحدار المتعدد المتدرج وجود تأثير بنسب متفاوتة لمتغيرات التخطيط الاستراتيجي على ثقافة التغيير لدى الشباب وبناء عليه يتم تحليل الفروض الفرعية الآتية :

ثانياً: اختبار الفروض وتفسيرها:

• أختبار الفرض الفرعي الأول : أثبت تحليل الانحدار المتعدد المتدرج وجود تأثير لدعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي على ثقافة التغيير لدى الشباب ، وبناء على ذلك يتم رفض فرض H_0 العدم القائل بأنه :

"لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا للتخطيط

الاستراتيجي على ثقافة التغيير لدى الشباب بالجامعة محل الدراسة"

ونقبل الفرض البديل القائل بأنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي على ثقافة التغيير لدى الشباب بالجامعة محل الدراسة.

(التفسير: ترى الباحثة أن وجود دعم واهتمام من الإدارة العليا بالجامعة بتطبيق ممارسة التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي على ثقافة التغيير لمعاوني أعضاء هيئة التدريس حيث أن التخطيط الإستراتيجي هو المدخل الصحيح لتحقيق أهدافهم على المدى طويل الأجل وخاصة في تطوير أفكارهم ومهاراتهم وإبداعاتهم وخاصة في مجال البحث العلمي الذي تولى له الجامعة أهمية خاصة في استراتيجيتها ، وهذا يعطى دفعة وطاقة إيجابية لهذه الشريحة من العاملين بالجامعة لبذل المزيد من

الجهد والعطاء حيث يوفر التخطيط الإستراتيجي لهم أساسا علميا ومنهجيا وموضوعيا لكيفية تنفيذ هذه الأنشطة والموارد اللازمه لها ومستوى الأداء المطلوب، وهذا ما أثبتته تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لمتغير دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي حيث كان له أولوية التأثير على تغيير المهارات والقدرات وعلى تنمية الإبداع والابتكار لدى الشباب)

• اختبار الفرض الفرعي الثاني : أثبت تحليل الانحدار المتعدد المتدرج وجود تأثير لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على ثقافة التغيير لدى الشباب ، وبناء على ذلك يتم رفض فرض H_0 العدم القائل بأنه :
"لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على ثقافة التغيير لدى الشباب بالجامعة محل الدراسة.

ونقبل الفرض البديل القائل بأنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية على ثقافة التغيير لدى الشباب بالجامعة محل الدراسة.
(التفسير: ترى الباحثة أن وجود دعم واهتمام من الإدارة العليا بالجامعة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة له تأثير إيجابي على تغيير ثقافة الشباب معاونة أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس حيث أن التحليل البيئي للجامعة سوف يعطى هؤلاء الشريحة نموذج لتحليل بيئة عملهم ومعرفة نقاط القوة التي بها ومعرفة نقاط الضعف على مستوى البيئة الداخلية، وكذلك معرفة الفرص المتاحة والتحديات التي تواجه بيئة عملهم على مستوى البيئة الخارجية، وهذا سوف ينعكس بدوره على تحليل هؤلاء الشريحة لأنفسهم ليدركوا ماهى نواحي القوة التي بداخلهم ويعملوا جاهدين على تدعيمها، وماهى نواحي الضعف والقصور في أفكارهم ومعتقداتهم ومهاراتهم وقدراتهم والتي تتطلب معالجه، وماهى الفرص المتاحة التي يجب أن يكتسبونها ويستغلوها لتطوير هذه المهارات والقدرات ولتطوير ذاتهم بصفة عامه وماهى التحديات التي تواجههم أثناء عملهم والتي يجب أن يعملوا جاهدين على تقاديبها، وهذا التحليل على

المستوى الشخصي سوف يكون له تأثير كبير على تغيير ثقافة شباب معاونى أعضاء هيئة التدريس إلى الأحسن والأفضل حيث يبدأ التغيير من داخل الأفراد أنفسهم ثم يأتى دعم المؤسسة التعليمية).

• اختبار الفرض الفرعى الثالث : أثبت تحليل الانحدار المتعدد المتدرج وجود رؤية ورسالة وأهداف على ثقافة التغيير لدى الشباب ، وبناء على ذلك يتم رفض فرض H_0 العدم القائل بأنه :

"لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية لوجود رؤية ورسالة وأهداف على ثقافة التغيير لدى الشباب بالجامعة محل الدراسة.

ونقبل الفرض البديل القائل بأنه يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية لوجود رؤية ورسالة وأهداف على ثقافة التغيير لدى الشباب بالجامعة محل الدراسة.

(التفسير: ترى الباحثة أن حرص الإدارة العليا بالجامعة على وجود رؤية ورسالة واضحة للجامعة وإتاحتها لجميع الفئات العاملين بالجامعة له تأثير إيجابى على تغيير ثقافة الشباب معاونى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس ، وكذلك وضوح الأهداف ومشاركة جميع هذه الفئات في وضعها له أكبر الأثر في تغيير ثقافة هؤلاء حيث أنهم سوف يعملوا على تطوير أنفسهم من خلال رؤية ورسالة وأهداف واضحة تدفعهم إلى بذل المزيد من العمل والعطاء لشعورهم بالانتماء لجامعتهم. وهذا سوف يكون له أكبر الأثر على ثقافة تغيير هؤلاء الشباب بل ومساهماتهم في تطوير هذه الرؤية والرسالة والأهداف ، وقد أثبت الانحدار المتعدد المتدرج أولوية تأثير متغير وجود رؤية ورسالة وأهداف على تغيير ثقافة الشباب حيث كان المتغير الثانى فى التأثير على ثقافة التغيير لدى الشباب).

أختبار الفرض الفرعى الرابع : أثبت تحليل الانحدار المتعدد المتدرج وجود رؤية ورسالة وأهداف على ثقافة التغيير لدى الشباب ، وبناء على ذلك يتم رفض فرض H_0 العدم القائل بأنه : "لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية لوجود خطة

استراتيجية على ثقافة التغيير لدى الشباب بالجامعة محل الدراسة. ونقبل الفرض البديل القائل بأنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لوجود خطة استراتيجية على ثقافة التغيير لدى الشباب بالجامعة محل الدراسة. (التفسير: ترى الباحثة أن وجود خطة استراتيجية واضحة للجامعة له تأثير إيجابي على تغيير ثقافة الشباب معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس ، فوجود استراتيجية تستهدف تعزيز البحث العلمي وما يرتبط بذلك من التطور في التكنولوجيا وتدعيم قدرات الابتكار وفي استخدام المدخلات العلمية والتكنولوجية والابتكارية في صياغة مستقبل أفضل لهؤلاء الشباب ، سوف يكون له أكبر الأثر في تغيير السلبيات لدى هؤلاء الشباب إلى إيجابيات حيث تمثل الاستراتيجية خارطة طريق تدفعهم لبذل المزيد من الجهد والعطاء للجامعة، وقد أثبت تحليل الانحدار المتعدد المتدرج أولوية تأثير وجود خطة استراتيجية على ثقافة التغيير لدى الشباب حيث أنه كان له أولوية التأثير على متغير تغيير الأفكار والمعتقدات والقيم لدى الشباب).

ثالثاً : النتائج والتوصيات :

أولاً : نتائج الدراسة : من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة حول تطبيق التخطيط الاستراتيجي بجامعة عين شمس وأثره على تغيير ثقافة الشباب العربي فقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج وذلك من خلال البيانات التي جمعتها الباحثة من الاستبانة والمقابلات الشخصية ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي وعلى هذا الأساس ستسرد الباحثة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك أهم التوصيات:

خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

1. توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارات العليا بجامعة عين شمس تقدم الدعم لنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي باعتباره أداة لعملية التحسين والتطوير بالجامعة، وذلك عن طريق توفير الموارد البشرية والمادية لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة محل الدراسة وذلك في حدود إمكاناتها ومواردها المتاحة.

- 2 - من خلال آراء أفراد عينة البحث تبين أن لثقافة التغيير أثر في تكوين وتعديل وتغيير الاتجاهات والمواقف والأفكار وهذه النقطة مرتبطة بالتواصل مع الآخرين. عن طريق التعرف على آراء وأفكار جديدة.
- 3 - أثبتت نتائج الدراسة أن لثقافة التغيير دور في تنمية وتطوير الذات سواء بإثبات الذات أو زيادة الشعور بالثقة في الذات أو باحترام آراء الفرد ومقترحاته من قبل الآخرين. وهذا له أثر في تنمية قدرة الشباب على المشاركة واتخاذ القرارات والبحث عن حلول لأي مشكلة واختيار الحل الأنسب لها.
4. خلصت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة العليا بجامعة عين شمس لديها فهم واضح وتقوم بمتابعة مستمرة لعملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي، مستعينة بخبراء في هذا المجال .
- 5 - أظهرت النتائج حرص الإدارة العليا بجامعة عين شمس على مشاركة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في تطبيق ومتابعة عملية التخطيط الاستراتيجي ، وذلك عن طريق إدراج جميع تطورات وخطوات العمل على شبكة الإنترنت للإطلاع عليها أول بأول. وهذا يسهم بشكل إيجابي في ثقافة تغيير إيجابية.
- 6- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين دعم الإدارة العليا بالجامعة محل الدراسة للتخطيط الاستراتيجي وبين زيادة ثقافة التغيير الإيجابية لدى الشباب والمتمثل في معاوني أعضاء هيئة التدريس حيث أن دعم الإدارة وحرصها على المشاركة الإيجابية من جانب هؤلاء الشباب تدعم ثقافة التغيير ، ولم نجد هذه المشاركة لهؤلاء الشباب على مستوى الجامعة فقط بل ظهر اهتمام ملحوظ بمشاركة الشباب في رسم خطط الدولة على مستوى الحكومات في الوقت الراهن، وهذا يدعم بدوره ثقافة التواصل بين الأجيال .

- 7- أظهرت نتائج الدراسة أن جامعة عين شمس حريصة على أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها، كما تقوم بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف داخلها. وهذا يساعدها على التغيير الفعال.
8. وضحت النتائج أن عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية لجامعة عين شمس يساعدها في تطوير رؤيتها ورسالتها وتحديد استراتيجياتها المناسبة.
9. أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين التحليل الاستراتيجي البيئي للجامعة وبين تدعيم ثقافة التغيير لدى الشباب العاملين بالجامعة. وهذا يزيد بدوره من نقاط القوة بالجامعة ومن فرص نجاحها وتطورها ومنافسة الجامعات الأخرى.
10. كشفت النتائج أن جامعة عين شمس تحرص باستمرار على تطوير رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة، وهذه الرؤية والرسالة واضحة لجميع العاملين بالجامعة محل الدراسة ، وهذا يؤدي إلى تدعيم ثقافة التغيير بالجامعة.
- 11- أظهرت نتائج الدراسة أن جامعة عين شمس تحرص على وجود خطة استراتيجية للجامعة، وهذا له دور إيجابي وفعال على ثقافة تغيير الشباب بالجامعة وأنها حريصة على أن تتسجم هذه الخطة مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها.
- 12 . أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين وجود خطة إستراتيجية للجامعة وبين ثقافة التغيير لدى الشباب بالجامعة متمثل في تغيير في الأفكار والمعتقدات والقيم بطريقة ايجابية وفي تغيير بالمهارات والقدرات حيث أن خطة الجامعة تولى اهتمام كبير بعملية تدريب الشباب وأيضاً تنمى روح الإبداع والابتكار لديهم.
- 13 . أظهرت الدراسة أن جامعة عين شمس تسهم بدور فعال في تطوير ثقافة التغيير لدى الشباب العاملين بها ، وذلك عن طريق تغيير الأفكار والمعتقدات والقيم السالبة والمغلوبة عن طريق إحتكاكهم المباشر بأساتذتهم من ذوى الخبرة ، وكذلك تحرص على تنمية مهاراتهم وقدراتهم باستمرار عن طريق إشراكهم المستمر في دورات

تدريبية متقدمه وفي ندوات ومؤتمرات على المستوى المحلى والدولي وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة ، بهدف تنمية روح الإبداع والابتكار لديهم.

14 . تسهم الجامعة بشكل فعال في تطوير ثقافة التغيير عن طريق الاستعانه بالموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة والمختصين في شتى المجالات في تدريب الشباب العاملين بها. سواء من معاونى أعضاء هيئة التدريس أو من الطلبة وذلك حرصاً منها على إعداد طالب يتواكب مع متطلبات سوق العمل الداخلى والخارجي.

15 . كشفت النتائج أن تحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها الإستراتيجية والمحددة بدرجة كبيرة، يمكنها من تحقيق التغيير الإيجابي المطلوب ومن حسن استثمارها لمواردها المالية والبشرية.

ثانياً : توصيات الدراسة :

1. إشراك جميع العاملين بالجامعة من أعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم والعاملين في عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي باعتبارها أداة إدارية تساعد الجامعة على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.
2. الاستعانه بخبراء ومتخصصين في التخطيط الاستراتيجي لعقد دورات تدريبية لجميع العاملين بالجامعة بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال.
3. العمل على نشر ثقافة الأساليب الإدارية الحديثة بالجامعة مثل نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافة الجودة وتوفير قاعدة بيانات بها معلومات كافية عن هذه الممارسات الإدارية لما لها من دور فعال في عمليات التحسين والتطوير بالجامعات .
4. دعم وتشجيع الإدارة العليا للقائمين على تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي عن طريق تذليل الصعوبات والتحديات التي تواجههم وتوفير الموارد المادية والبشرية التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.

5. نشر ثقافة التعلم التنظيمي بجانب تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي حتى يتم تبادل الخبرات والمهارات والمعارف بين القائمين على تنفيذ هذه العملية.
- 6- ربط تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي بتطوير ثقافة التغيير الإيجابية لدى العاملين بالمؤسسة التعليمية عن طريق تطوير أفكارهم ومعتقداتهم وتنمية المهارات والقدرة على الإبداع والابتكار من أجل تحفيزهم على المشاركة الإيجابية.
7. العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي المستمرة داخل المؤسسات التعليمية بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها.
8. مشاركة الفئات المستهدفة والمجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي لما لهما من أهمية في إثراء عملية تحليل المؤسسة.
- 9 - الاهتمام بكافة مجالات التنمية البشرية والارتقاء بالعاملين، واعتماد البرامج العلمية والاستفادة من وسائل التكنولوجيا المتطورة لمواكبة حركة التقدم العلمي في شتى مجالات الحياة.
- 10 - نشر مفهوم ثقافة التغيير وفهمها وكيفية التعامل معها ، وفهم أساليب عملها ونقاط القوة والضعف فيها من اجل تلافي السلبيات وتدعيم ايجابياتها .
- 11 - عقد ندوات ومؤتمرات علمية وتنقيفية حول قضايا التغيير ومطالب التحديث والتطوير واهمية دور المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات في نشر ثقافة التغيير .
- 12 - عقد اجتماعات بصفة دورية مع هؤلاء الشباب لبحث مطالبهم ودراستها وتذليل العقبات التي تحول دون تحقيق أهدافهم فهذا أكبر دافع للتغيير الإيجابي.

دراسات مستقبلية مقترحة :

- دراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي وبين نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.

- دراسة أثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي على نجاح إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التعليمية.
- إجراء دراسة علمية للتعرف على الآثار الاقتصادية والاجتماعية والنفسية لثقافة التغيير لدى الشباب العربي .
- إجراء دراسة علمية للتعرف على معوقات تفعيل ثقافة التغيير لدى الشباب العربي .

المراجع:

أولاً / المراجع العربية:

- 1 - خبراء بييمك (2002) المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق، فن الحوار الاستراتيجي، (مركز الخبرات المهنية للإدارة) بييمك، الطبعة الأولى، القاهرة -
- 2 - محمود صادق بازرعة (1986) بحوث التسويق للتخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات التسويقية ، الطابعة الخامسة - طبعة موجزة، القاهرة دار النهضة العربية
- 3 - الماضي، محمد (2006) : إدارة الإستراتيجية، القاهرة- مصر
- 4 - خطاب، عايدة (2003) : الإدارة الإستراتيجية للموارد الإستراتيجية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة - مصر .
- 5- Shapiro, J.(2003)"Strategic Planning Toolkit. CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation"
- 6 - الشربيني، (1997) " التخطيط الاستراتيجي واستخدامه في مؤسسات التعليم العالي " رؤية مستقبلية.
- 7 - الجندى،(1999) " التخطيط الإستراتيجي ودوره في الارتقاء بكفاية وفاعلية النظم التعليمية دراسة تحليلية.
- 8 - مختار ، (2002) " تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي
- 9 - الجهني، (2008) " أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية"
- 10- طارق محمد سويدان ومحمد أكرم العدلوني، (2003) " كيف تكتب خطة استراتيجية؟"، ص33. الإبداع الخليجي/ قرطبة للنشر والتوزيع، الكويت/
- 11 - محمد حسين سليمان أبو صالح،(2008)" التخطيط الاستراتيجي القومي، مجموعة النيل العربية"، القاهرة .ط1

- 12 - مجيد مسعود، (1984) "التخطيط للتقدم الاقتصادي والاجتماعي" عالم المعرفة،
- 13 - زيادة، معن وآخرون (1988) . الموسوعة الفلسفية: معهد الإنماء العربي،
- 14 - القطامين، أحمد (1999) "التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 15 - خبراء بييمك، (2006) "المشرف العلمي عبد الرحمن توفيق"، مرجع سبق ذكره،
- 16 - الدوري، زكريا (2010): (الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 17 - خطاب، عايدة (2001) الإدارة الإستراتيجية : المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الرابعة، مكتبة الأكاديمية، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر .
- 18 - خطاب، عايدة (2003) الإدارة الإستراتيجية للموارد الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره.
- 19 - خطاب، عايدة (2001) الإدارة الإستراتيجية :المدخل للقرن الحادي، مرجع
- 20 - ياسين، سعد (2002)، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان - الأردن.
- 21 - خطاب، عايدة (2001) الإدارة الإستراتيجية :المدخل للقرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره
- 22 - عبوي، زيد منير (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

- 23 - السلمي ، علي (2001) . خواطر في الإدارة المعاصرة : القاهرة ، دار الغريب.
- 24 - Tibbs, Hardin, (2011), " Changing Cultural Values & the .Transition to Sustainability", University of Oxford, UK.
- 25 - البلوشي، دلال محمد (2010) . تطوير ادارات مدارس التعليم الاساسي بسلطنة عمان في ضوء مدخل التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة،