

## أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح المؤسسي: المعهد العالي للعلوم والتقنية الشموخ نموذجًا

أ. علي رمضان بن سلامة<sup>1\*</sup>، أ. مصطفى نصر بركة<sup>2</sup>، أ. الزهراء مفتاح المرغلي<sup>3</sup>، د. إيناس محمد التيجاني<sup>4</sup>  
<sup>1</sup> المعهد العالي للعلوم والتقنية طرابلس، طرابلس، ليبيا  
<sup>2,3,4</sup> المعهد العالي للعلوم والتقنية الشموخ، طرابلس، ليبيا

### The Impact of Strategic Planning on Institutional Success: The Higher Institute of Science and Technology Al- Shomoukh A Case Study

Ali Ramadan Ben Salama<sup>1\*</sup>, Mostafa Nasr Barakah<sup>2</sup>, Zahra Miftah Al-Margheli<sup>3</sup>,  
Dr. Inas Mohamed Al-Tijani<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Department of, Higher Institute of Science and Technology, Tripoli, Libya

<sup>2,3,4</sup> Higher Institute of Science and Technology, Al-Shomoukh, Tripoli, Libya

\*Corresponding author: [mosatafazanate86@shomokh.edu.ly](mailto:mosatafazanate86@shomokh.edu.ly)

Received: July 30, 2024

Accepted: November 15, 2024

Published: December 17, 2024

#### الملخص

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية ضرورية لمساعدة المؤسسات التعليمية على تحديد توجهاتها المستقبلية وتحقيق أهدافها بكفاءة. ورغم أهميته، تشير الدراسات إلى أن 90% من المؤسسات تفتقر إلى خطط استراتيجية واضحة، مما يشير إلى ضعف الأداء الإداري للمؤسسات وافتقارها لتطبيق الأدوات الإدارية الهامة، ولهذا أجريت الدراسة بهدف تحليل تجربة المعهد العالي للعلوم والتقنية الشموخ في التخطيط الاستراتيجي، واستكشاف التحديات التي واجهها، بما في ذلك محدودية الموارد، وباستخدام المنهج الوصفي، وأسلوب المقابلة الشخصية في جمع وتحليل البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من الباحثين ذوي العلاقة ببيئة الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المعهد يمثل نموذجًا ناجحًا في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، مع ضرورة تحسين مصادر التمويل لتوفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف. كما يشدد الباحثان على أهمية معالجة المعوقات والتحديات وأهمها توفير الدعم من قبل الجهات التي يتبعها المعهد والمتمثلة في وزارة التعليم التقني والفني، كخطوة نحو التوجه الاستراتيجي لإحداث تطوير ملموس في مؤسسات التعليم التقني والفني..

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي التحليل الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، النجاح المؤسسي.

#### Abstract

Strategic planning is considered a crucial management tool that assists educational institutions in defining their future directions and achieving their goals efficiently. Despite its importance, studies show that 90% of institutions lack clear strategic plans, indicating weak managerial performance and a failure to implement key management tools. This study aims to analyze the experience of the Higher Institute of Science and Technology Al-Shomoukh in strategic planning and explore the challenges it faced, including limited resources. Using a descriptive approach and personal interviews to collect and analyze data from key informants related to the study environment, the research concluded several findings. The institute is considered a successful model in implementing strategic planning, with the

need to improve funding sources to provide the resources necessary to achieve its goals. The researchers emphasize the importance of addressing obstacles and challenges, particularly the need for support from the institute's supervisory bodies, namely the Ministry of Technical and Vocational Education, as a step towards a strategic direction aimed at achieving tangible development in technical and vocational education institutions.

**Keywords:** Strategic Planning ,Strategic Analysis ,Institutional Performance ,Institutional Success.

## المقدمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الإدارية التي حظيت بقبول انتشار واسع في السنوات الأخيرة، لدوره في تشخيص الوضع الحالي للمؤسسة، وكيف تستطيع أن تحدد توجهها الاستراتيجي التي تطمح الوصول إليه في المستقبل (الشميلي، 2017)، كما يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية تستخدمها المؤسسة من أجل تحقيق أفضل صورة مستقبلية لها، بالتركيز على التوظيف الأمثل لمواردها البشرية والمالية لتحقيق أقصى درجات الكفاءة والفعالية لضمان نجاح تحقيق خطتها الاستراتيجية، وفي ضوء ما يشهده التعليم في وقتنا الحاضر من اهتماماً عالمياً كبيراً، لدوره الكبير والنوعي في إحداث تنمية كبيرة للمجتمعات ، ورافداً من روافد تقدمها (الغامدي، 2021)، بل أصبح التطور في التعليم مؤشراً على قوة الدول علمياً واقتصادياً، الأمر الذي دفع بالمؤسسات التي تسعى إلى البقاء، والنجاح والمنافسة والتميز، إلى إدخال تحسينات وتغييرات تطويرية في أنظمتها الإدارية، لتمكينها من مواجهة التحديات المحلية والعالمية، من خلال تعزيز وتوظيف استثماراتها في تطوير التعليم، والاستعداد الجيد لتحقيق أقصى استفادة من الفرص المتاحة لها، وتجنب أكبر قدر ممكن من تأثير التهديدات التي تواجهها، ونظراً للتغيرات المستمرة والمتلاحقة والمتجددة للبيئة المحيطة، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم في عالمنا المعاصر، من عجزها على مواكبة هذه التطورات المتلاحقة والمتسارعة، مما يتطلب من قياداتها، امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي، وما ينعكس ذلك إيجاباً على الاستفادة القصوة من أداة التخطيط الاستراتيجي، وما يؤدي ذلك إلى تحقيق المستقبل المأمول بنجاح، وبما يؤدي بالمؤسسة إلى زيادة قيمتها وتحسين صورتها في المجتمع وتعزيز قدرتها التنافسية، وفي هذا الشأن يؤكد (نافع، 2015) على إن التفكير الاستراتيجي المنظم والفعال يساعد قيادة المؤسسات على استقرار المستقبل من خلال التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية، والرؤية المستقبلية لمساعدة المؤسسة على صناعة قرارات استراتيجية فعالة وصياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، بما يؤدي إلى تقرير مستقبل المؤسسة المأمول.

## المشكلة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الإدارية البالغة الأهمية لنجاح أي مؤسسة، لاسيما في ذلك المؤسسات التعليمية، وما تواجهه من تحديات حالية، وقدرتها على استشراق المستقبل وسبل معالجتها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة وفعالية، وفي ضوء الاتجاهات الحديثة، وما يفرضه واقع النظام التعليمي المعاصر من تحديات إضافية ومعقدة، وفي ظل محدودية الموارد، للإنفاق على الاحتياجات التعليمية المتعددة والمتجددة، الأمر الذي يفرض على المؤسسات لمعاصرة ضرورة تحديد الوجهة الاستراتيجية، وذلك باستخدام أداة التخطيط الاستراتيجي، باعتبارها أداة آمنة لرسم ملامح مستقبل المؤسسة، وصناعة الحلول المناسبة لمواجهة المشاكل المختلفة وذات الطبيعة المعقدة بنجاح، وبما يمكنها من تحسين قدرتها التنافسية والإبداعية

وعلى الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي في مساعدة المؤسسات على الاستمرار والنجاح والنمو المستدام، إلا أن الدراسات الحديثة كشفت عن إحصاءات مهمة حول واقع التخطيط الاستراتيجي (سويدان، 2018) وهي أن ما نسبته 90% من المؤسسات ليس لديها خطة استراتيجية، وما نسبته 95% من العاملين لا يفهمون الخطة الاستراتيجية، وما نسبته 90% من المؤسسات تفشل في تنفيذ خطتها الاستراتيجية، مما يكشف عن حجم القصور والضعف الذي تعانيه المؤسسات المعاصرة، ومنها مؤسسات التعليم العالي، وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال التالي (ما هو مستوى نجاح التخطيط الاستراتيجي وأثره على نجاح المعهد العالي للعلوم والتقنية الشموخ)

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الدور الإيجابي الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي على تحديد وتشخيص القدرات البشرية والمادية، وكذلك تحليل وتشخيص الواقع الاقتصادي والاجتماعي لبيئة المؤسسة، وبما يؤدي إلى قراءة المستقبل، ومن ثم تحديد الوجهة الاستراتيجية موضحة في مجموعة من الأهداف، يتم ترجمتها إلى خطط وبرامج تنفيذية، وبما يؤدي إلى مساعدة المؤسسة على تحسين أدائها الإداري والأكاديمي، وتحقيق النجاح والتطور المؤسسي، كما تساعد الدراسة في توفير قدر من المعلومات المهمة عن تجربة المعهد العالي للعلوم والتقنية الشموخ والواقعية لاستخدامه أداة التخطيط الاستراتيجي، ومستوى النجاح الذي تحقق نتيجة استخدام هذه الأداة، كما تمثل الدراسة أهمية من حيث نقل هذه التجربة الناجحة لتطبيقها في سائر مؤسسات التعليم التقني، وتحقيق النجاح المؤسسي، وبما يؤدي إلى تحقيق تنمية مجتمعية مستدامة

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. دراسة وتحليل نموذج نجاح التخطيط الاستراتيجي للمعهد العالي للعلوم والتقنية الشموخ

2. معرفة الصعوبات والتحديات المادية والبشرية والقانونية التي واجهتها المؤسسة عند قيامها بإعداد خطتها الاستراتيجية وتنفيذها
3. تحديد وسائل وسبل النجاح بشأن استخدام التخطيط الاستراتيجي والنجاح في تنفيذه وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المأمولة

#### حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تجربة المعهد في إعداد وتنفيذ خطته الاستراتيجية

الحدود المكانية: المعهد العالي للعلوم والتقنية الشموخ

الحدود الزمنية: 2022 – 2023

#### منهجية الدراسة

انطلاقاً من هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، للتعرف على مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، واستخدام أسلوب المسح الشامل، لجمع أكبر قدر من المعلومات عن مراحل التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطة، وذلك باستخدام أداة جمع البيانات والمعلومات، المقابلة الشخصية مع الأطراف المعنية بإعداد الخطة الاستراتيجية والمسؤولين عن تنفيذها، لمعرفة أبعاد هذه التجربة وما هي الصعوبات التي واجهتها المؤسسة، والحلول التي تم استخدامها أو اقتراحها لمعالجتها، وبما أدى إلى تحقيق النجاح من استخدام هذه الأداة الإدارية الهامة

#### الدراسات السابقة

##### دراسة: (الهاجري، وآخرون، 2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي، ومدى ارتباط ممارسته بالأداء الفعلي في المستشفى العام بجامعة الكويت، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم صحيفة استبيان وزع منها 200 استبانة وبعد التجميع والفرز تم استخدام 195 استبانة باعتبارها صالحة للتحليل، حيث تم استخدام أساليب التحليل الوصفي التحليلي باستخدام برنامج التحليل SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن عملية التخطيط تسهم في بناء السياسات والأهداف بشكل مناسب، وأن التخطيط يساهم في توظيف جهود العاملين بشكل مناسب، كما يساعد على تحقيق نظام فعال يساعد على تحقيق الأهداف.

##### دراسة: (الموشكي، العبسي، 2020)

أعدت الدراسة بهدف معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وإجراء المقابلة الشخصية مع عينة من البيئة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن التخطيط الاستراتيجي له دور إيجابي ومهم على نجاح المؤسسات التعليمية، كما يساعد المؤسسة على تحقيق أقصى درجات الكفاءة بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، كما يساعد على تحقيق مستوى عالي من الفعالية بشأن بلوغ الأهداف، وتحقيق النجاح المؤسسي المستقبلي وبشكل مستدام

#### الدراسة الميدانية:

##### أولاً: عرض وتحليل مراحل إعداد ومكونات الخطة الاستراتيجية للمعهد

يتم في هذا السياق عرض وتحليل مراحل إعداد ومكونات الخطة الاستراتيجية التي اتبعتها إدارة المعهد لاستشراف المستقبل، وذلك من خلال أسلوب المقابلة الشخصية مع الأطراف ذوي العلاقة، لمناقشتهم وجمع المعلومات ذات الصلة مع توثيق بعض الأدلة من واقع الخطة الاستراتيجية للمعهد

##### 1. لمحة عن المعهد العالي للعلوم والتقنية الشموخ.

المعهد العالي للعلوم والتقنية الشموخ هو مؤسسة تعليمية متميزة تأسست في عام 1993 بقرار من اللجنة الشعبية العامة. يهدف المعهد إلى تزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات اللازمة في مجالات متنوعة تلبي احتياجات سوق العمل.

كما يوجد بالمعهد خمسة برامج تعليمية رئيسية، تشمل تصميم الأزياء، والبصريات، والحاسب الآلي، والفندقة والسياحة، بالإضافة إلى التصميم المعماري. على مدار سنوات عمله، تخرج من المعهد أكثر من 4000 خريج، مما يساهم في تعزيز قدرات الشباب ويؤهلهم لدخول سوق العمل بمؤهلات متخصصة، كما يسعى المعهد دائماً إلى تطوير برامج التعليم والتوسع في مجالات جديدة، ليظل رائداً في مجال التعليم التقني والمهني.

##### 2. دراسة وتحليل نموذج نجاح التخطيط الاستراتيجي للمعهد العالي للعلوم والتقنية الشموخ

##### أولاً: التخطيط للتخطيط:

بعد اتخاذ إدارة المعهد قرارها بشأن إعداد الخطة الاستراتيجية عقدت عدة اجتماعات بشأن مناقشة تشكيل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية ووضع خطة للبدء الفعلي في تنفيذها والتي تمثلت في الآتي

- تشكيل فريق إعداد الخطة الاستراتيجية من مجموعة مختلفة من حيث المهارات والكفاءات ومستوى معرفتهم الجيدة بالقدرات والامكانيات التي يمتلكها المعهد من موارد بشرية وموارد مادية، وموارد تقنية، ومبني وما يحتويه من مرافق خدمية، وعلى أن تكون مهامه هي (إعداد الخطة الاستراتيجية وفق زمن محدد – الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال التخطيط الاستراتيجي – عرض الخطة مراحل

إنجاز الخطة الاستراتيجية في الاجتماعات الدورية للمعهد – التواصل مع أرباب سوق العمل بشأن عرض ومناقشة ما تم إنجازه في الخطة الاستراتيجية وملاحظاتهم ومقترحاتهم – اعتماد الخطة الاستراتيجية في صورتها النهائية – نشر الخطة الاستراتيجية – تولى مهام متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لضمان معالجة الانحرافات أول بأول – متابعة تقرير تنفيذ الخطة وإبداء رأيهم فيها).

- تدريب فريق إعداد الخطة الاستراتيجية: تم تنظيم دورتين تدريبيتين: الأولى بشأن التعريف بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته، وآليات الإعداد السليم للخطة الاستراتيجية وأدوات التحليل الاستراتيجي وأساليب استخدامها، بواقع 12 ساعة تدريبية لمدة 4 أيام بمعدل 3 ساعات تدريبية في اليوم، الثانية: دورة تدريبية نفذت على مراحل مدة إعداد الخطة، لمراجعة أعمال الفريق وإبداء الملاحظات حولها ومنحهم التدريب اللازم لمعالجة أي نقص في المعلومات للدورة الأولى، وتصحيح المفاهيم بشأن ضمان سلامة الإعداد للخطة الاستراتيجية للمعهد

وبمقابلة الأطراف المعنية ومناقشتهم تبين أنهم يروا بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليل وتحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمات، وتطوير استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف، يجب أن يشمل التخطيط الاستراتيجي تقييم البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الموارد اللازمة ووضع الية عمل واضحة للمؤسسة لضمان تحقيق الخطط والأهداف بالشكل الصحيح.

### 3. تحليل القدرة الاستيعابية للمعهد

(أ) - المرافق التعليمية وقدرتها الاستيعابية

جدول (1) يوضح المرافق التعليمية وقدرتها الاستيعابية.

مساحة المعهد الإجمالية	عدد القاعات	عدد المعامل				المراسم الهندسية	المطابخ			الورش	
		الحاسوب	بصريات	هندسة	اللغة الإنجليزية		سياحة وضيافة	خدمات	البصريات	التصميم	حاسوب
1.169.545 هكتار	14	7	1	1	1	4	1	2	1	8	1

(ب) - المرافق الإدارية والخدمية

جدول (2) يوضح المرافق الإدارية والخدمية

عدد مكاتب أعضاء هيئة التدريس	عدد المكاتب الإدارية
8	19

المقهى	العيادة	غرفة الأمن	خدمات التصوير	عدد الحمامات
1	1	3	1	10

4 - تحليل الطاقة الاستيعابية للمعهد

جدول (3) يوضح الطاقة الاستيعابية

مساحة المعهد الإجمالية	عدد الطلبة لسنة 2021	القدرة الاستيعابية للمعهد	القدرة الاستيعابية لكل قسم	عدد الأقسام
1.169.545 هكتار	766	1200	250	5

4. تحليل الرؤية والرسالة الخاصة بالمعهد وكيف تعكس أهدافه الاستراتيجية.

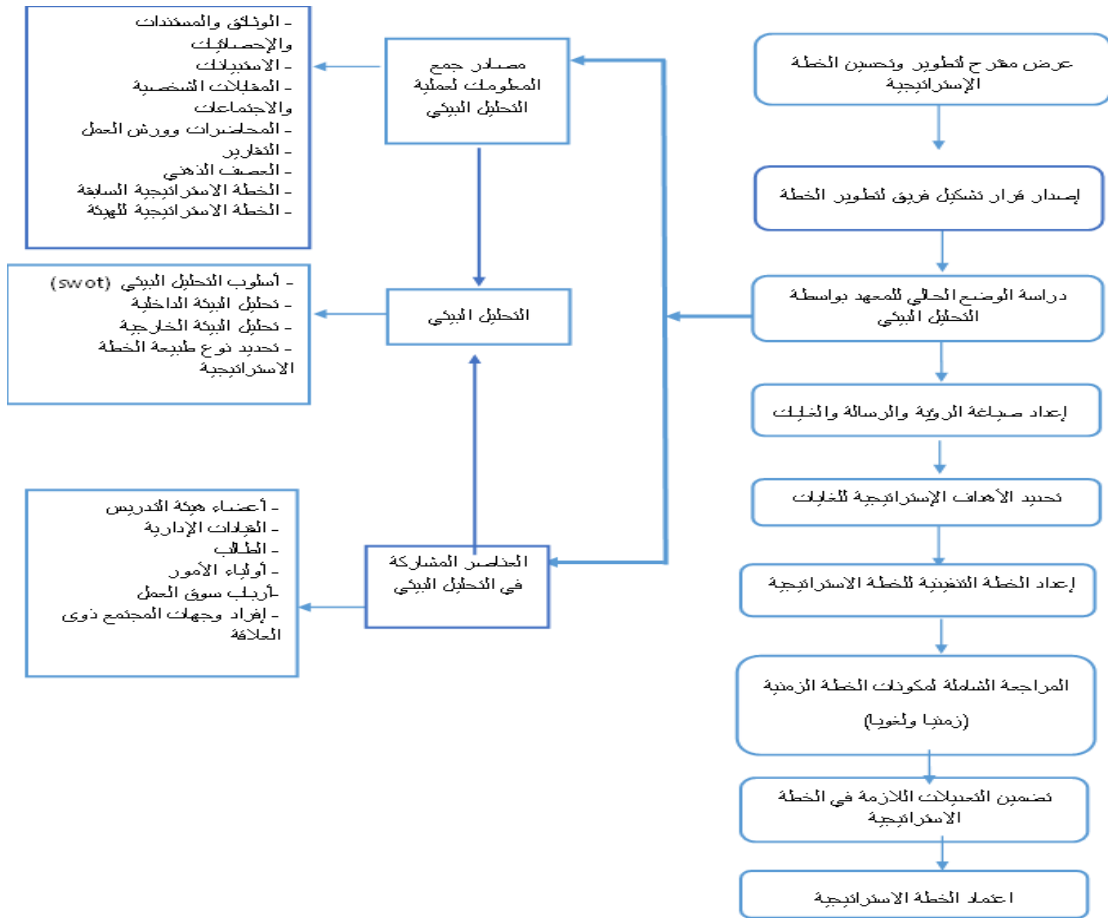
#### رؤية المعهد

الرؤية الخاصة بالمعهد العالي للعلوم والتقنية الشموخ تتجلى في تحقيق التميز في التعليم التقني والمهني، ليصبح المعهد مركزاً رائداً في تقديم البرامج التعليمية التي تواكب تطورات سوق العمل وتلبي احتياجات المجتمع.

## تحليل الرؤية:

- التميز: تعكس الرؤية التزام المعهد بتحقيق أعلى معايير الجودة في التعليم والتدريب.
- المركز الرائد: تشير إلى الطموح في أن يكون المعهد محط اهتمام الطلاب والمهنيين على حد سواء.
- تلبية احتياجات المجتمع: توضح أهمية ارتباط التعليم بالواقع العملي ومتطلبات السوق
- وإجراء المقابلة الشخصية تبين أن عملية صياغة الرؤية الاستراتيجية للمعهد كانت بما يؤدي إلى تحسين الأداء الاستراتيجي والانضباط التنظيمي وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية والأكاديمية، وتمت باتباع مجموعة من الخطوات التالية:
- دراسة واقع سوق العمل المحلي، ومستوى حجم وتأثير المنافسين
- تحديد الرؤية والرسالة وصياغتها بناء على نتائج الفقرة السابقة

## منهجية تطوير وتحسين الخطة الاستراتيجية للمعهد



تتطلب عملية تطوير وتحسين الخطة الاستراتيجية للمعهد العالي للعلوم والتقنية الشموخ اتباع منهجية شاملة ومنظمة تضمن تلبية احتياجات المعهد وطموحاته. إليك خطوات هذه المنهجية:

يأتي وضع الخطة الإستراتيجية للمعهد في سياق توجه مركز ضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي لإرساء قواعد الأسلوب العلمي للتخطيط المستقبلي Prospective Analysis الذي يتلاءم وتطلعات وزارة التعليم العالي وإحداث تغيير شامل يرتقي بالتعليم العالي والبحث العلمي إلى مستويات قادرة على مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية. وتنفيذاً لهذه التوجهات، فقد تم اعتماد الآتي:

- عرض مقترح لتطوير وتحسين الخطة الإستراتيجية.
- تشكيل فريق عمل من داخل المعهد لتطوير وتحسين الخطة الإستراتيجية.
- دراسة الوضع الحالي للمعهد والقيام بعملية التحليل البيئي ويتم ذلك عن طريق الآتي.

1. جمع المعلومات لعملية التحليل البيئي مرفقة بالوثائق والمستندات والإحصائيات والاستبيانات والمقابلات الشخصية والاجتماعات والمحاضرات وورش العمل والتقارير والعصف الذهني والخطة الإستراتيجية السابقة والخطة الإستراتيجية للهيئة وتحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية وتحديد (SWOT)
  2. معالجة التحليل البيئي بأسلوب التحليل البيئي الخطة الإستراتيجية.
  3. العناصر المشاركة في التحليل البيئي من القيادات الإدارية وأعضاء هيئة التدريس والطلاب وأولياء الأمور وأرباب سوق العمل وإفراد وجهات المجتمع ذوي العلاقة.
- ثالثاً: المقومات الأساسية لنجاح الخطة الإستراتيجية**
1. اقتناع إدارة المعهد بفكر الجودة ودعم نظم برامج الجودة وحرصها على تطبيق معايير الجودة لضمان التحسين المستمر.
  2. الاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال التخطيط الاستراتيجي والعمل على إعداد أهداف ذكية يمكن تحقيقها وتؤدي إلى إضافة مكملة للمؤسسة.
  3. توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
  4. حرص كل من (القيادات الإدارية، أعضاء هيئة التدريس والمعيرين والموظفين)، وباقي أصحاب المصلحة على تنفيذ عناصر الخطة الإستراتيجية وفق الجدول الزمني المحدد وبصورة صحيحة.
  5. وجود هيكل تنظيمي معتمد من الجهات المختصة.
  6. وجود وصف وتوصيف وظيفي معتمد من الجهات المختصة لكافة العاملين بالمعهد.
  7. توفير كافة المسوغات الخاصة واللازمة لإعداد الخطة الإستراتيجية.
- المقارنة المرجعية في إعداد الخطة الإستراتيجية**
- المقارنة المرجعية هي عملية مقارنة بين مؤسسة محددة ومؤسسة أخرى منافسة في أداء متميز بهدف الوصول إلى أفكار جديدة تساهم في التطوير.
  - المقارنة المرجعية عبارة عن أسلوب لتحسين وتطوير الأداء لإحداث تغيير في المؤسسة من خلال الاطلاع على المعلومات والمعرفة والخبرات للمؤسسات المتميزة والرائدة في التعليم الداخل والخارج.

المؤشر القياسي المعياري	نموذج المقارنة المرجعية
الحصول على الاعتماد المحلي	- كلية الاقتصاد جامعة الزاوية - جامعة سبها - جامعة إفريقيا
العراقة والخبرة التراكمية	- جامعة طرابلس - جامعة أسبوط
الطموح من أجل التميز والمنافسة على الترتيب والتصنيف المحلي والإقليمي	- كلية العلوم الإدارية والمالية - الجامعة الاسمية

#### استخلاص عوامل النجاح الأساسية التي تحدد رؤية ورسالة المعهد.

- إعادة صياغة رؤية ورسالة المعهد والتي تتمثل في الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف.
- تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية للمعهد من خلال اجتماعات متكررة للجنة التخطيط الإستراتيجي.
- تعميم الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية داخل المعهد (على مستوى الأقسام العلمية والإدارية) وخارجها (للمستفيدين الخارجيين) للاستفادة من التغذية الراجعة .
- اعتماد كل من الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية من إدارة المعهد.
- تحديد الإستراتيجيات المناسبة التي ستسهم في تحقيق الأهداف.
- تحديد السياسات والخطط التنفيذية الخاصة بها واعتمادها من مدير المعهد.
- إعداد البرامج التي سيتم تنفيذها في إطار الخطة الإستراتيجية وتحديد مراحلها الزمنية والجهة المسؤولة على التنفيذ.
- بناء الخطة التنفيذية للخطة الإستراتيجية.

#### الوضع العام

##### أولاً: خطوات دراسة الوضع الراهن:

- للحصول على تخطيط وتحليل جيد للمعهد ينبغي علينا تحديد المرحلة الخاصة لعملية التخطيط والتحليل والتي تتكون من:
1. تحديد أهداف دراسة الوضع الراهن.



2. تحديد رئيس وأعضاء فريق الدراسة.

3. إعداد دراسة استطلاعية للوضع الراهن.

1- تحديد أهداف دراسة الوضع الراهن  
إن تحديد أهداف دراسة الوضع الراهن هو تشخيص حقيقي للمشاكل الموجودة بالمعهد وذلك لوضع التصور والعلاج المناسب لحل تلك المشاكل، ووضع خطة للتحسين والتطوير.

2- تحديد رئيس وأعضاء فريق دراسة الوضع الراهن  
عند دراسة الوضع الراهن داخل المعهد يتم تحديد فريق عمل يمتاز بالمعرفة الكاملة للوضع، وله القدرة على العمل الجماعي ويتميز بالمحافظة على سرية المعلومات ولديه الامكانيات والخبرة الكافية لاستخلاص المعلومة.

3- إعداد دراسة استطلاعية للوضع الراهن  
تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى استكشاف سريع لما فيه المعهد من أوضاع. ويتم ذلك من خلال جمع معلومات أساسية من خلال زيارة ميدانية سريعة، وبعض المقابلات مع المديرين، وفحص سجلات المعهد. وأهم ما يتم تغطيته في الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- معرفة مواقع المعهد، ومبانيه، والتكنولوجيا، والتسهيلات المادية المتاحة.
- التعرف على المديرين وأهم الشخصيات البارزة في المعهد.
- التعرف على قانون تأسيس المعهد والتعديلات فيه.
- التعرف على رسالة ورؤية وأهداف وخطط المعهد ونتائج أعماله.
- معرفة الهيكل التنظيمي والوظيفي بالمعهد
- التعرف على البيئة الخارجية للمعهد

#### تحليل SWOT

هو أحد أدوات التحليل الاستراتيجي و يستخدم لتحديد 4 نقاط أساسية وهي القوة و الضعف و الفرص و التهديدات  
Strengths, weaknesses, opportunities, threats

ويساعد على معرفة ما إذا كانت هناك نقاط قوة أن تبني عليها لتحسين وضعها التنافسي، ونقاط الضعف التي ينبغي التقليل منها، والفرص المتاحة للمؤسسة، والتهديدات التي يجب العمل على التقليل من اثارها الى اقصى حد ممكن، وتتعلق نقاط القوة والضعف بالقدرات والهيكل الداخلي للمعهد، بينما تتعلق الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية التي يعمل فيها، وبالتالي فان هذه الأداة تساعد المؤسسة على تحليل الواقع وما يجب ان تقوم به مستقبلاً في إطار التحسين والتطوير.



#### البيئة الداخلية

وهي عبارة عن العناصر والمكونات الداخلية للمعهد، الأمر الذي يجعل منها متغيرات خاضعة للرقابة والسيطرة بدرجة كبيرة، وهذا هو سبب تسميتها بالمتغيرات المتحكم بها والمسيطر عليها، وهي مجموعة الخصائص والمشكلات والفرص والمحددات والعلاقات والتفاعلات التي تجري بين مختلف أفراد وحدات المعهد وعلى كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى، وتتمثل في نقاط القوة والضعف وهي عناصر لتحليل البيئة الداخلية لتحديد السلبيات والإيجابيات.  
نقاط القوة:

يقصد بيها التعرف على ما يمتلكه المعهد من قدرات كامنة تساعد على تحقيق الأهداف المرسومة والمرجوة والمحافظة على هذه القدرات وتطويرها وزيادتها إن أمكن.

نقاط الضعف:

نعنى بها المعوقات أو الأمور السلبية التي لا تساعد على الوصول الى الأهداف المرجوة وبالتالي يجب التخلص منها وعلاجها بحيث تتحول الى نقاط قوة.

تحليل البيئة الداخلية (تحليل نقاط القوة، وتحليل نقاط الضعف)  
العوامل الداخلية

ر.م	Strength نقاط القوة	Weakness نقاط الضعف
1	الموقع الاستراتيجي المتميز للمعهد.	نقص في بعض عناصر الموارد البشرية المتخصصة في مجال التعليم التقني والتشغيل والإشراف الفني.
2	للمعهد هيكل تنظيمي وملاك وظيفي معتمد محدد للمهام والاختصاصات ومتضمن وصف وتوصيف الوظائف.	قلة تجهيزات المعامل والورش وضعف مواصفاتها يحد من تطبيق الجانب العملي لبعض المقررات الدراسية في البرامج التعليمية
3	للمعهد لوائح وقوانين معتمدة وملتزمة.	القدرة الاستيعابية للمعهد لأتسمح باستحداث برامج تعليمية إضافية وتخصيص مكاتب كمساحات شخصية لأعضاء هيئة تدريس والمعيدين
4	للمعهد ذمة مالية مستقلة.	انخفاض مخصصات الباب الثاني وتوقف دعم الباب الثالث يشكل عائق كبير إمام التحسين والتطوير والذي يؤثر سلبا في أداء العمل ك( مشكلة الكهرباء، وغيرها).
5	للمعهد أسلوب قيادي يحفز على الالتزام ويعزز الثقة وثقافة العمل الجماعي ويدعم كافة الأنشطة.	عدم قدرة المعهد على سد العجز الناتج عن بلوغ بعض الموظفين والعاملين سن التقاعد .
6	يعمل مكتب ضمان الجودة والتحسين المستمر بكفاءة وفاعلية لنشر الوعي وثقافة الجودة وتطبيقها بالمؤسسة.	
7	لمعهد عناصر وظيفية تمتلك الخبرة لأداء المهام والواجبات.	
8	ملائمة المؤهلات والتخصصات العلمية لأعضاء هيئة التدريس لكل المقررات التي يتم تدريسها والمعتمدة من الجهة التابعة لها.	
9	توافق البرامج التعليمية بالمعهد تلبي احتياجات سوق العمل بصورة مرضية.	
10	للمعهد مرافق لتنفيذ البرامج التعليمية وقدرة استيعابية مناسبة لتلبي احتياجات الراغبين لالتحاق بالبرامج التعليمية التقنية.	
11	للمعهد مكتبة مُمكنة وتحتوي على مجموعة من الكتب والمراجع والبحوث التي تساعد الباحثين على اجراء بحوثهم وتوسيع معارفهم.	
12	يمتلك المعهد موقع الإلكتروني متاح لتقديم خدمات لذوي العلاقة.	
13	للمعهد منظومة الكترونية تحفز على الالتزام بمواعيد العمل وتوثيق حضور وانصراف العاملين به.	



## البيئة الخارجية

### الفرص والتهديدات

هي مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية والمتمثلة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتي لا يتم التحكم فيها من قبل إدارة المعهد لأنها نظام معقد ومفتوح يتألف من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتشابكة والمتداخلة والتي ترتبط ببعضها ارتباطاً حيويًا وثيقًا ومؤثرًا، ويتصف النظام البيئي عموماً بالتعقيد أي أنه يتصف بدرجة كبيرة من التعدد والتنوع والتفاعل والتداخل والترابط والتشابك والاختلاف النوعي والتباعد المكاني بين مكوناته المختلفة وهي العوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة من حولنا وتتمثل في الفرص والتهديدات

الفرص: يقصد بها معرفة الفرص المتاحة من حولنا واستغلالها للوصول إلى الأهداف المرجوة.

التهديدات: يقصد بها معرفة الجوانب والأمور التي تسبب الضرر والخطر لتجنبها وأخذ الحيطة والحذر منها.

تحليل البيئة الخارجية (تحليل الفرص، تحليل التهديدات).

### العوامل الخارجية

ر.م	Opportunities الفرص	Threats التهديدات
1	كثرة عدد المدارس الثانوية والمعاهد الفنية المتوسطة والقريبة من موقع المعهد تتيح الفرص لاختيار أفضل المخرجات	عزوف عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس المتعاونين بالمعهد وذلك لعدم وجود رؤية واضحة لدفع مستحققاتهم المالية المتراكمة.
2	تنوع مجالات سوق العمل القريبة من المعهد تتيح الفرصة لعقد شراكات في مجال التدريب وتقديم أفضل الخدمات للمجتمع	قلة الدعم المالي الحالي للميزانية وغياب وجود رؤية واضحة للدولة بشأن التوسع في دعم التعليم التقني مما يؤدي الي عجز المعهد في تحقيق الموازنة بين مخرجات العملية التعليمية التقنية مع احتياجات سوق العمل .
3	قلة عدد المنافسين في مجالات تخصصات المعهد يفسح المجال أمام زيادة حصته السوقية في مجالات توظيف الخريجين	ارتفاع معدل دوران القيادات الإدارية بمؤسسات الدولة وعدم التزام القيادات البديلة بمواصلة تنفيذ الخطط الموضوعه يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المؤسسة
4	الاستفادة من المؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل التي تنظمها المؤسسات (التعليمية وغيرها) القريبة من المعهد لإتاحة فرصة مشاركة أعضاء هيئة التدريس و الباحثين ونشر بحوثهم .	ظروف البلاد غير مستقرة وضعف الإمكانيات المتاحة تجعل المعهد يواجه خطر مواكبة التطور الحاصل في بيئات التعليم العالمية وتطور المهن والتخصصات
5	ندرة انخراط المنافسين في تجويد مؤسساتهم يمنح المعهد فرص التميز وتصنيفه واكتسابه سمعة حسنة	نظرة المجتمع للتعليم التقني أدت إلى ترسيخ ثقافة سلبية تحد من تشجيع وتوجيه ابنائهم على مواصلة تعليمهم في مؤسسات التعليم التقني وعجز مساهمة مخرجات التعليم التقني في تغيير هذه النظرة
6	الاستفادة من الاتفاقيات التي تعقدها وزارة التعليم والهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني في مجال التدريب والتجهيز وتوسيع آفاق التوظيف	قلة دعم المؤسسات التعليم التقني بالتجهيزات اللازمة يجعل مخرجاته ذات الطابع الأكاديمي
7	الطلب المتزايد من أرباب سوق العمل على مخرجات التعليم التقني والفني.	عجز السلطة التشريعية والتنفيذية في معالجة مشكلة تنمية وتنويع مصادر التمويل وإجراء التسويات المالية للعاملين والذي اثر سلبا على أداء العمل بالمؤسسة

تحليل وتحديد إستراتيجية المعهد بناء على الوضع الراهن إن عملية تحليل وضع المعهد باستخدام أساليب التحليل المعروفة والغرض منها معرفة كل ما يؤثر في بيئة العمل الداخلية والخارجية سواء كان التأثير إيجابيًا أو سلبيًا وهذا ما تم العمل به في تحليل الوضع الراهن باستخدام التحليل الرباعي من حيث تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وكذلك الفرص والتهديدات.

وعملية التحليل الرباعي لا تتوقف في تحديد النقاط، بل من الضروري القيام بمجموعة من الخطوات التي يتم من خلالها تحديد الإستراتيجية الحالية للمعهد وهذه الخطوات تتمثل في التالي:

1. تحديد درجة الأهمية لكل نقطة ويتم من خلاله توزيع درجة الأهمية على شكل درجات تتراوح ما بين (1:5) وكما هو موضح في الجدول التالي:

1	2	3	4	5
ضعيف	اقل من متوسط	متوسط	هام	هام للغاية

2. تحديد الوزن النسبي لكل نقطة من النقاط في التحليل الرباعي بناء على درجة الأهمية بحيث تكون نسبة الوزن النسبي من بين (0-1).

3. تحديد الوزن المرجح لكل نقطة من نقاط التحليل الرباعي والتي تتم بضرب نسبة الوزن النسبي بدرجة الأهمية.

4. تحديد إستراتيجية المعهد من خلال إعداد مصفوفة الإستراتيجية التي يتم فيها التالي: -

5. ضرب نسبة الوزن المرجح لعناصر القوة مع الوزن المرجح للفرص والتي ينتج عنها الإستراتيجية الهجومية.

أ- ضرب الوزن المرجح لعناصر الضعف مع الوزن المرجح لعناصر الفرص والتي ينتج عنها الإستراتيجية العلاجية.

ب- ضرب الوزن المرجح لعناصر القوة مع الوزن المرجح لعناصر التهديدات والتي ينتج عنها الإستراتيجية الدفاعية.

ت- ضرب الوزن المرجح لعناصر الضعف مع الوزن المرجح لعناصر التهديدات والتي ينتج عنها الإستراتيجية الانكماشية.

\* وبعد تحديد نتائج الحالات السابقة تكون أعلى نسبة هي الاستراتيجية التي تعبر عن الوضع الذي يجب ان يستمر عليه المعهد وان النسبة التي تليه تكون هي استراتيجية البديلة.

أولاً / نقاط القوة

ر.م	نقاط القوة Strength	درجة الأهمية					الوزن النسبي	الوزن المرجح
		5	4	3	2	1		
1	الموقع الاستراتيجي المتميز للمعهد .	5					0.109	0.54
2	للمعهد هيكل تنظيمي وملاك وظيفي معتمد محدد للمهام والاختصاصات و متضمن وصف وتوصيف الوظائف.		4				0.087	0.35
3	للمعهد لوائح وقوانين معتمدة وملتزمة .	5					0.109	0.54
4	للمعهد ذمة مالية مستقلة.				2		0.043	0.09
5	للمعهد أسلوب قيادي يحفز على الالتزام و يعزز الثقة وثقافة العمل الجماعي ويدعم كافة الأنشطة			3			0.065	0.20
6	يعمل مكتب ضمان الجودة والتحسين المستمر يعمل بكفاءة وفاعلية لنشر الوعي وثقافة الجودة وتطبيقها بالمؤسسة.			3			0.065	0.20
7	للمعهد عناصر وظيفية تمتلك الخبرة لأداء المهام والواجبات			3			0.065	0.20
8	المؤهلات والتخصصات العلمية لأعضاء هيئة التدريس ملائمة للمقررات التي يتم تدريسها والمعتمدة من الجهة التابعة له .			3			0.065	0.20
9	البرامج التعليمية بالمعهد تلبي احتياجات سوق العمل بصورة مرضية.		4				0.087	0.35
10	يمتلك المعهد مرافق لتنفيذ البرامج التعليمية وقدرة استيعابية مناسبة لتلبي احتياجات الراغبين في الالتحاق بالبرامج التعليمية التقنية		4				0.087	0.35
11	للمعهد مكتبة مُمكّنة وتحتوي على مجموعة من الكتب والمراجع والبحوث التي تساعد الباحثين على إجراء بحوثهم وتوسيع معارفهم		4				0.087	0.35

الوزن المرجح	الوزن النسبي	درجة الأهمية					نقاط القوة Strength	ر.م
		5	4	3	2	1		
0.20	0.065			3			المعهد موقع الإلكتروني متاح لتقديم خدمات لذوي العلاقة .	12
0.20	0.065			3			للمعهد منظومة الكترونية تحفز على الالتزام بمواعيد العمل وتوثيق حضور وانصراف العاملين به .	13
3.74	1.000							

ثانياً / نقاط الضعف

الوزن المرجح	الوزن النسبي	درجة الأهمية					نقاط الضعف Weakness	ر.م
		5	4	3	2	1		
0.84	0.21		4				نقص في بعض عناصر الموارد البشرية المتخصصة في مجال التعليم التقني والتشغيل والإشراف الفني .	1
0.84	0.21		4				قلة تجهيزات المعامل والورش وضعف مواصفاتها يحد من تطبيق الجانب العملي لبعض المقررات الدراسية في البرامج التعليمية	2
1.31	0.26	5					القدرة الاستيعابية للمعهد لأتسمح باستحداث برامج تعليمية إضافية و تخصيص مكاتب كمساحات شخصية لأعضاء هيئة تدريس والمعيرين	3
0.47	0.16			3			انخفاض مخصصات الباب الثاني وتوقف دعم الباب الثالث يشكل عائق كبير أمام التحسين والتطوير والذي يؤثر سلباً في أداء العمل ك(مشكلة الكهرباء وغيرها).	4
0.47	0.16			3			عدم قدرة المعهد على سد العجز الناتج عن بلوغ بعض الموظفين والعاملين سن التقاعد.	5
3.94	1.00							

ثالثاً / الفرص

الوزن النسبي	الوزن المرجح	درجة الأهمية					الفرص Opportunities	ر.م
		5	4	3	2	1		
0.18	0.89	5					كثرة عدد المدارس الثانوية والمعاهد الفنية المتوسطة والقريبة من موقع المعهد تتيح الفرص لاختيار أفضل المخرجات.	1
0.14	0.57		4				تنوع مجالات سوق العمل القريبة من المعهد تتيح الفرصة لعقد شراكات في مجال التدريب وتقديم أفضل الخدمات للمجتمع.	2
0.11	0.32			3			قلة عدد المنافسين في مجالات تخصص المعهد يفسح المجال أمام زيادة حصته السوقية في مجالات توظيف الخريجين.	3
0.14	0.57		4				الاستفادة من المؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل التي تنظمها المؤسسات (التعليمية وغيرها) القريبة من المعهد لإتاحة فرصة مشاركة أعضاء هيئة التدريس و الباحثين ونشر بحوثهم	4

الوزن النسبي	الوزن المرجح	درجة الاهمية					الفرص Opportunities	ر.م
		5	4	3	2	1		
0.18	0.89	5					ندرة انخراط المنافسين في تجويد مؤسساتهم يمنح المعهد فرص التميز وتصنيفه واكتسابه سمعة حسنة	5
0.11	0.32			3			الاستفادة من الاتفاقيات التي تعقدها وزارة التعليم و الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني في مجال التدريب والتجهيز وتوسيع آفاق التوظيف	6
0.14	0.57	4					الطلب المتزايد من أرباب سوق العمل على مخرجات التعليم التقني والفني.	7
1.00	4.14							

#### رابعًا: التهديدات

الوزن النسبي	الوزن المرجح	درجة الاهمية					التهديدات Threats	ر.م
		5	4	3	2	1		
0.17	0.695652		4				عزوف عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس المتعاونين بالمعهد و ذلك لعدم وجود رؤية واضحة لدفع مستحقاتهم المالية المتركمة.	1
0.17	0.695652		4				قلة الدعم المالي الحالي للميزانية وغياب وجود رؤية واضحة للدولة بشأن التوسع في دعم التعليم التقني مما يؤدي إلى عجز المعهد في تحقيق الموازنة بين مخرجات العملية التعليمية التقنية مع احتياجات سوق العمل .	2
0.09	0.173913				2		عدم التزام القيادات الإدارية البديلة بمؤسسات الدولة في استمرار تنفيذ الخطط الموضوعة سلفا يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة	3
0.13	0.391304			3			ظروف البلاد غير مستقرة تجعل المعهد يواجه خطر مواكبة التطور الحاصل في بيئات التعليم العالمية من حيث المهن والتخصصات	4
0.04	0.043478					1	نظرة المجتمع للتعليم التقني أدت الي ترسيخ ثقافة سلبية تحد من تشجيع وتوجيه ابنائهم على مواصلة تعليمهم في مؤسسات التعليم التقني و عجز مساهمة مخرجات التعليم التقني في تغيير هذه النظرة	5
0.17	0.695652		4				قلة دعم مؤسسات التعليم التقني بالتجهيزات اللازمة يجعل مخرجاته ذات الطابع الأكاديمي.	6
0.22	1.086957	5					عجز السلطة التشريعية والتنفيذية في معالجة مشكلة تنمية وتنويع مصادر التمويل وإجراء التسويات المالية للعاملين والذي يؤثر سلبا على أداء العمل بالمؤسسة.	7
1.00	3.782609							

## نتائج تحليل وتحديد إستراتيجية المعهد

إستراتيجية علاجية 15.56 (1)	إستراتيجية هجومية 15.09 (2)
إستراتيجية انكماشية 14.89 (3)	إستراتيجية دفاعية 14.44 (4)

بناء على تحديد درجة الأهمية وكذلك تحديد الوزن النسبي والوزن المرجح لتحليل الرباعي بنقاط القوة والضعف بالخطة الاستراتيجية للمعهد تبين ان الاستراتيجية المتبعة هي استراتيجية علاجية.

### النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج

- من خلال دراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها من أسلوب المقابلة الشخصية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
1. يعتبر المعهد العالي للعلوم والتقنية وبشكل عام نموذجاً واقعياً وناجحاً في تجربته العملية لإعداد وتنفيذ خطته الاستراتيجية.
  2. دعم الإدارة العليا المتواصل من أجل تطبيق أفضل الممارسات والأساليب لإنجاح إعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
  3. أن الخطة الاستراتيجية للمعهد تعبر إلى حد كبير على وملاءمتها للقدرات والامكانيات المادية والبشرية والتقنية.
  4. هناك مجموعة من الأهداف الفرعية المشتقة من الأهداف الرئيسية للغايات الاستراتيجية تعدر تحقيقها نتيجة ضعف الموارد المالية، مع وجود تحديات قانونية وتشريعية.
  5. هناك متابعة مستمرة للتأكد من سلامة تنفيذ الخطة وكشف الانحرافات عن مسار الخطة واقتراح واعتماد الحلول التي تمكن المعهد من نجاح تنفيذ الخطة بأقصى قدر ممكن.
  6. عدم وجود رؤية واضحة للجهة التي يتبعها المعهد كان أحد المعوقات في تحديد الوجهة الاستراتيجية للخطة.
  7. مبدأ المشاركة والتعاون بين شرائح ومستويات العاملين الإدارية والأكاديمية ساعد بشكل كبير على تحقيق مستوى مرضي من النجاح في تطبيق الخطة الاستراتيجية للمعهد.

#### ثانياً التوصيات

- من خلال النتائج السابقة يمكن صياغة مجموعة من التوصيات في الآتي:
1. ضرورة العمل للبحث عن مصادر تمويل إضافية لتحقيق مستوى أعلى من استخدام أداة التخطيط الاستراتيجي وزيادة فعاليتها.
  2. ضرورة التأكيد على الجهات التابع لها المعهد لإعداد خطة استراتيجية أكثر واقعية وانسجاماً من حيث الإمكانيات المادية والتقنية، ومعالجة المعوقات القانونية والتشريعية.
  3. على الجهات التابعة لها المعهد دعم المؤسسات التي لديها توجه استراتيجي لتحفيزها، على النجاح واستخدامها نموذجاً يقتدى به من قبل باقي المؤسسات التابعة للهيئات بمؤسسات التعليم التقني، للمساهمة في التنمية المجتمعية المستدامة.

#### المراجع

#### المراجع العربية

1. الشميلي، عائشة يوسف (2017)، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة.
2. الغامدي، عزيزة محمد علي، (2021)، تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية - تصور مقترح، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 37، العدد الثاني.

3. نافع، وجيه عبد الستار (2015)، أثر النجاح الاستراتيجي على العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات المصرية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
4. الهاجري، عبد السلام، حسين، سعد حمد بداح، معوض الفلاح، علي حسن، (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت، مجلة الدراسات والأبحاث، الكويت، المجلد 6، العدد 4.
5. سويدان، طارق، (2018) التخطيط الاستراتيجي الحديث، منشورات شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت.
6. الموشكي، العبسي، نجيب محمد أحمد، نوال مرشد الطاهر، (2020) دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وزارة التربية والتعليم نمونجا، المؤتمر العلمي الأول لجامعة البيضاء، الجزائر، عدد خاص مجلة جامعة البيضاء، المجلد 2، العدد 2.