

Syrian Arab Republic Ministry of Higher Education Syrian Virtual University

الجمهورية العربية السورية وزارة التعليم العالي الجامعة الافتراضية السورية

ماجستير إدارة الأعمال Master of Business Administration

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال
A Research to Obtain a Master's Degree in Business

Administration

بعنوان تأثير التخطيط الإستراتيجي في أداء المنظمات

حالة وزارة التعليم العالي نموذجاً
The impact of Strategic Management on the performance of organizations

Case Study: The Ministry of Higher Education in Syria

إعداد الطالب : فراس عصمت هلال الإشراف : الدكتور إياد زوكار

العام الدراسي / 2015 - 2016



شكر وتقدير

أتوجه بالشكر للعلي القدير الذي أعانني على إنجاز هذا البحث .. ويسعدني بعد ذلك أن أتقدم بجزيل الشكر إلى:

الدكتور إياد زوكار أستاذ إدارة المشاريع في ماجستير إدارة الأعمال – الجامعة الافتراضية، لتكرمه بالإشراف على هذه الدراسة وإبداء الملاحظات العلمية القيمة والمتابعة المستمرة والحرص الدائم على الدعم والتوجيه والعون لضمان أن يكون هذا العمل على أتم وجه ، فلحضرته كل الشكر والامتنان.

كَما أتقدم بالشكر والامتتان لأعضاء لجنة الحكم الكرام لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث، كما أتقدم بالشكر إلى الجامعة الافتراضية وجميع أساتذتي لتوجيهاتهم القيمة وتشجيعهم المستمر.

كما أشكر كل من ساهم في إتمام هذه الدراسة سواء بالخبرة أو الإرشاد أو التدقيق .

ويعجز اللسان عن تقديم الشكر والامتنان لوالديّ وإخوتي لما بذلوه من جهد وتضحية وتحمل خلال فترة الدراسة حتى أقدم هذا العمل.

الشكر لكم جميعاً...

الباحث

فراس عصمت هلال

ملخّص الدراسة باللغة العربية :

تركز هذه الدراسة على دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المنظمات آخذين وزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية أنموذجاً وذلك لتطوير قطاع التعليم العالي ورسم السياسات المستقبلية التعليمية في سورية بما يضمن أهداف الدولة وتحقيق التنمية الشاملة والسعي إلى جعل سورية قادرة على المنافسة إقليمياً ودولياً . فحاجة الوزارة لتبني التخطيط الإستراتيجي أصبح أكثر إلحاحاً في ظل التغيرات والتحديات الكثيرة الحاصلة في البيئة المحيطة للوزارة ، تلك التغيرات التي إذا لم يتم ضبطها والسيطرة عليها أو حتى التأقلم معها فإن الوزارة سوف تشهد تراجعاً وقصوراً كبيراً في أدائها. هذا القصور والتراجع سوف ينعكس على أداء الوزارة وقدرتها على المنافسة خاصة في ظل الفرص والتهديدات التي تواجهها. و قد تم من خلال هذا البحث دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء وزارة التعليم العالي، والتعرف على أثره في أداء عمل الوزارة من خلال عرض لمراحله المختلفة (الرؤية – الرسالة – الأهداف) .

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي - الرؤية - الرسالة - الادارة الإستراتيجية - الإستراتيجية - الأهداف الاستراتيجية - أداء المنظمات .

Key words:

Strategic Planning – Mission – Vission – Strategic Management – Strategy – Strategic Goals – Performance of Organizations.

قائمة المحتويات:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
1	مقدمة الفصل	1.1
2	مشكلة البحث	2.1
2	أهمية البحث	3.1
2	أهداف البحث	4.1
3	الدراسات السابقة	5.1
6	فرضيات البحث	6.1
7	منهج البحث	7.1
7	مصادر جمع البيانات	1.8
7	مجتمع وعينة البحث	1.9

الفصل الثاني: أدبيات التخطيط الإستراتيجي

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
8	المبحث الأول : ماهية التخطيط الإستراتيجي	2،1
8	مطلب أول: مفاهيم أساسية حول التخطيط	2,1,1
	الإستراتي <i>جي</i>	

11	مطلب ثاني: الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي	2:1:2
11	مطلب ثالث: خطوات التخطيط الإستراتيجي	2,1,3
12	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي في	2،2
	البلدان النامية	
12	مطلب أول: التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتحقيق	2,2,1
	التنمية الشاملة	
13	مطلب ثاني: معوقات التخطيط الاستراتيجي في	2,2,2
	البلدان النامية	
14	المبحث الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي في	2،3
	زيادة أداء المنظمات	

الفصل الثالث: وزارة التعليم العالي

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
15	المبحث الأول - لمحة عن وزارة التعليم العالي في	3،1
	سورية	
15	المبحث الثاني - رؤية ورسالة وأهداف وزارة	3،2
	التعليم العالي في سورية	
16	المبحث الثالث - استراتيجية وزارة التعليم العالي في سورية	3.3
17	المبحث الرابع – تطبيق وتنفيذ استراتيجية وزارة	3.4
	التعليم العالي في سورية	

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
18	المبحث الأول: الدراسة الوصفية	4،1
24	المبحث الثاني: اختبارات الثبات والصدق	4،2
29	المبحث الثالث: الدراسة التحليلية	4،3
46	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات	4.4
64	المبحث الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة	4،5
67	قائمة المصادر والمراجع	
68	ملاحق البحث	
83	ملخص باللغة الإنكليزية	

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
19	توزع عينة الدراسة بحسب الجنس	1
20	توزع عينة الدراسة بحسب العمر	2
21	توزع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي	3
22	توزع عينة الدراسة بحسب عدد سنوات العمل	4
23	توزع عينة الدراسة بحسب الدخل الشهري	5
24	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي	6
28	قيمة معامل كرونباخ ألفا	7
30	المتوسط الحسابي والانحراف والخطأ المعياري لاجابات المستقصى	8
	آرائهم على عبارات المحور الفرعي الاول المتعلق بالرسالة	

31	نتيجة اختبارات للعينة الواحدة لتحري المستقصى آرائهم على	9
	عبارات المحور الفرعي الاول المتعلق بالرسالة	
32	خلاصة لمواقف المستقصى آرائهم على عبارات المحور	10
	الفرعي الاول	
33	المتوسط الحسابي والانحراف والخطأ المعياري لاجابات المستقصى	11
	آرائهم على عبارات المحور الفرعي الثاني المتعلق بالرؤية	
34	نتيجة اختبارات للعينة الواحدة لتحري المستقصى آرائهم على	12
	عبارات المحور الفرعي الثاني المتعلق بالرؤية	
35	خلاصة لمواقف المستقصى آرائهم على عبارات المحور	<i>13</i>
	الفرعي الثاني	
36	المتوسط الحسابي والانحراف والخطأ المعياري لاجابات المستقصى	14
	آرائهم على عبارات المحور الفرعي الثالث المتعلق بالأهداف	
37	، نتيجة اختبارات للعينة الواحدة لتحري المستقصى آرائهم على	<i>15</i>
	عبارات المحور الفرعي الثالث المتعلق بالأهداف الاستراتيجية	
38	خلاصة لمواقف المستقصى آرائهم على عبارات المحور	<i>16</i>
	الفرعي الثالث المتعلق بالأهداف الاستراتيجية	
39	المتوسط الحسابي والانحراف والخطأ المعياري لاجابات المستقصى	17
	ارائهم على عبارات المحور الفرعي الرابع	
40	، نتيجة اختبارات للعينة الواحدة لتحري المستقصى آرائهم على	18
	ا عبارات المحور الفرعي الرابع المتعلق بنظام التخطيط الاستراتيجي	
41	خلاصة لمواقف المستقصى آرائهم على عبارات المحور	19
	الفرعي الرابع المتعلق بنظام التخطيط الاستراتيجي	
42	المتوسط الحسابي والانحراف والخطأ المعياري لاجابات المستقصى	20
	آرئهم على عبارات المحور الرئيس الثاني المتعلق بأداء المنظمة	
44	ننتيجة اختبارات للعينة الواحدة لتحري المستقصى آرائهم	21
	على على عبارات المحور الرئيس الثاني المتعلق بأداء	
	المنظمة	
45	خلاصة لمواقف المستقصى آرائهم على	22
	عبارات المحور الرئيس الثاني المتعلق	
	بأداء المنظمة	

47	معامل الارتباط بيرسون بين محوري	23
	الرسالة والأداء	
48	معامل لنموذج الانحدار البسيط الذي يدرس أثر رسالة المنظمة	24
	في أدائها	
49	المعنوية الاحصائية لنموذج الانحدار البسيط	25
	الذي يدرس أثر رسالة المنظمة في أدائها	
50	ثوابت ومعنوية نموذج الانحدار البسيط	26
	الذي يدرس أثر رسالة المنظمة في أدائها	
50	معامل الارتباط بيرسون بين محوري	27
	الروية والأداء	
51	معامل لنموذج الانحدار البسيط الذي يدرس أثر رؤية المنظمة في	28
	أدائها	20
52	المعنوية الاحصائية لنموذج الانحدار البسيط	29
	الذي يدرس أثر رؤية المنظمة في أدائها	
53	ثوابت ومعنوية نموذج الانحدار البسيط	30
	الذي يدرس أثر رؤية المنظمة في أدائها	
53	معامل الارتباط بيرسون بين محوري	31
	. *, { * had be * as by {bu	
~ .	الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهدافها	
54	معامل لنموذج الانحدار البسيط الذي يدرس أثر أثر الأهداف	32
	الاستراتيجية للمنظمة في أدائها	
55	المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط	33
	الذي يدرس أثر الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في	
	أدائها	
56	ثوابت ومعنوية نموذج الانحدار البسيط	34
	الذي يدرس أثر الأهداف الاستراتيجية للمنظمة	

	في أدائها	
57	معامل الارتباط بيرسون بين محوري	35
	نظام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة	
	وأدائها	
58	معامل لنموذج الانحدار البسيط الذي يدرس	36
	أثر نظام التخطيط الاستراتيجي للمنظمة	
	في أدائها	
58	المعنوية الاحصائية لنموذج الانحدار البسيط	37
	الذي يدرس أثر نظام التخطيط الاستراتيجي	
	للمنظمة في أدائها	
59	ثوابت ومعنوية نموذج الانحدار البسيط	38
	الذي يدرس أثر نظام التخطيط الاستراتيجي	
	للمنظمة في أدائها	
60	معامل الارتباط بيرسون بين محور	39
	التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ومحور	
	أدائها	
61	معامل لنموذج الانحدار البسيط الذي يدرس	40
	أثر التخطيط الاستراتيجي للمنظمة	
	في أدائها (الفرضية الأساسية)	
61	المعنوية الاحصائية لنموذج الانحدار البسيط	41
	الذي يختبر الفرضية الرئيسية للدراسة	
62	ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط	42
	الذي يختبر الفرضية الرئيسية للدراسة	

ملخص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة 43	
--------------------------------------	--

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
19	توزع عينة الدراسة بحسب الجنس	1
20	توزع عينة الدراسة بحسب العمر	2
21	توزع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي	3
22	توزع عينة الدراسة بحسب عدد سنوات الخبرة	4
24	توزع عينة الدراسة بحسب الدخل الشهري	5

تأثير التخطيط الإستراتيجي في أداء المنظمات

حالة وزارة التعليم العالى أنموذجاً

1 - الفصل الأول: الإطار العام للبحث

يشهدعصرنا متغيرات متسارعة ومركبة في مختلف مناحي الحياة على جميع المستويات نتيجة تأثير العولمة والتطورات الكبيرة والمستمرة على المستوى العلمي والتقني الأمر الذي حتم على المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء العمل على تغيير الاستراتيجيات والسياسات بشكل دائم لكي تستطيع التكيف مع هذه التطورات إضافة إلى التغيرات البيئية (السياسية ، الاقتصاية ، الاجتماعية ...) . لذلك برزت الحاجة لوجود أداة جديدة متمثلة بالتخطيط الاستراتيجي كأحد أهم الأدوات الإدارية المتميزة بوصفه منهجاً يسير بالمنظمة لتحقيق ما تصبو إليه بكفاءة وفعالية .

مشكلة البَحث:

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل التالي: "ما هو دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء المنظمات"، وذلك من خلال دراسة حالة وزارة التعليم العالي في سورية.

فالتعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي بمراحله المختلفة (الرؤية – الرسالة – الأهداف) في أداء وزارة التعليم العالى ، يعتبر القضية الرئيسية التي تعالجها هذه الدراسة.

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وبين أداء المنظمات (وزارة التعليم العالي في هذه الدراسة) والتي تعتبر أمراً هاماً جداً لكل من المدراء والعاملين والمتعاملين في أو مع هذه الوزارة، فوجود علاقة إيجابية بينهما سوف يجعل المدراء يحققون نتائج مرضية للأهداف الموضوعة مما يقلل من الوقت والجهد. كما أن المتعاملين مع تلك الوزارة (وبالأخص الطلاب الجامعيين) سوف يلاحظوا وجود دقة وسرعة في تلبية طلباتهم. مما ينعكس إيجاباً بالرضا عن تلك الوزارة. أما العاملون فإنهم سوف يقومون بأداء مهامهم وفق ما هو مخطط لهم دون وجود أي مخالفات أو تجاوزات أو تقصير يستوجب المساءلة أو العقوبة.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء وزارة التعليم العالي بسورية، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي:

- 1) التعرف على تأثير الرؤية الإستراتيجية لوزارة التعليم العالى على أدائها.
- 2) التعرف على تأثير الرسالة الإستراتيجية لوزارة التعليم العالى على أدائها.
- 3) التعرف على تأثير الأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي على أدائها.
- 4) التعرف على تأثير نظام التخطيط الإستراتيجي لوزارة التعليم العالى على أدائها.

الدراسات السابقة:

تم تناول التخطيط الاستراتيجي بالكثير من الدراسات باعتباره أحد الركائز المهمة لتحقيق الفاعلية والكفاءة في أداء المنظمات . فالدراسات السابقة تعد رديفاً أساسياً في إثراء الدراسات اللاحقة عن التخطيط الاستراتيجي . وفي هذه الدراسة يستعرض الباحث عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية وفق التسلسل التاريخي بدء من الأقدم إلى الأحدث مختتماً الدراسة بالتعليق على الدراسات السابقة ومدى استفادة الدراسة الحالية منها .

الدراسات العربية :

1) دراسة كرمة الغزالي (1996) بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية " .

ملخص الدراسة عنه الدراسة مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة ملخص الدراسة عنه الدراسة مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته ومدى المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية .

وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: ضروروة تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري لمساعدة المنظمات على التأقلم مع كل من بيئتيها الداخلية والخارجية ، والتأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين من المستويات الإدارية الدنيا المشاركة في إعداد هذه الخطط .

2) دراسة حسن مختار حسين (2002) بعنوان : " تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري " .

ملخص الدراسة : تناولت هذه الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وخطواته ومشكلاته الخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم الضافة اللي وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري .

وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: إجراء تحليل ومسح بيئي لمؤسسات التعليم الجامعي والعمل على إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي لضمان التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى تحقيق المتابعة النوعية والمستمرة لكل خطوة من خطوات التخطيط عند تحديد رسالة ورؤية المؤسسسات وحتى مراحل التنفيذ.

3) دراسة سوما سليطين (2007) بعنوان : " الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال – دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري " ملخص الدراسة : تناولت هذه الدراسة مفهوم وأهمية ومتطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية ، والخطوات العلمية والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري.

وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها ، عدم توافر نظم معلومات إدارية فعالة، لا تتوفر الموارد المادية اللازمة لعملية إدارة الاستراتيجيات بالمعيار المقبول في هذه

المنظمات ، ولا تمتلك أي من المنظمات ميزة تتافسية مع وجود قصور كبير في عملية تنفيذ ورقابة الإستراتيجية .

الدراسات الأجنبية:

1) دراسة (Carter, 1999) بعنوان :

" Strategic Planning Reborn "

ملخص الدراسة : تناولت هذه الدراسة الاهتمام التي تبديه المنظمات كونه أداة للرقابة واتخاذ القرارات والأفعال البناءة في بيئة محيطة سريعة التغير .

وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي عملية دائمة ومستمرة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية . إضافة إلى إشراك كافة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي .

: بعنوان (Mike Schraeder, 2002) بعنوان (2

" A Simplified Approach to Strategic Management "

ملخص الدراسة : تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في منظمات الأعمال إضافة إلى أكثر المقاربات استخداماً في تطوير الخطط الاستراتيجية .

وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : يجب تطوير الخطط الاستراتيجية بشكل واضح ومبسط والذي سيمكن منظمات الأعمال من إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل أفضل .

: دراسة (McBain & Smith, 2010) بعنوان (3

" Strategic Management in the Public Sector "

ملخص الدراسة : تناولت هذه الدراسة الإدارة العامة ومفهوم الحوكمة وأهميته وكيف أن هذين المفهومين أعادوا تشكيل القطاع العام .

وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : يجب أن يكون مفهوم الإدارة الاستراتيجية الأداة الأساسية القياسية الذي يتوجب على المدراء استخدامها لرسم الخطط الاستراتيجية والذي يزيد من قيمة منظمات الأعمال ويساهم في تحقيق أهدافها .

التعليق على الدراسات السابقة:

لاشك بأن الباحث استفاد من الدراسات السابقة في إغناء الإطار النظري للدراسة الحالية والاستفادة الثرية من نتائج الدراسات السابقة في صياغة النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية .

فرضيات البحث:

تتجلى فرضية الدراسة الرئيسية في الآتي: "هنالك أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وبين أداء وزارة التعليم العالي"، ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1) هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي في أدائها.
- 2) هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الإستراتيجية لوزارة التعليم العالى في أدائها.
- 3) هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم العالى في أدائها.
- 4) هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التخطيط الإستراتيجي لوزارة التعليم العالى في أدائها.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة نظرا لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة، وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها .

مصادر جمع البيانات:

- المصادر الثانوية: المتمثلة بما هو متاح من الكتب والبحوث والتقارير ومواقع الانترنت ذات العلاقة بكل من مفاهيم التخطيط الاستراتيجي ووزارة التعليم العالى.
- المصادر الأولية: المتمثلة بجمع البيانات من المصدر بشكل مباشر لغرض البحث حيث تم جمعها باستخدام أداة البحث الرئيسة (الاستبانة) والتي تتضمن أسئلة خاصة بالبحث، وقد تم توزيعها على عينة البحث في وزارة التعليم العالى.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة أفراد الإدارة الوسطى والعليا التي تشارك في التخطيط الإستراتيجي في وزارة التعليم العالي، تم اختيار عينة عشوائية من (100) فرد يمثلون واحداً من المناصب الآتية (مدير – معاون مدير – رئيس قسم – رئيس دائرة) ليمثلوا عينة الدراسة المطلوبة .

الفصل الثاني: أدبيات الدراسة

المبحث الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول - مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي

تم تعريف التخطيط الاستراتيجي من قبل العديد من المؤلفين وكل على طريقته وبشكل يميز كل منهم عن الآخر مع التركيز على الشيء نفسه وهو وضع الخطط الاستراتيجية واتخاذ كافة الاجراءات اللازمة فيما يخص مستقبل المنظمة ضمن الموارد المتاحة وضمن بيئة تنافسية ومتغيرة لتحقيق أهداف هذه المنظمة. وقبل البدء بتعريف التخطيط الاستراتيجي فقد يكون من المفيد التطرق إلى مفاهيم تتكامل مع التخطيط الاستراتيجي مثل التفكير الاستراتيجي والاستراتيجية والادارة الاستراتيجية والرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، ومن الجدير بالذكر بأن عملية التخطيط الاستراتيجي مرحلة لاحقة تأتي بعد عملية استكمال التفكير الاستراتيجي وتعد الإدارة الاستراتيجية تطبيقاً للتفكير الاستراتيجي وترجمة له بصورة عملية .

مفهوم التفكير الاستراتيجي: نشاط إبداعي وتحليلي يقوم على المعرفة التي تم اكتسابها في مرحلة التعلم. وأثناء مرحلة التفكير الاستراتيجي نقوم بتحديد ماتريد القيام به بحس استراتيجي والقضايا التي يجب تناولها من أجل النجاح. فالتفكير الاستراتيجي يتطلب الابداع الذي يولد بدوره خيارات واسعة يمكن التفكير فيها. وكلما زادت الخيارات، زادت احتمالات أن نجد أفضل خيار متاح.

مفهوم الاستراتيجية : تعبر عن مصطلح عسكري وتعني الخطة الحربية أو فن التخطيط للعمليات العسكرية قبل نشوب الحرب وفي نفس الوقت فن إدارة العمليات عقب نشوب الحروب . وتعكس

^{. (} 110 ، رافدة ، التخطيط الاسترتيجي في المنظومة المدرسية (2007 ، ص 1) .

^{. (} 6 ماكجرو هيل ، كيف تخطط وتنفذ استراتيجية (2009 ، ص 6) .

الاستراتيجية الخطط المحددة مسبقاً لتحديد هدف عين على المدى البعيد في ضوء الامكنيات المتاحة. 3

مفهوم الادارة الاستراتيجية: مجموعة قرارات ونظم إدارية تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية وتسعى نحو تتنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقاتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

مفهوم الرؤية: تُبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة ، وما هي الهيئة التي ستكون عليها مؤسسة الأعمال مستقبلاً ، فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه وتصور المستقبل الذي ينبغي دفع خُطى الأعمال تجاهه .5

مفهوم الرسالة: الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها .6

مفهوم الأهداف الاستراتيجية: النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم وتعبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الإنجاز عن الموقف الحالي.

تعريف التخطيط الاسترتيجي:

تم تعريفه من قبل موسوعة (Wikipedia) بأنه هو عملية تقوم بها المنظمات لتحديد استراتيجيتها، أو اتجاهها، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لتحقيق هذه الاستراتيجية، بما في

https://ar.wikipedia.org ³

http://www.mdcegypt.com 4

⁵ إدريس ، وائل محمد صبحي . الغالبي ، طاهر محسن منصور ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي – المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن (2009 ، ص 74) .

^{. (} 2002) المرسى ، جمال الدين ، الإدارة الاستراتيجية (6

⁷ القطامين ، أحمد ، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (المجلد الثامن عشر ، العدد الثابي ،كانون أول ، 2002) .

ذلك رؤوس الأموال والأشخاص. وهنالك العديد من أساليب تحليل الأعمال المختلفة، بما في ذلك رؤوس الأموال والأشخاص. وهنالك العديد من أساليب تحليل الإباعي SWOT وهو إختصار للكلمات (السياسية، الاقتصاد ،الاجتماعية، بالإنجليزية، وتحليل بيست PEST ، وهو اختصار الكلمات (السياسية، الاقتصاد ،الاجتماعية والتكنولوجية) بالإنجليزية، وتحليل ستير STEER وهو اختصار للكلمات (الثقافة الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والبيئية، والعوامل التنظيمية) بالإنجليزية ، وتحليل ايبيستل EPISTEL وهو اختصار الاتي (البيئة والسياسية والمعلومات والمجتمع والتكنولوجيا والاقتصاد والقانون) بالإنجليزية. 8 ويعرف (خطاب ، 1994) التخطيط الاستراتيجي والمشار إليه في (الحريري ، 2007) بأنه المسار الأساسي الذي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة المختلفة والمتوفرة لديها لتحقيق أهدافها في ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة كما أنها الأسلوب العلمي التي تلجأ إليه الإدارة في استخدام الموارد المتاحة وصولاً إلى الأهداف المرسومة . 9

ويرى (Arnistrong (2001) والمشار إليه في (الحريري ، 2007) بأنه اتجاه تحليلي منتظم يراجع العمل ككل في ضوء علاقته ببيئته وبهدف تحقيق تطوير رؤية جديدة موحدة ومتناسبة ومتوافقة مع الطريق الذي ترغب المؤسسة في اتباعه وتسهيل تكييف المؤسسة مع التغييرات البيئية والهدف من التخطيط الاستراتيجي هو خلق صلة مستمرة بين أهداف وموارد المؤسسة مع الفرص التي توفرها بيئتها .

ويعرفه (مدبولي ، 2001) والمشار إليه في (الحريري ، 2007) بأنه عقلنة التوجهات الإستراتيجية والرؤية الاستراتيجية بما يميزها من طموح ، فهو لا يعنى إلا بما هو ثابت من المعلومات والبيانات حول الموقف الاستراتيجي بكافة أبعاده المنظورة، كما أنه يسمح باستقراء نماذج معينة من تجارب الماضى واسقاطها على المستقبل .

https://ar.wikipedia.org 8

و الموري ، رافدة ، التخطيط الاسترتيحي في المنظومة المدرسية (2007 ، ص 102) .

كما تم تعريفه من (بريدي ، 2006) والمشار إليه في (الحريري ، 2007) على أنه وسيلة تقنية لمساعدة القادة والمديرين على التعامل مع البيئة المضطربة ومع التحديات التي تواجه المؤسسات .

المطلب الثاني - الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي:

- ❖ يقدم رؤية واضحة وجديدة للمنظمة مع الحرص على تحديد التحديات والعوائق إضافة إلى
 فهم أفضل للبيئة المتغيرة التي تحيق بالمنظمة . ¹⁰
 - ❖ يقوم بطرح طرق جديدة للتفكير في المشاكل الحالية أو التي ممكن أن تنشأ في المستقبل.
 - ❖ يحرص على التركيز على احتياجات المنظمة الداخلية والخارجية .
 - پسهل عملية صنع القرار في المنظمة .
 - پزید من الرضا الوظیفی ویحسن الأداء التنظیمی .

المطلب الثالث - خطوات التخطيط الاستراتيجي:

- تحليل الحالة الراهنة للمنظمة من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية والذي يمكن أن يتم عبر التحليل الاستراتيجي الشهير (SWOT) حيث يقوم بتحديد نقاط قوة وضعف المنظمة إضافة إلى الفرص التي يمكن اقتناصها والتهديدات التي يمكن أن تواجهها .
 - تحديد الحالة المستقبلية للمنظمة من خلال صياغة الرؤية والرسالة .

Thomas L.Wheelen (Basic conepts of Strategic Managemnt) Prentice Hall ,2009 10

- تقرير الأهداف واعداد الاسترتيجيات .
 - تنفيذ الاستراتيجيات .
 - التحكم والتقييم . 11

المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي في البلدان النامية

المطلب الأول - التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتحقيق التنمية الشاملة:

إن اعتناق التخطيط الاستراتيجي كعقيدة للوصول إلى الأهداف المرجوة يُحتم على الدول وخاصة النامية منها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لكثرة المشكلات والتعقيدات وقلة الخبرات والامكانيات والموارد المادية والبشرية التي تعاني منها الدول النامية ، فالتخطيط الاستراتيجي يمثل منهاج عمل يغطي كافة مجالات التنمية الشاملة (الاقتصاية والاجتماعية والتربوية والتعليمية) .

فالبلدان النامية لم تشهد تطبيقاً للتخطيط الاستراتيجي وإنما كان نوعاً من التخطيط الجزئي الغير متكامل والذي لم يستطع أن يعالج المشكلات التي يمكن أن توجه البلدان النامية وذلك لغياب النظرة والتفكير والتخطيط الاستراتيجي مما أوصل البلدان النامية إلى أوضاع سلبية في المحالات كافة.

12

Thomas L.Wheelen (Basic conepts of Strategic Managemnt) Prentice Hall ,2009 11

فالمعالجة تتبع من التوجه الواضح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي والتركيز على تبني استراتيجية تتموية شاملة لإحداث تغييرات جذرية في كافة القطاعات بما يعود بالخير والرفاه على تلك البلدان .

المطلب الثاني - معوقات التخطيط الاستراتيجي في البلدان النامية:

- ◄ عدم وجود وزارة أو هيئة خاصة في العديد من الدول النامية والتي يمكن أن يستند
 التخطيط الاستراتيجي عليها في وضع الآفاق والتصورات والأهداف .
- الافتقار إلى الكوادر البشرية المؤهلة والتي تعي أهمية التخطيط الاستراتيجي بالإضافة
 إلى عدم وجود ثقافة التخطيط الاستراتيجي .
- ◄ تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل مجتزأ الأمر الذي يجعل من عملية التخطيط الاستراتيجي عملية غير متوازنة وغير سليمة .
- عدم مواكبة النظم الإدارية في أغلب البلدان النامية لآخر التطورات الحديثة في علوم
 الإدارة الاستراتيجية وبالتالي فقدان الاستفادة منها بالشكل الأمثل .
- كما أن حالة الفساد المستشرية تعتبر من أهم المعوقات التي تواجهها البلدان النامة في
 مجمل تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي .

المبحث الثالث: أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات:

للتخطيط الاستراتيجي أثره العميق في أداء المنظمات من خلال المرونة التي يتمتع بها والتجديد الدائم للخطط الاستراتيجية التي تتلاءم مع كل تغير أو تطور قد ينشأ والقدرة على التأقلم مع هذا التغير إضافة إلى تلافي مخاطر البيئة الخارجية مما يُسهم في جعل هذه المنظمات أكثر فاعلية في أداء مهامها .

فقد بدأت المنظمات بممارسة التخطيط الاستراتيجي لما له من آثر ينعكس إيجاباً على أدائها في ظل عالم يتسم بالتغير والتطور السريع في مختلف مناحي الحياة ، حيث استطاعت الكثير من المنظمات من تحقيق مستويات مرتفعة من النجاح بفضل التخطيط الاستراتيجي والتي تكمن قوته في الاستعداد ومواجهة المستقبل وحل المشكلات والاستفادة من نقاط القوة والحد من نقاط الضعف وفي اقتناص الفرص وتخفيف التهديدات ومواجهة المستجدات والمواقف الطارئة، وهذا من شأنه تحسين أداء المنظمات بصورة أفضل وتطوير أعمالها وتحقيق أهدافها.

الفصل الثالث: وزارة التعليم العالي

المبحث الأول: لمحة عن وزارة التعليم العالى في سورية:

تأسست وزارة التعليم العالي في سورية في عام 1966 م وتهدف الوزارة منذ أنشائها إلى النهوض بالبحث العلمي وتطويره ووضع الخطط العلمية والمعرفية، وسياسات التعليم العالي المستقبلية من خلال مجلس التعليم العالي والمجالس المختصة. كما تسعى الوزارة إلى تعزيز دور منظومة التعليم العالي في الإسهام في خطط التتمية الوطنية المستدامة، وكان للوزارة الفضل الأول في محاربة الأمية التي أصبحت لا تزيد عن 2,14 بالمئة عام 2008.

المبحث الثاني - رؤية ورسالة وأهداف وزارة التعليم العالى في سورية: 12

الرؤية: منظومة تعليمية بحثية وطنية شاملة، تحقق التميز والإتقان والجودة، من خلال بناء واستثمار الموارد البشرية والمعرفة كثروة إستراتيجية، وتوفر البنية الأساسية لنقل المعرفة وتوطينها وتوليدها ونشرها بما يضمن تحقيق أهداف الدولة وتنمية الإنسان العربي السوري، وتسعى إلى جعل سورية قادرة على المنافسة إقليمياً ودولياً خلال العقدين القادمين.

الرسالة: تأمين فرص تعليم وبحث علمي تتناسب والتطور العالمي، وتنسجم مع متطلبات التتمية المستدامة والاحتياجات المجتمعية، وتسعى إلى تعميق ربط الجامعات بالمجتمع وتطوير أدائها ومخرجاتها وفق معايير معتمدة للجودة والتميز.

15

 $http://mohe.gov.sy/mohe/index.php \ ^{12}$

الأهداف:

- ◄ زيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالى وإتاحتها للجميع وفق معاييرالجدارة .
- ◄ تعزيزا لاستثمار الأمثل في التعليم والبحث العلمي كمورد فاعل في عملية التتمية .
 - تعزيز الموائمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل .
 - ◄ تطويرا لأداء وكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد .
 - تعزيز حاكمية التعليم العالي وتطوير العمل الإداري المؤسساتي .

المبحث الثالث - استراتيجية وزارة التعليم العالى في سورية 13

- تحسين فرص التعليم العالي والسعي للوصول إلى توزيع جغرافي أمثل للجامعات ومؤسساتها والتركيز على التنمية التعليمية المتوازنة .
- تحسين نوعية التعليم وتعزيز الصلة وقنوات الترابط بين مؤسسات التعليم العالي العارضة للبحث العلمي والجهات الطالبة له وتفعيل دور قطاع الأعمال في التعليم العالي والبحث العلم . إضافة إلى تعزيز البنية التحتية والبيئة التمكينية ومستلومات العملية التعليمية والبحثية واحتياجاتها التقانية . والتركيز على تعزيز علاقات التعاون بين الجامعات العربية والأجنبية .
- تحسين كفاءة التعليم بتعزيز التشاركية مع القطاعات المستفيدة وتطوير المناهج والبرامج بما يوفر الربط بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية . إضافة إلى تطوير البيئة

16

http://mohe.gov.sy/mohe/index.php 13

التشريعية لتعزيز ربط التعليم باحتياجات سوق العمل واعتماد مبدأ التعليم المستمر والتعليم مدى الحياة .

• الاستخدام الأمثل للموارد والمرافق المتاحة وتعزيز حاكمية مؤسسات التعليم العالي والتركيز على برامج التأهيل النوعي للأطر الإدارية والتعليمية وتطوير المستشفيات والمراكز الطبية التعليمية وتحديثها وتحسن أدائها والارتقاء بجودة ومستوى خدماتها.

المبحث الرابع - تطبيق وتنفيذ استراتيجية وزارة التعليم العالي في سورية :

على الرغم من حرص وزارة التعليم العالي في سورية على تطبيق استراتجيتها عبر خطط خمسية ، وذلك من خلال الارتقاء بأداء التعليم العالي ودعم العملية التعليمية وتحقيق هدفها في دفع عجلة التتمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق التتمية المستدامة في سورية ، تظل وزارة التعليم العالي تواجه العديد من التحديات التي تؤخر تنفيذ استرتجيات التعليم العالي مثل محدودية التمويل والاعتمادات المالية وتعثر العلاقات الثقافية والدولية بسبب الظروف الحالية والعقوبات الدولية وتوقف معظم مشاريع التعاون الدولي .

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية (الإطار العملي للدراسة):

سوف يتم في هذا الفصل القيام بإجراءات الدراسة العملية، والتي تتضمن الخطوات الآتية:

- الدراسة الوصفية.
- اختبارات الثبات والصدق.
 - الدراسة التحليلية.
 - اختبار الفرضيات.

أُجريت الدراسة على عينة عشوائية من موظفي الإدارة العليا لوزارة التعليم العالي بلغ حجمها 100 فرداً. وتم توزيع استبيان الدراسة على أفراد العينة ومن ثم استردادها ليتم تفريغها في قاعدة بيانات ضمن البرنامج الإحصائي SPSS وقد أجريت كل الاختبارات الإحصائية باستخدام هذا البرنامج وعند مستوى دلالة 0.05.

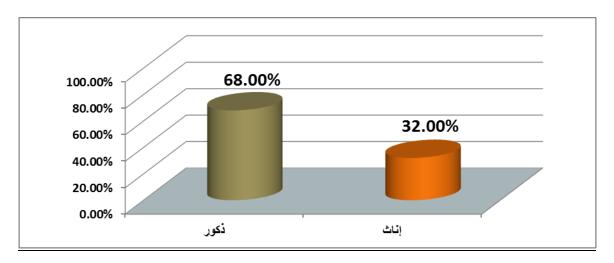
المبحث الأول: نتائج الدراسة الوصفية Descriptive Study Results:

توزع عينة الدراسة بحسب الجنس:

كانت نسبة الذكور ضمن عينة الدراسة أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 68% مقابل 32% للإناث. ويبين الجدول والمخطط التاليين ذلك.

الجدول (1): توزع عينة الدراسة بحسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%68.0	68	ذكور
%32.0	32	إناث
%100.0	100	Total



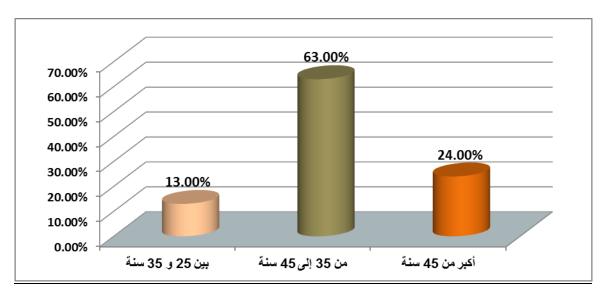
المخطط (1): توزع عينة الدراسة بحسب الجنس.

توزع عينة الدراسة بحسب أعمار المستقصى آرائهم:

جاءت فئة الموظفين الذين تراوحت أعمارهم بين الخمسة والثلاثين والخمسة والأربعين عاماً في المرتبة الأولى مشكلةً نحو ثلثي حجم عينة الدراسة، في حين جاءت مجموعة الموظفين ممن فاقت أعمارهم الخمسة والأربعين عاماً في المرتبة الثانية وبنسبة بلغت 24% من حجم العينة، وجاءت المجموعة الفتية (بين 25 و 35 عاماً) في المرتبة الثالثة مشكلةً 13% من حجم عينة الدراسة، ويبين الجدول والمخطط رقم (2) توزع العينة بحسب الفئة العمرية.

الجدول (2): توزع عينة الدراسة بحسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	العمر
%13.0	13	بين 25 و 35 سنة
%63.0	63	من 35 إلى 45 سنة
%24.0	24	أكبر من 45 سنة
%100.0	100	Total



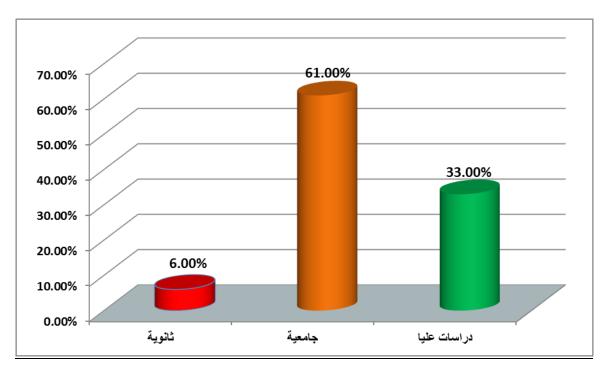
المخطط (2): توزع عينة الدراسة بحسب العمر.

توزع المشاركين في الدراسة بحسب مستوى تحصيلهم العلمي:

جاءت فئة أصحاب الشهادات الجامعية في المرتبة الأولى حيث بلغت نسبتهم 61% من مجمل حجم عينة الدراسة، وجاء حملة شهادة الدراسات العليا في المرتبة الثانية وبنسبة الثلث من إجمالي حجم عينة الدراسة، وأخيراً جاء حملة الشهادة الثانوية في المرتبة الأخيرة وبنسبة من إجمالي حجم عينة الدراسة، ويوضح الجدول والمخطط رقم (4) التاليين توزع المشاركين في الدراسة بحسب مستوى تحصيلهم العلمي.

الجدول (3): توزع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
%6.0	6	ثانوية
%61.0	61	جامعية
%33.0	33	دراسات علیا
%100.0	100	Total



المخطط (3): توزع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي.

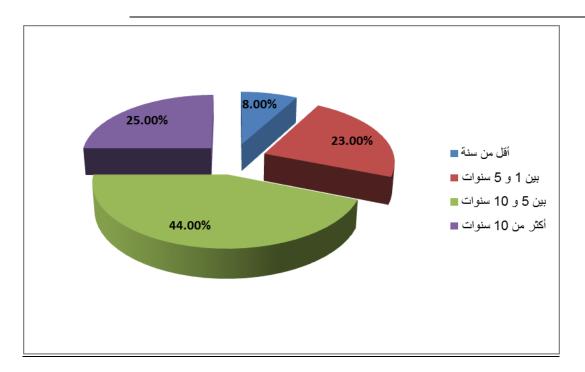
توزع المشاركين في الدراسة بحسب عدد سنوات العمل في الوزارة:

جاء أصحاب الخبرة المتوسطة الأمد (بين 5 و 10 سنوات من العمل في وزارة التعليم العالي) في المرتبة الأولى مشكلين نسبة 44% من حجم العينة الإجمالي، تبعهم أصحاب الخبرات الطويلة (أكثر من 10 سنوات من العمل في الوزارة) والذين بلغت نسبتهم 25% من إجمالي حجم عينة الدراسة. أما من تراوحت فترة عملهم في الوزارة بين 1 و 5 سنوات فبلغت نسبتهم 25% من مجمل حجم عينة الدراسة، وأخيراً كانت نسبة الموظفين حديثي العهد في العمل

بالوزارة (أقل من سنة) ضعيفة ولم تتعد 8% من مجمل حجم عينة الدراسة. ويوضح الجدول والمخطط رقم (4) التاليين توزع المشاركين في الدراسة بحسب عدد سنوات خبرتهم في العمل ضمن الوزارة.

الجدول (4): توزع عينة الدراسة بحسب عدد سنوات العمل في وزارة التعليم العالي.

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة في الوزارة
8.0%	8	أقل من سنة
23.0%	23	بین 1 و 5 سنوات
44.0%	44	بین 5 و 10 سنوات
25.0%	25	أكثر من 10 سنوات
100.0%	100	Total



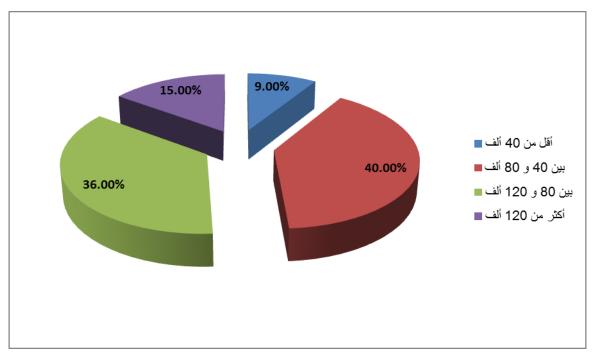
المخطط (4): توزع عينة الدراسة بحسب عدد سنوات الخبرة في العمل ضمن وزارة العليم العالى.

توزع المشاركين في الدراسة بحسب الدخل الشهري:

جاءت مجموعة الأفراد ممن تراوحت دخولهم الشهرية بين 40 و 80 ألف ليرة سورية في المرتبة الأولى وبنسبة بلغت 40% من حجم عينة الدراسة تبعهم أصحاب الدخول المرتفعة نسبياً والذين تراوحت دخولهم بين 80 و 120 ألف ليرة سورية شهرياً في المرتبة الثانية حيث شكّلت هذه المجموعة نسبة 36% من حجم العينة الإجمالي، وجاء أصحاب الدخول المرتفعة (والذين فاقت دخولهم الشهرية حاجز الد 120 ألف ليرة سورية) ثالثاً وبلغت نسبتهم 15% من حجم عينة الدراسة، أما أصحاب الدخول المنخفضة من الموظفين الذين قلت دخولهم الشهرية عن 40 ألف ليرة سورية فبلغت نسبتهم 9% فقط من مجمل حجم عينة الدراسة. ويوضح الجدول والمخطط رقم (5) توزع المشاركين في الدراسة بحسب الدخل الشهري.

الجدول (5): توزع عينة الدراسة بحسب الدخل الشهري.

النسبة المئوية	التكرار	الدخل الشهري
9.0%	9	أقل من 40 ألف
40.0%	40	بين 40 و 80 ألف
36.0%	36	بين 80 و 120 ألف
15.0%	15	أكثر من 120 ألف
100.0%	100	Total



المخطط (5): توزع عينة الدراسة بحسب الدخل الشهري.

المبحث الثاني : دراسة صدق وثبات الاختبار Validity & Reliability > اختبار الصدق:

تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory وهو تحليل نقوم من خلاله بإدخال متغيرات البحث لنقوم بتوزيعها على عدد من العوامل أو الأبعاد المحتملة، وكانت النتائج كما يبين الجدول التالى:

الجدول رقم (6): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي واستكشاف العوامل الكامنة ضمن الجدول رقم (6): الاستبيان.

العامل	العامل	العامل	العامل	العامل	العبارة	رقم
الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول		العبارة
				.687	لوزارة التعليم العالي رسالة تمثل الغاية الكبرى لها.	1
				.625	يشارك جميع أعضاء وزارة التعليم العالي في صياغة الرسالة.	2

			.585	تعمل وزارة التعليم العالي على تحقيق الرسالة التي وضعت.	3
			.711	تساهم وزارة التعليم العالي في تحقيق وجود المنظمة.	4
		.662		لوزارة التعليم العالي تصور مستقبلي لما ستكون عليه بالمستقبل.	5
		595.		يتم بناء رؤية وزارة التعليم العالي بناءً على أسس منهجية قابلة للتحقيق.	6
		.686		تقوم وزارة التعليم العالي بتحقيق رؤيتها التي قامت بوضعها سابقاً.	7
		585.		تعمل وزارة التعليم العالي على الترويج بشكل دائم لرؤيتها.	8
	.585			لدى وزارة التعليم العالي تصور عام للنتائج التي ستحققها.	9
	095.			توضع الأهداف الإستراتيجية بناءً على ما تم صياغته في رسالة المنظمة ورؤيتها.	10
	.888			تضمن الأهداف الإستراتيجية تحقيق المصلحة الفردية إلى جانب المصلحة العامة.	11
	.581			يتم تقييم الأهداف الإستراتيجية بناءً على النتائج التي تم وضع هذه	12

			الأهداف على أساسها.	
	.505		تقوم وزارة التعليم العالي بوضع تصور البيئة التنافسية التي تتتمي لها.	13
	.689		يتم الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة والداخلية.	14
	.742		تتم عملية رصد وتقييم نهائية للبرامج والأنشطة الضامنة لنجاح هذا النظام.	15
	.920		لوزارة التعليم العالي هدف يمثل ترابط رسالة المنظمة مع رؤيتها والأهداف الإستراتيجية.	16
	.933		نتم إعادة صياغة الأهداف والرؤية والرسالة إذا كان هنالك حاجة لذلك.	17
.651			تحقق وزارة التعليم العالي أهدافها بكفاءة اكبر.	18
.729			تقوم وزارة التعليم العالي باستثمار أفضل الموارد المتاحة لها.	19
.747			تقوم وزارة التعليم العالي بتعظيم عوائدها.	20
.866			لدى وزارة التعليم العالي طرق أكثر فاعلية للحصول على معلومات أكثر أهمية.	21
.737			يتزايد عدد الطلاب الذي يتعاملون مع وزارة التعليم العالي.	22

.740					تتزايد حصة وزارة التعليم العالي والمؤسسات التابعة لها في السوق نسبة لحصة المؤسسات التعليمية.	23
.766					تمتلك وزارة التعليم العالي صورة إيجابية في ذهن عملائها.	24
.713					تتحسن سمعة وزارة التعليم العالي في أذهان عملائها.	25
.704					تحصل وزارة التعليم العالي على موارد بشرية ذات كفاءة كبيرة.	26
.677					تحصل وزارة التعليم العالي على تكنولوجيا ذات كفاءة كبيرة.	27
5.424%	6.626%	9.449%	9.714%	24.319%	نسبة المعلومة المشروحة	
%55.534					إجمالي المعلومة المشروحة	
1.465	1.789	2.551	2.623	6.566	الجذور الكامنة	

نلاحظ من الجدول السابق أن عدد العوامل المستخرجة من التحليل العاملي الاستكشافي والتي كانت قيمة جذورها الكامنة أكبر من الواحد حسب معيار Kaiser هو خمسة فقط وهذا يتوافق مع عدد أبعاد مقياس أداة البحث (أربعة محاور مستقلة ومحور تابع) وقد بلغ إجمالي نسبة

ونلاحظ أيضاً أن الوزن العاملي (Loadings) لجميع العوامل يتراوح بين 0.5 و 0.9 ، وهذا يدل على تمثيل جيد بين المتحولات والعوامل التي تمثلها، حيث أن قيمة الوزن العاملي تتراوح ما بين -1 و +1 وكلما اقتربت من +1 دل ذلك على تمثيل أقوى بين المتحول والعامل، وبالتالي نستتج مما سبق أن التحليل ذو جودة جيدة ولذلك سننتقل لتفسير التحليل.

نلاحظ أن التحليل قد قسم المتحولات إلى خمسة عوامل وقد جاءت كما يلى:

العامل الأول: رسالة المنظمة ويتضمن العبارات من 1 حتى 4.

العامل الثاني: رؤية المنظمة ويتضمن العبارات من 5 حتى 8.

العامل الثالث: الأهداف الإستراتيجية ويتضمن العبارات من 9 حتى 12.

العامل الرابع: نظام التخطيط الإستراتيجي ويتضمن العبارات من 13 حتى 17.

العامل الخامس: أداء المنظمة ويتضمن العبارات من 18 حتى 27.

:Cronbach's lpha coefficient تقییم الثبات باستخدام معامل کرونباخ–ألفا \succ

تم حساب قيمة معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبيان الخمسة ويقدم الجدول رقم (7) عرضاً لقيم المعامل الناتجة.

الجدول (7): قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحاور استبيان الدراسة.

,	315	
قيمة معامل كرونباخ ألفا	العبارات	المحور

607.0	4	رسالة المنظمة
607.0	4	رؤية المنظمة
0.719	1	الأهداف
0.719	4	الإستراتيجية
0.667	5	نظام التخطيط
0.007)	الإستراتيجي
0.756	10	أداء المنظمة

نلاحظ بأن قيمة المعامل قد تجاوزت 0.6 لكل محاور الاستبيان الفرعية أو الكلية، وهذا يدل على تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات تتيح تطبيقه على مجتمع الدراسة وبدرجة عالية من الثقة.

المبحث الثالث : الدراسة التحليلية

○ تحري مواقف المستقصى آرائهم بالنسبة لعبارات المحور الرئيسي الأول: التخطيط الإستراتيجي.

المحور الفرعي الأول: رسالة المنظمة.

يبين الجدول رقم (8) قيم المتوسط الحسابي والانحراف والخطأ المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات المحور الفرعي الأول، في حين يبين الجدول رقم (9) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة والذي يهدف لتحري وجود أي اختلاف جوهري في إجابات المستقصى آرائهم عن القيمة الحيادية الموافقة للدرجة 3 على سلم ليكرت الخماسي الدرجات المعتمد للإجابة على كل عبارات استبيان الدراسة.

الجدول رقم (8): قيم المتوسط الحسابي والانحراف والخطأ المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات المحور الفرعي الأول المتعلق برسالة المنظمة.

	Or	ıe−Sam	ple Sta	tistics	
رقم العبارة	العبارة	N	Mean	Std. Deviatio n	Std. Error Mean
1	لوزارة التعليم العالي رسالة تمثل الغاية الكبرى لها.	100	3.78	1.021	.102
2	يشارك جميع أعضاء وزارة التعليم العالي في صياغة الرسالة.	100	2.64	1.259	.126
3	تعمل وزارة التعليم العالي على تحقيق الرسالة التي وضعت.	100	3.76	1.006	.101
4	تساهم وزارة التعليم العالي في تحقيق وجود المنظمة.	100	3.13	1.134	.113
كامل المحور الفرعي الأول	رسالة المنظمة	100	3.327	.75185	.07518

الجدول رقم (9): نتيجة اختبار (ت) للعينة الواحدة لتحري اتجاه المستقصى آرائهم في الإجابة على كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الأول المتعلق برسالة المنظمة.

	One-Sample Test							
رقم العبارة	Т	Df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95 Confid Interval Differ	dence of the	نتيجة الاختبار	
					Lower	Upper		
1	7.641	99	.000	.780	.58	.98	يوجد دلالة باتجاه الموافقة	
2	-2.858	99	.005	360	61	11	يوجد دلالة باتجاه عدم الموافقة	
3	7.553	99	.000	.760	.56	.96	يوجد دلالة باتجاه الموافقة	
4	1.146	99	.254	.130	10	.36	لا يوجد دلالة (موقف محايد)	
رسالة المنظمة	4.356	99	.000	.32750	.1783	.4767	يوجد دلالة باتجاه الموافقة	

ويبين الجدول رقم (10) خلاصة لنتيجة الاختبار السابق وموقف أفراد عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات محور رسالة المنظمة.

الجدول رقم (10): خلاصة لمواقف المستقصى آرائهم تجاه كل عبارة من عبارات المحور الفرعى الأول.

موقف المستقصى آرائهم من العبارة	رقم العبارة
يوافق المستقصى آرائهم على وجود رسالة لوزارة التعليم العالي تمثل الغاية الكبرى لها.	1
لا يوافق المستقصى آرائهم على مضمون العبارة الثانية وهذا يدل على أن صياغة الرسالة الخاصة بوزارة التعليم العالي لا يتم من قبل جميع الأعضاء في الوزارة.	2
يوافق المستقصى آرائهم على أن وزارة التعليم العالي تعمل لتحقيق الرسالة التي وضعتها.	3
لا يوجد موقف محدد تجاه مضمون هذه العبارة وبالتالي ليس من الواضح فيما إذا كانت الوزارة تساهم بشكل فعال في تحقيق وجودها كمنظمة.	4
موافقة	رسالة المنظمة

وبالنظر إلى نتيجة الاختبار بالنسبة لكامل المحور الفرعي الأول يمكن الاستنتاج بقناعة موظفي الوزارة بامتلاك وزارة التعليم العالي السورية لرسالة محددة وهادفة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي.

المحور الفرعي الثاني: رؤية المنظمة.

يبين الجدول رقم (11) قيم المتوسط الحسابي والانحراف والخطأ المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات المحور الفرعي الثاني، في حين يبين الجدول رقم (12) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة وبنفس الطريقة التي ذُكرت مع المحور الفرعي الأول.

الجدول رقم (11): قيم المتوسط الحسابي والانحراف والخطأ المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات المحور الفرعي الثاني المتعلق برؤية المنظمة.

	Or	ıe−Sam	ple Sta	tistics	
رقم العبارة	العبارة	N	Mean	Std. Deviatio n	Std. Error Mean
5	لوزارة التعليم العالي تصور مستقبلي لما ستكون عليه بالمستقبل.	100	2.81	1.212	.121
6	يتم بناء رؤية وزارة التعليم العالي بناءً على أسس منهجية قابلة للتحقيق.	100	3.22	.938	.094
7	تقوم وزارة التعليم العالي بتحقيق رؤيتها التي قامت بوضعها سابقاً.	100	2.99	.969	.097
8	تعمل وزارة التعليم العالي على الترويج بشكل دائم لرؤيتها.	100	3.83	1.083	.108
رؤية المنظمة	المحور الفرعي الثاني: رؤية المنظمة.	100	3.212	.71543	.07154

الجدول رقم (12): نتيجة اختبار (ت) للعينة الواحدة لتحري اتجاه المستقصى آرائهم في الإجابة على كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الثاني المتعلق برؤية المنظمة.

	Test Value = 3							
رقم العبارة	Т	Df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Interval of		نتيجة الاختبار	
					Lower	Upper		
5	-1.568	99	.120	190	43	.05	لا يوجد دلالة (موقف محايد)	
6	2.345	99	.021	.220	.03	.41	يوجد دلالة باتجاه الموافقة	
7	103	99	.918	010	20	.18	لا يوجد دلالة (موقف محايد)	
8	7.664	99	.000	.830	.62	1.04	يوجد دلالة باتجاه الموافقة	
رؤية المنظمة	2.970	99	.004	.21250	.0705	.3545	يوجد دلالة باتجاه الموافقة	

ويبين الجدول رقم (13) خلاصة لنتيجة الاختبار السابق وموقف أفراد عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات محور رؤية المنظمة.

الجدول رقم (13): خلاصة لمواقف المستقصى آرائهم تجاه كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الثاني "رؤية المنظمة".

موقف المستقصى آرائهم من العبارة	رقم العبارة
لا يوجد موقف محدد تجاه مضمون هذه العبارة وبالتالي ليس من الواضح فيما إذا كانت الوزارة تمتلك تصور قائم لوضعها المستقبلي.	5
يوافق المستقصى آرائهم على وجود أسس منهجية قابلة للتحقيق يتم البناء عليها في صياغة الرؤية المستقبلية للوزارة.	6
لا يوجد موقف محدد تجاه مضمون هذه العبارة وبالتالي ليس من الواضح فيما إذا كانت الوزارة تقوم بالعمل الحثيث لتحقيق رؤيتها المستقبلية.	7
يوافق المستقصى آرائهم على حقيقة كون وزارة التعليم العالي تعمل بشكل فعال لترويج رؤيتها.	8
موافقة	رؤية المنظمة

وبالنظر إلى نتيجة الاختبار بالنسبة لكامل المحور الفرعي الثاني يمكن الاستنتاج بقناعة موظفي الوزارة بامتلاك وزارة التعليم العالي السورية لرؤية مستقبلية كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي.

◄ المحور الفرعى الثالث: الأهداف الإستراتيجية.

يبين الجدول رقم (14) قيم المتوسط الحسابي والانحراف والخطأ المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات المحور الفرعي الثالث، في حين يبين الجدول رقم (15) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة وبنفس الطريقة التي ذُكرت مع المحورين الفرعيين الأول والثاني.

الجدول رقم (14): قيم المتوسط الحسابي والانحراف والخطأ المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات المحور الفرعي الثالث المتعلق بالأهداف الإستراتيجية.

	Or	One-Sample Statistics							
رقم العبارة	العبارة	N	Mean	Std. Deviatio	Std. Error				
				n	Mean				
9	لدى وزارة التعليم العالي تصور عام للنتائج التي ستحققها.	100	3.56	1.038	.104				
10	توضع الأهداف الإستراتيجية بناءً على ما تم صياغته في رسالة المنظمة ورؤيتها.	100	3.50	.905	.090				
11	تضمن الأهداف الإستراتيجية تحقيق المصلحة الفردية إلى جانب المصلحة العامة.	100	3.02	.974	.097				
12	يتم تقييم الأهداف الإستراتيجية بناءً على	100	3.59	.975	.098				

	النتائج التي تم وضع هذه الأهداف على أساسها.				
الأهداف الإستراتيجية	المحور الفرعي الثالث: الأهداف الإستراتيجية	100	3.417	.71779	.07178

الجدول رقم (15): نتيجة اختبار (ت) للعينة الواحدة لتحري اتجاه المستقصى آرائهم في الإجابة على كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الثالث المتعلق بالأهداف الإستراتيجية.

رقم العبارة	T	Df	Sig. (2- tailed)	`		% dence of the ence	نتيجة الاختبار
					Lower	Upper	
9	5.396	99	.000	.560	.35	.77	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
10	5.528	99	.000	.500	.32	.68	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
11	.205	99	.838	.020	17	.21	لا يوجد دلالة (موقف محايد)
12	6.049	99	.000	.590	.40	.78	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الأهداف	5.816	99	.000	.41750	.2751	.5599	يوجد دلالة باتجاه

ويبين الجدول رقم (16) خلاصة لنتيجة الاختبار السابق وموقف أفراد عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات محور الأهداف الإستراتيجية.

الجدول رقم (16): خلاصة لمواقف المستقصى آرائهم تجاه كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الثالث "الأهداف الإستراتيجية".

موقف المستقصى آرائهم من العبارة	رقم العبارة
يوافق المستقصى آرائهم على وجود تصور عام للنتائج لدى وزارة التعليم العالي السورية والتي تسعى لتحقيقها في المستقبل.	9
يوافق المستقصى آرائهم على أن رسالة المنظمة ورؤيتها تمثل المرجعية عند صياغة الأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي السورية.	10
لا يوجد موقف محدد تجاه مضمون هذه العبارة وبالتالي ليس من الواضح فيما إذا كان يتم ضمان المصالح الفردية إلى جانب المصلحة العامة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	11
يوافق المستقصى آرائهم على أن تقييم الأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي السورية تتم بناءً على النتائج المحققة لهذه الأهداف.	12
موافقة	الأهداف الإستراتيجية

وبالنظر إلى نتيجة الاختبار بالنسبة لكامل المحور الفرعي الثالث يمكن الاستنتاج بقناعة موظفي الوزارة بامتلاك وزارة التعليم العالي السورية لأهداف إستراتيجية محددة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي.

المحور الفرعي الرابع: نظام التخطيط الإستراتيجي.

يبين الجدول رقم (17) قيم المتوسط الحسابي والانحراف والخطأ المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات المحور الفرعي الرابع، في حين يبين الجدول رقم (18) نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة وبنفس الطريقة التي ذُكرت مع المحاور الفرعية الثلاثة السابقة.

الجدول رقم (17): قيم المتوسط الحسابي والانحراف والخطأ المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات المحور الفرعي الرابع المتعلق بنظام التخطيط الإستراتيجي.

	One-Sample Statistics							
رقم العبارة	العبارة	N	Mean	Std. Deviatio n	Std. Error Mean			
13	تقوم وزارة التعليم العالي بوضع تصور للبيئة التنافسية التي تتتمي لها.	100	2.43	1.174	.117			
14	يتم الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة والداخلية.	100	3.28	1.280	.128			
15	تتم عملية رصد وتقييم نهائية للبرامج والأنشطة الضامنة لنجاح هذا النظام.	100	3.27	1.118	.112			
16	لوزارة التعليم العالي هدف يمثل ترابط رسالة المنظمة مع رؤيتها والأهداف	100	3.85	1.019	.102			

	الإستراتيجية.				
17	تتم إعادة صياغة الأهداف والرؤية والرسالة إذا كان هنالك حاجة لذلك.	100	3.84	1.022	.102
نظام التخطيط الإستراتيجي	المحور الفرعي الرابع: نظام التخطيط الإستراتيجي.	100	3.334	.73803	.07380

الجدول رقم (18): نتيجة اختبار (ت) للعينة الواحدة لتحري اتجاه المستقصى آرائهم في الجدول رقم (18) عبارة من عبارات المحور الفرعي الرابع المتعلق بنظام التخطيط

الإستراتيجي.

					95	%					
-1.11 5	. 1 11 7		Sig (2	Mean	Confid	dence	نتيجة الاختبار				
رقم العبارة	Т	Df	Sig. (2-	Difference	Interval of the						
			tailed)	ialleuj	ialleuj	ialleu)	ialleuj	Dillefence	Differ	ence	
					Lower	Upper					
13	-4.854	99	.000	570	_ 80	- 80	80	34	يوجد دلالة باتجاه		
13	4.034))	.000	.570 .80	•34	عدم الموافقة					
14	2.188	00 02	021	99 .031	.280	.03	.53	يوجد دلالة باتجاه			
14	2.100	77	.031	.200	.03	.55	الموافقة				
15	2.415	.415 99	.018	.270	.05	.49	يوجد دلالة باتجاه				
13	2.413	77	.010	.270	.05	•47	الموافقة				

16	8.343	99	.000	.850	.65	1.05	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
17	8.218	99	.000	.840	.64	1.04	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
نظام التخطيط الإستراتيجي	4.526	99	.000	.33400	.1876	.4804	يوجد دلالة باتجاه الموافقة

ويبين الجدول رقم (19) خلاصة لنتيجة الاختبار السابق وموقف أفراد عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات محور نظام التخطيط الإستراتيجي.

الجدول رقم (19): خلاصة لمواقف المستقصى آرائهم تجاه كل عبارة من عبارات المحور الفرعي الرابع "نظام التخطيط الإستراتيجي".

موقف المستقصى آرائهم من العبارة	رقم العبارة
لا يوافق المستقصى آرائهم على مضمون هذه العبارة وبالتالي لا يشعر	
أعضاء الوزارة بأن الوزارة كمنظمة تقوم بوضع تصور للبيئة التتافسية التي	13
تتمي لها.	
يوافق المستقصى آرائهم على أن الظروف الداخلية والمحيطة تؤخذ بعين	14
الاعتبار عند تخطيط الأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي السورية.	14
يوافق المستقصىي آرائهم على أن الوزارة تقوم بعملية رصد وتقييم نهائي	15
للبرامج والأنشطة الضامنة لنجاح نظام التخطيط الإستراتيجي للوزارة.	13
يوافق المستقصى آرائهم على أن الهدف النهائي للوزارة يتمثل من خلال	16
ترابط رسالة المنظمة مع رؤيتها والأهداف الإستراتيجية.	10
يوافق المستقصى آرائهم على أن صياغة الأهداف والرؤية والرسالة لوزارة	
التعليم العالي عملية مرنة ويمكن أن تخضع للتعديل عندما تستدعي الحاجة	17
ذاك.	

نظام التخطيط الإستراتيجي

موافقة

وبالنظر إلى نتيجة الاختبار بالنسبة لكامل المحور الفرعي الرابع يمكن الاستنتاج بقناعة موظفي الوزارة بامتلاك وزارة التعليم العالي السورية لنظام تخطيط إستراتيجي جيد كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي.

□ تحري مواقف المستقصى آرائهم بالنسبة لعبارات المحور الرئيسي الثاني: أداء المنظمة.
يبين الجدول رقم (20) قيم المتوسط الحسابي والانحراف والخطأ المعياري لإجابات المستقصى
آرائهم على عبارات المحور الرئيسي الثاني، في حين يبين الجدول رقم (21) نتائج اختبار (ت)
للعينة الواحدة ودلالة هذا الاختبار في تحديد مواقف أفراد العينة تجاه عبارات هذا المحور.
الجدول رقم (20): قيم المتوسط الحسابي والانحراف والخطأ المعياري لإجابات المستقصى
آرائهم على عبارات المحور الرئيس الثاني المتعلق بأداء المنظمة.

	One-Sample Statistics							
				Std.	Std.			
رقم العبارة	العبارة	N	Mean	Deviatio	Error			
				n	Mean			
18	تحقق وزارة التعليم العالي أهدافها بكفاءة اكبر.	100	2.97	1.185	.118			
19	تقوم وزارة التعليم العالي باستثمار	100	2.27	.983	.098			

	أفضل الموارد المتاحة لها.				
20	تقوم وزارة التعليم العالي بتعظيم عوائدها.	100	2.68	1.127	.113
21	لدى وزارة التعليم العالي طرق أكثر فاعلية للحصول على معلومات أكثر أهمية.	100	3.57	1.225	.122
22	يتزايد عدد الطلاب الذي يتعاملون مع وزارة التعليم العالي.	100	3.59	1.147	.115
23	تتزايد حصة وزارة التعليم العالي والمؤسسات التابعة لها في السوق نسبة لحصة المؤسسات التعليمية.	100	3.73	1.205	.120
24	تمتلك وزارة التعليم العالي صورة إيجابية في ذهن عملائها.	100	3.02	1.073	.107
25	تتحسن سمعة وزارة التعليم العالي في أذهان عملائها.	100	3.08	1.161	.116
26	تحصل وزارة التعليم العالي على موارد بشرية ذات كفاءة	100	3.63	1.089	.109

	كبيرة.				
27	تحصل وزارة التعليم العالي على تكنولوجيا ذات كفاءة كبيرة.	100	3.31	.992	.099
أداء المنظمة	المحور الرئيس الثاني: أداء المنظمة	100	3.185	.62738	.06274

الجدول رقم (21): نتيجة اختبار (ت) للعينة الواحدة لتحري اتجاه المستقصى آرائهم في الإجابة على كل عبارة من عبارات المحور الرئيس الثاني المتعلق بأداء المنظمة.

رقم العبارة	Т	Df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		نتيجة الاختبار	
					Lower	Upper		
18	253	99	.801	030	27	.21	لا يوجد دلالة (موقف محايد)	
19	-7.424	99	.000	730	93	53	يوجد دلالة باتجاه عدم الموافقة	
20	-2.839	99	.005	320	54	10	يوجد دلالة باتجاه عدم الموافقة	
21	4.654	99	.000	.570	.33	.81	يوجد دلالة باتجاه الموافقة	
22	5.145	99	.000	.590	.36	.82	يوجد دلالة باتجاه الموافقة	

23	6.059	99	.000	.730	.49	.97	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
24	.186	99	.853	.020	19	.23	لا يوجد دلالة (موقف محايد)
25	.689	99	.492	.080	15	.31	لا يوجد دلالة (موقف محايد)
26	5.787	99	.000	.630	.41	.85	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
27	3.126	99	.002	.310	.11	.51	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
أداء المنظمة	2.949	99	.004	.18500	.0605	.3095	يوجد دلالة باتجاه الموافقة

ويبين الجدول رقم (22) خلاصة لنتيجة الاختبار السابق وموقف أفراد عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات محور أداء المنظمة.

الجدول رقم (22): خلاصة لمواقف المستقصى آرائهم تجاه كل عبارة من عبارات المحور الجدول رقم (22): خلاصة لمؤليس الثاني "أداء المنظمة".

موقف المستقصى آرائهم من العبارة	رقم العبارة
لا يوجد موقف محدد تجاه مضمون هذه العبارة وبالتالي ليس من الواضح فيما إذا كانت وزارة التعليم العالي أهدافها بكفاءة اكبر.	18
لا يوافق المستقصى آرائهم على مضمون هذه العبارة وبالتالي لا يشعر الموظفون بأن وزارة التعليم العالي تقوم باستثمار أفضل الموارد المتاحة لها.	19
لا يوافق المستقصى آرائهم على مضمون هذه العبارة وبالتالي لا يشعر الموظفون بعمل وزارة التعليم العالي على تعظيم عوائدها.	20

يوافق المستقصى آرائهم على مضمون هذه العبارة مما يدل على امتلاك وزارة التعليم العالي لطرق أكثر أهمية.	21
يوافق المستقصى آرائهم على مضمون هذه العبارة مما يدل على تزايد عدد الطلاب الذي يتعاملون مع وزارة التعليم العالي.	22
يوافق المستقصى آرائهم على مضمون هذه العبارة مما يدل على تزايد حصة وزارة التعليم العالي والمؤسسات التابعة لها في السوق نسبة لحصة المؤسسات التعليمية.	23
لا يوجد موقف محدد تجاه مضمون هذه العبارة وبالتالي ليس من الواضح فيما إذا كانت وزارة التعليم العالي تمتلك صورة إيجابية في ذهن عملائها.	24
لا يوجد موقف محدد تجاه مضمون هذه العبارة وبالتالي ليس من الواضح فيما إذا كانت سمعة وزارة التعليم العالي تتحسن في أذهان عملائها.	25
يوافق المستقصى آرائهم على مضمون هذه العبارة مما يدل على حصول وزارة التعليم العالي على موارد بشرية ذات كفاءة كبيرة.	26
يوافق المستقصى آرائهم على مضمون هذه العبارة مما يدل على حصول وزارة التعليم العالي على تكنولوجيا ذات كفاءة كبيرة.	27
موافقة	أداء المنظمة

وبالنظر إلى نتيجة الاختبار بالنسبة لكامل المحور الرئيس الثاني يمكن الاستتاج بقناعة موظفي الوزارة بأن وزارة التعليم العالي تمتلك فعالية وكفاءة جيدة نسبياً في أداء المهام المنوطة بها.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

تتجلى فرضية الدراسة الرئيسية في الآتي: "هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في أداء وزارة التعليم العالي"، ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية لوزارة التعليم العالى في أدائها.
- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الإستراتيجية لوزارة التعليم العالى في أدائها.
- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم العالى في أدائها.
- هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التخطيط الإستراتيجي لوزارة التعليم العالي في أدائها.

تم تطبيق اختبار الارتباط (حساب معامل الارتباط Pearson بين إجابات المستقصى آرائهم على كل محور من المحاور الفرعية الأربعة "المحاور المستقلة لعملية التخطيط الاستراتيجي" من جهة وإجاباتهم على المحور التابع "أداء المنظمة") الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية من الفرضيات الأربعة الفرعية للدراسة.

ح هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الإستراتيجية لوزارة التعليم العالى في أدائها.

نلاحظ وجود ارتباط طردي (موجب الاتجاه) متوسط الشدة بين رسالة المنظمة وأدائها حيث بلغت قيمة معامل الارتباط Pearson بين المحورين 0.534 وكانت هذه القيمة ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (23): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محوري رسالة المنظمة وأداء المنظمة.

Correlations					
		رسالة	أداء		
		المنظمة	المنظمة		
رسالة	Pearson	1	.534*		
المنظمة	Correlation	1	*		

	Sig. (2- tailed)		.000		
	N		100		
	Pearson	.534**			
أداء	Correlation				
المنظمة	Sig. (2- tailed) .000				
	N	100	100		
**. Correlation is significant at the					
0.01 level (2-tailed).					

بالمقابل يبين الجدول رقم (24) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار الذي يدرس أثر رسالة المنظمة في أدائها وقد بلغت 0.285 وبالتالي فإن رسالة المنظمة تفسر 28.5% من التغيرات التي قد تحصل على أداء المنظمة.

الجدول رقم (24): خلاصة قيمة معامل الانحدار والتحديد لنموذج الانحدار البسيط

الذي يدرس أثر رسالة المنظمة في أدائها.

		Model S	Summary				
		R		Std.			
Мо	R	Squar	Adjusted	Error of			
del	IX	e	R Square	the			
		C		Estimate			
1	.534ª	.285	.278	.53310			
الة	a. Predictors: (Constant)						

ويبين الجدول رقم (25) فيما إذا كان لنموذج الانحدار البسيط الذي يدرس أثر رسالة المنظمة في أدائها جوهرية أو أهمية من الناحية الإحصائية وقد كانت قيمة المعنوية Sig أقل من 0.00 وهذا يدل على وجود أثر جوهري لرسالة المنظمة في أدائها بالنسبة لوزارة التعليم العالى السورية.

الجدول رقم (25): المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الذي يدرس أثر رسالة المنظمة في أدائها.

ANOVAb								
Model		Sum of	Df	Mean	F	Sig.		
	viodei	Squares	Di	Square	'	Sig.		
	Regres	11.116	1	11.116	39.11	.000ª		
	sion	11.110	1	11.110	3	.000		
1	Residua	27.852	98	201				
	I	21.832	98	.284				
	Total	38.968	99					
a. Predictors: (Constant)، المنظمة رسالة								
	مة] . bأداء المنظم	Depende	ent Variable):			

وأخيراً يبين الجدول رقم (26) قيم ثوابت معادلة الانحدار البسيط الذي يدرس تأثير رسالة المنظمة على أدائها ويمكن الاستتاج بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في الإجابة على محور رسالة المنظمة سيقود لتغير جوهري مماثل في الاتجاه في الإجابة على محور أداء المنظمة قدره 0.446 درجة (على سلم ليكرت الخماسي الدرجات). ويمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الأولى كما يلى:

أداء المنظمة = 1.702 + (0.446) × رسالة المنظمة.

الجدول رقم (26): ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط الذي يدرس أثر رسالة المنظمة في أدائها.

	· - ·							
	Coefficients ^a							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardi zed Coefficie nts	Т	Sig.		
		В	Std. Error	Beta				
1	(Const ant)	1.702	.243		7.003	.000		
رسالة المنظمة		.446	.071	.534	6.254	.000		
		bأداء المنظمة	. Depende	ent Variable	:			

ح هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الإستراتيجية لوزارة التعليم العالى في أدائها.

نلاحظ وجود ارتباط طردي (موجب الاتجاه) متوسط الشدة بين رؤية المنظمة وأدائها حيث بلغت قيمة معامل الارتباط Pearson بين المحورين 0.441 وكانت هذه القيمة ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (27): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محوري رؤية المنظمة وأداء المنظمة.

Correlations				
	رؤية	أداء		

		المنظمة	المنظمة			
	Pearson		.441*			
* .	Correlation	1	*			
رؤية المنظمة	Sig. (2-		.000			
المنظمة	tailed)		.000			
	N	100				
	Pearson	.441**	1			
أرا	Correlation	•441	1			
أداء المنظمة	Sig. (2-	.000				
المنظمة	tailed)	.000				
	N	100	100			
**. Correlation is significant at the						
0.01 level (2-tailed).						

ويبين الجدول رقم (28) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار الذي يدرس أثر الرؤية الإستراتيجية للمنظمة في أدائها وقد بلغت 0.194 وبالتالي فإن رؤية المنظمة تفسر 19.4% من التغيرات التي قد تحصل على أداء المنظمة.

الجدول رقم (28): خلاصة قيمة معامل الانحدار والتحديد لنموذج الانحدار البسيط الخدول رقم (28). الذي يدرس أثر رؤية المنظمة في أدائها.

	Model Summary					
		R		Std.		
Мо	R		Adjusted	Error of		
del	K	Squar e	R Square	the		
		E		Estimate		
1	.441ª	.194	.186	.56597		
ية	a. Predictors: (Constant)، المنظمة رؤية					

ويبين الجدول رقم (29) جوهرية النموذج من الناحية الإحصائية وقد كانت قيمة المعنوية Sig أقل من 0.00 وهذا يدل على وجود أثر جوهري لرؤية المنظمة في أدائها بالنسبة لوزارة التعليم العالى السورية.

الجدول رقم (29): المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الذي يدرس أثر رؤية المنظمة في أدائها.

ANOVA ^b							
Model		Sum of	Df	Mean	F	Sig.	
'	viodei	Squares		Square	I	Sig.	
Regres		7.576	1	7.576	23.65	.000ª	
	sion	7.570	1	7.570	3	.000	
1	Residua	31.391	98	.320			
	I	31.331	90	.320			
Total 3		38.968	99				
a. Predictors: (Constant)، المنظمة رؤية							
	بة	ا طأداء المنظر	Denende	ent Variable	7•		

وأخيراً يبين الجدول رقم (30) قيم ثوابت معادلة الانحدار البسيط الذي يدرس تأثير رؤية المنظمة على أدائها ويمكن الاستنتاج بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في الإجابة على محور رؤية المنظمة سيقود لتغير جوهري مماثل في الاتجاه في الإجابة على محور أداء المنظمة قدره 0.387 درجة (على سلم ليكرت الخماسي الدرجات). ويمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الثانية كما يلى:

أداء المنظمة = $1.943 + (0.387) \times رؤية المنظمة.$

الجدول رقم (30): ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط الذي يدرس أثر رؤية المنظمة في أدائها.

Coefficients ^a								
				Standardi				
		Unstand	dardized	zed				
	4 o ol o l	Coeffi	cients	Coefficie	4	C:		
IV	lodel			nts	t	Sig.		
		D	Std.	Beta				
		В	Error	Dela				
	(Const	1.943	.262		7.426	.000		
1	ant)	1.943	.202		7.420	.000		
1	رؤية	207	000	4.41	1 962	000		
رؤية المنظمة		.387	.080	.441	4.863	.000		
	2	bأداء المنظمة	. Depende	ent Variable	:			

ح هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم العالى في أدائها.

كما يبين الجدول رقم (31) فهنالك ارتباط طردي (موجب الاتجاه) عالى الشدة بين محور الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومحور أداء المنظمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط Pearson بين المحورين 0.712 وكانت هذه القيمة ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.005.

الجدول رقم (31): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محوري الأهداف الإستراتيجية للجدول رقم (31): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محوري الأهداف الإستراتيجية للجدول رقم (31): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محوري الأهداف الإستراتيجية الجدول رقم (31): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محوري الأهداف الإستراتيجية المدول رقم (31): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محوري الأهداف الإستراتيجية المدول رقم (31): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محوري الأهداف الإستراتيجية المدول رقم (31): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محوري الأهداف الإستراتيجية المدول رقم (31): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محوري الأهداف الإستراتيجية المدول رقم (31): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محوري الأهداف الإستراتيجية المدول رقم (31): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محوري الأهداف الإستراتيجية المدول ا

Correlations

		الأهداف الإستراتي جية	أداء المنظمة				
الأهداف	Pearson Correlation	1	.712*				
الإستراتي جية	Sig. (2- tailed)		.000				
	N	100	100				
. :	Pearson Correlation	.712**	1				
أداء المنظمة	Sig. (2- tailed)	.000					
	N	100	100				
**. C	**. Correlation is significant at the						
	0.01 level (2-tailed).						

ويعرض الجدول رقم (32) قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الذي يدرس أثر الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في أدائها وقد بلغت 0.506 وبالتالي فإن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة تفسر 50.6% من التغيرات التي قد تطرأ على أداء المنظمة.

الجدول رقم (32): خلاصة قيمة معامل الانحدار والتحديد لنموذج الانحدار البسيط الذي يدرس أثر الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في أدائها.

	Model Summary						
		R		Std.			
Мо	R	Squar	Adjusted	Error of			
del	IX	·	R Square	the			
		е		Estimate			

1	.712ª	.506	.501	.44302		
a. Predictors: (Constant) الأهداف الإستراتيجية						

ويبين الجدول رقم (33) جوهرية النموذج من الناحية الإحصائية وقد كانت قيمة المعنوية Sig أقل من 0.00 وهذا يدل على وجود أثر جوهري للأهداف الإستراتيجية للمنظمة في أدائها بالنسبة لوزارة التعليم العالى السورية.

الجدول رقم (33): المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الذي يدرس أثر الجدول رقم (33). الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في أدائها.

7								
	ANOVA ^b							
	Model	Sum of	Df	Mean	F	Sig.		
,	viodei	Squares	Di	Square	·	Sig.		
	Regres	10.724	1	19.734	100.5	.000ª		
	sion	19.734	1	17.754	47	•000		
1	Residua	19.234	98	.196				
	I	17.234	90	.170				
	Total	38.968	99					
a. Predictors: (Constant)، الأهداف الإستراتيجية								
	غ م] .b. اأداء المنظم	Depende	ent Variable):			

وأخيراً يبين الجدول رقم (34) قيم ثوابت معادلة الانحدار البسيط الذي يدرس تأثير الأهداف الإستراتيجية للمنظمة على أدائها ويمكن الاستنتاج بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في الإجابة على محور الأهداف الإستراتيجية سيقود لتغير جوهري مماثل في الاتجاه في الإجابة على محور أداء المنظمة قدره 0.622 درجة (على سلم ليكرت الخماسي

الدرجات). ويمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة كما يلى:

أداء المنظمة = 0.059 + (0.622) × الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. الجدول رقم (34): ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط الذي يدرس أثر الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في أدائها.

	Coefficiente							
	Coefficients ^a							
				Standardi				
		Unstand	lardized	zed				
	Model	Coeffi	cients	Coefficie	Т	Sig.		
	Model			nts	'	Sig.		
		В	Std.	td. Beta				
		Б	Error	Deta				
	(Constant)	1.059	.217		4.891	.000		
1	الأهداف				10.02			
1	الإستراتيجية للمنظمة	.622	.062	.712	7	.000		
	للمنظمة				/			
	أداء المنظمة. Dependent Variable:							

ح هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التخطيط الإستراتيجي لوزارة التعليم العالي في أدائها.

يبين الجدول رقم (35) وجود ارتباط طردي (موجب الاتجاه) متوسط الشدة بين محور نظام التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ومحور أداء المنظمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط Pearson بين المحورين 0.307 وكانت هذه القيمة ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (35): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محوري نظام التخطيط الجدول رقم (35): الإستراتيجي للمنظمة وأدائها.

	Correlatio	ns			
		نظام			
		التخطيط	أداء		
		الإستراتي	المنظمة		
		جي			
11::	Pearson	1	.307*		
نظام	Correlation	1	*		
التخطيط الإستراتي	Sig. (2-		.002		
الإسترانية جي	tailed)		.002		
جي	N	100	100		
	Pearson	.307**	1		
أرا	Correlation	.307	1		
أداء المنظمة	Sig. (2-	002			
المنظمة	tailed)	.002			
	N	100	100		
**. Correlation is significant at the					
	0.01 level (2-	tailed).			

ويقدم الجدول رقم (36) عرضاً لقيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الذي يدرس أثر نظام التخطيط الإستراتيجي للمنظمة في أدائها وقد بلغت 0.094 فقط وبالتالي فإن نظام التخطيط الإستراتيجي للمنظمة يفسر 9.4% فقط من التغيرات التي قد تطرأ على أداء المنظمة.

الجدول رقم (36): خلاصة قيمة معامل الانحدار والتحديد لنموذج الانحدار البسيط الجدول رقم (36). خلاصة قيمة معامل الإستراتيجي للمنظمة في أدائها.

	Model Summary							
		R		Std.				
Мо	R	Squar	Adjusted	Error of				
del		e	R Square	the				
		C		Estimate				
1	.307ª	.094	.085	.60009				
بط	a. Predictors: (Constant)، نظام التخطيط							
	الإستراتيجي							

ويبين الجدول رقم (37) جوهرية نموذج الانحدار البسيط هذا من الناحية الإحصائية وقد بلغت قيمة المعنوية Sig وجود أثر بلغت قيمة المعنوية Sig وجود أثر جوهري لنظام التخطيط الإستراتيجي للمنظمة في أدائها عند الحديث عن وزارة التعليم العالي السورية.

الجدول رقم (37): المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الذي يدرس أثر

نظام التخطيط الإستراتيجي للمنظمة في أدائها.

	ANOVA ^b							
Madal		/lodel	Sum of	Df	Mean	F	Cia	
	Model		Squares		Square	·	Sig.	
		Regres	3.677	1	3.677	10.21	.002ª	
	1	sion	3.077	1	3.077	1	.002	
	1	Residua	35.291	98	.360			
		I	33.291	90	.500			

	Total	38.968	99				
a. Predictors: (Constant)، نظام التخطيط الإستراتيجي							
أداء المنظمة b. Dependent Variable:							

وأخيراً يبين الجدول رقم (38) قيم ثوابت معادلة الانحدار البسيط الذي يدرس تأثير نظام التخطيط الإستراتيجي للمنظمة على أدائها ويمكن الاستنتاج بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في الإجابة على محور نظام التخطيط الإستراتيجي للمنظمة سيقود لتغير جوهري مماثل في الاتجاه في الإجابة على محور أداء المنظمة قدره 0.261 درجة (على سلم ليكرت الخماسي الدرجات). ويمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط الخاصة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة كما يلى:

أداء المنظمة = 2.314 + (0.261) × نظام التخطيط الإستراتيجي للمنظمة. الجدول رقم (38): ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط الذي يدرس أثر

نظام التخطيط الإستراتيجي للمنظمة في أدائها.

	Coefficients ^a								
Model				Standardi					
		Unstand	dardized	zed					
		Coefficients		Coefficie	т	Sig.			
				nts	T				
		В	Std.	Beta					
		Б	Error						
	(Constant)	2.314	.279		8.296	.000			
1	التخطيط								
ı	التخطيط الإستراتيجي للمنظمة	.261	.082	.307	3.195	.002			
	للمنظمة								

أداء المنظمة. Dependent Variable:

○ التحقق من صحة الفرضية الرئيسية: هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي
 لوزارة التعليم العالى في أدائها.

الجدول رقم (39): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محور التخطيط الإستراتيجي للمنظمة ومحور أداء المنظمة.

Correlations						
		التخطيط	أداء			
		الإستراتيجي	المنظمة			
	Pearson	1	.739*			
† † •••†(Correlation	1	*			
التخطيط الإستراتيجي	Sig. (2-		.000			
الإسترانيجي	tailed)		.000			
	N	100	100			
	Pearson	.739**	1			
	Correlation	.139	1			
أداء المنظمة	Sig. (2-	.000				
	tailed)	.000				
	N	100	100			
** Correlation	n is significant	at the 0.01	lovol			

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

بلغت قيمة معامل الارتباط Pearson بين المحورين الرئيسين المستقل (التخطيط الإستراتيجي) 0.307 والتابع (أداء المنظمة) 0.739 وهي قيمة تدل على وجود ارتباط طردي عالي الشدة بين المحورين المذكورين، وبالطبع فقد كان لهذا المعامل معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05.

ويقدم الجدول رقم (40) عرضاً لقيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الذي يدرس أثر التخطيط الإستراتيجي للمنظمة في أدائها وقد بلغت 0.546 فقط وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي للمنظمة يفسر إجمالاً 54.6% من التغيرات التي قد تطرأ على أداء المنظمة.

الجدول رقم (40): قيمة معامل الانحدار والتحديد لنموذج الانحدار البسيط الذي يدرس أثر التخطيط الإستراتيجي للمنظمة في أدائها "الفرضية الرئيسية".

Model Summary									
	R	R Squar e		Std.					
Mo del			Adjusted	Error of the					
			R Square						
				Estimate					
1	.739ª	.546	.541	.42491					
a. Predictors: (Constant) التخطيط الإستراتيجي									

ويبين الجدول رقم (41) جوهرية هذا النموذج من الناحية الإحصائية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على وجود أثر جوهري للتخطيط الإستراتيجي للمنظمة في أدائها عندما يتم الحديث عن وزارة التعليم العالى السورية.

الجدول رقم (41): المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الذي يختبر الفرضية

الرئيسية للدراسة.

ANOVA ^b									
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.			
1	Regres sion	21.274	1	21.274	117.8 33	.000ª			
	Residua	17.693	98	.181					

	I									
	Total	38.968	99							
	a. Predictors: (Constant)، التخطيط الإستراتيجي									
المنظمة أداء Dependent Variable:										

ويبين الجدول رقم (42) قيم ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط التي تختبر الفرضية الرئيسية للدراسة ويمكن الاستنتاج بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في الإجابة على محور التخطيط الإستراتيجي للمنظمة سيقود لتغير جوهري مماثل في الاتجاه في الإجابة على محور أداء المنظمة قدره 0.942 درجة (على سلم ليكرت الخماسي الدرجات). ويمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلى:

أداء المنظمة = 0.055 + (0.942) × التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.

الجدول رقم (42): ثوابت ومعنوية معادلة نموذج الانحدار البسيط الذي يختبر

الفرضية الرئيسية للدراسة.

	Coefficients ^a									
				Standardi						
		Unstand	lardized	zed						
	Model	Coeffi	cients	Coefficie	Т	Oi m				
	wodei			nts	l I	Sig.				
		В	Std.	Beta						
		Б	Error	Dela						
	(Constant)	.055	.291		.189	.851				
1	التخطيط	.942	.087	.739	10.85	.000				
التخطيط 1 الإستراتيجي		• 34 ∠	.067	./39	5	.000				
	أداء	b. Eالمنظمة	Dependent	Variable:						

ويقدم الجدول رقم (43) تلخيصاً لنتائج اختبار فرضيات الدراسة: الجدول رقم (43): ملخص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة.

الدلالة	النتيجة	الفرضية الفرعية	الفرضية الرئيسية
يوجد تأثير طردي متوسط الشدة.	قبول	هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي كمنظمة على أدائها.	
يوجد تأثير طردي متوسط الشدة.	قبول *	هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لرسالة وزارة التعليم العالي كمنظمة على أدائها.	هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط
يوجد تأثير طردي عالي الشدة.	قبول	هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي كمنظمة على أدائها.	الإستراتيجي لوزارة التعليم العالي في أدائها. (نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر طردي عالي الشدة)
يوجد تأثير طردي متوسط الشدة.	قبول	هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لنظام التخطيط الإستراتيجي لوزارة التعليم العالي كمنظمة على أدائها.	

^{*} يقصد بالقبول قبول الفرضية البديلة (وجود اختلاف جوهري) أما الرفض فيقصد به الموافقة على فرضية العدم (عدم وجود اختلاف جوهري).

المبحث الخامس: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية:

♦ النتائج:

- 1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي على أدائها، حيث تبين أن الرؤية الإستراتيجية تفسر حوالي 19.4% من التغيرات التي يمكن أن تحدث في أداء وزارة التعليم العالى.
- 2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرسالة الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي على أدائها، حيث تبين أن الرسالة الإستراتيجية تفسر حوالي 28.5% من التغيرات التي يمكن أن تحدث في أداء وزارة التعليم العالى.
- 3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي على أدائها، حيث تبين أن الأهداف الإستراتيجية تفسر حوالي 50.6% من التغيرات التي يمكن أن تحدث في أداء وزارة التعليم العالى.
- 4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنظام التخطيط الإستراتيجي لوزارة التعليم العالي على أدائها، حيث تبين أن نظام التخطيط الإستراتيجي يفسر حوالي 9.4% من التغيرات التي يمكن أن تحدث في أداء وزارة التعليم العالى.
- 5. يلعب التخطيط الإستراتيجي إجمالاً دوراً جوهرياً مؤثراً في أداء وزارة التعليم العالي، حيث تبين أن كافة محاور التخطيط الإستراتيجي تفسر 54.6% من التغيرات التي تطرأ في أداء وزارة التعليم العالى.

6. تلعب الأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم العالي الدور الأكثر تأثيراً في أداء الوزارة مقارنة ببقية المتغيرات الأخرى، ومن ثم يأتي دور كل من رسالة التخطيط الإستراتيجي، الرؤية الإستراتيجية للوزارة ونظام التخطيط الإستراتيجي على الترتيب في تأثيرهم في أداء الوزارة.

❖ التوصيات:

- 1. يوصى الباحث بضرورة قيام وزارة التعليم العالى بإجراء عمليات التخطيط الإستراتيجي بكافة عناصرها باعتبار أنها تؤثر بشكل إيجابي في أداء الوزارة.
- 2. يوصى الباحث بإعطاء الأهداف الإستراتيجية لوزارة التعليم العالى الأهمية الأكبر في عملية التخطيط الإستراتيجي طالما أن لها التأثير الأكبر في أداء الوزارة، ومن ثم التركيز على كل من رسالة الوزارة الإستراتيجية، رؤيتها الإستراتيجية، وأخيراً نظام التخطيط الإستراتيجي فيها.
- 3. يوصى الباحث بضرورة العمل على تعزيز دور نظام التخطيط الإستراتيجي في التأثير على أداء وزارة التعليم العالي، فقد تبين أن نظام التخطيط الإستراتيجي ذو التأثير الأقل في أداء الوزارة.

♦ الدراسات المستقبلية:

1. القيام بدراسات مستقبلية حول التخطيط الإستراتيجي وأثره في الأداء وذلك من خلال أخذ محاور أخرى للتخطيط الإستراتيجي غير المحاور الأربعة السابقة.

- 2. القيام بدراسات مستقبلية حول التخطيط الإستراتيجي وأثره في الأداء في وزارات أخرى كقطاعات حكومية، أو في هيئات خاصة مشابهة.
- 3. الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية، والعمل على إجراء دراسات مقارنة مستقبلية، والعمل على إجراء نفس الدراسة وذلك لمراحل زمنية متعددة.

قائمة المصادر والمراجع :

- الحريري ، رافدة ، التخطيط الاسترتيجي في المنظومة المدرسية (2007).
- مدبولي ، محمد عبد الخالق ، التخطيط المدرسي الاستراتيجي (2001) .
 - خطاب ، عايدة سيد ، الادارة الاستراتيجية (1994) .
- بريدي ، مارجريت وجلاتر ، رون وليفاسيس ، روزا ، الإدارة التعليمية ، الاستراتيجية ، الجودة ، الموارد (بهاء شاهين ، مترجم) (2006) .
 - ماكجرو هيل ، كيف تخطط وتنفذ استراتيجية (2009) .
- إدريس ، وائل محمد صبحي . الغالبي ، طاهر محسن منصور ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن (2009) .
 - المرسى ، جمال الدين ، الإدارة الاستراتيجية (2002) .
- القطامين ، أحمد ، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (المجلد الثامن عشر ، العدد الثاني ، كانون أول ، 2002).
 - https://ar.wikipedia.org
 - http://www.mdcegypt.com
 - Thomas L.Wheelen (Basic conepts of Strategic Managemnt) Strategic
 Managemnt & Business Policy 12th Edition, Prentice Hall, 2009.
 - http://mohe.gov.sy/mohe/index.php

الملاحق

الملحق الأول - الاستبيان:

السادة الكرام:

أرجو من حضرتكم القيام بتعبئة الاستبيان المرفق أدناه بما يتعلق بدور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات – دراسة حالة وزارة التعليم العالي، علماً أن إجابتكم ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية. الجزء الثاني: العبارات الخاصة بمتغيرات الدراسة.

الجنس									
ثی	أذ	نکر							
	العمر								
أكبر من 45 سنة	من 35 – 45	بين 25 – 35	أقل من 25 سنة						
	سنة	سنة							
المؤهل العلمي									
دراسات عليا أو	معهد أو جامعة	ثانوية	أقل من ثانوية						
دكتوراه									
	الدخل								
أكتر من	بين 80000 –	بین 40000	أقل من						
120000 ل.س	120000 ل.س	80000 -	40000 ل.س						
		ل.س							
عدد سنوات العمل في الوزارة									
أكثر من 10	بین 5 – 10	بين 1 – 5	أقل من سنة						
سنوات	سنوات	سنوات							

موافق بشدة	موافق	محايد	غیر موافق	غیر موافق بشدة	العبارة	الرقم
					المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي	
					رسالة المنظمة	أولاً
					لوزارة التعليم العالي رسالة تمثل الغاية الكبرى لها.	1
					يشارك جميع أعضاء وزارة التعليم العالي في صياغة الرسالة.	2
					تعمل وزارة التعليم العالي على تحقيق الرسالة التي وضعت.	3
					تساهم وزارة التعليم العالي في تحقيق وجود المنظمة	4
					رؤية المنظمة	ثانياً
					لوزارة التعليم العالي تصور مستقبلي لما ستكون عليه بالمستقبل.	5
					يتم بناء رؤية وزارة التعليم العالي بناءً على أسس منهجية قابلة للتحقيق	6
					تقوم وزارة التعليم العالي بتحقيق رؤيتها التي قامت بوضعها سابقاً	7
					تعمل وزارة التعليم العالي على الترويج بشكل دائم لرؤيتها.	8
					الأهداف الإستراتيجية	ثالثاً
					لدى وزارة التعليم العالي تصور عام للنتائج التي ستحققها.	9
					توضع الأهداف الإستراتيجية بناءً على ما تم صياغته في رسالة المنظمة ورؤيتها.	10
					تضمن الأهداف الإستر اتيجية تحقيق المصلحة الفردية إلى جانب المصلحة العامة.	11
					يتم تقييم الأهداف الإستراتيجية بناءً على النتائج التي تم وضع هذه الأهداف على أساسها.	12

		نظام التخطيط الإستراتيجي	رابعاً
		تقوم وزارة التعليم العالي بوضع تصور للبيئة التنافسية التي تنتمي لها.	13
		يتم الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة والداخلية.	14
		تتم عملية رصد وتقييم نهائية للبرامج والأنشطة الضامنة لنجاح هذا النظام.	15
		لوزارة التعليم العالي هدف يمثل ترابط رسالة المنظمة مع رؤيتها والأهداف الإستراتيجية.	17
		تتم إعادة صياغة الأهداف والرؤية والرسالة إذا كان هنالك حاجة لذلك.	18

موافق	موافق	محايد	غير	غير	العبارة	الرقم
بشدة			موافق	موافق		
				بشدة		
					المتغير التابع: أداء المنظمات	
					تحقق وزارة التعليم العالي أهدافها بكفاءة اكبر.	1
					تقوم وزارة التعليم العالي باستثمار أفضل الموارد المتاحة	2
					الها.	
					تقوم وزارة التعليم العالي بتعظيم عوائدها.	3
					لدى وزارة التعليم العالي طرق أكثر فاعلية للحصول على معلومات أكثر أهمية.	4
					يتزايد عدد الطلاب الذي يتعاملون مع وزارة التعليم العالى	5
					تتزايد حصة وزارة التعليم العالي في السوق نسبة لحصة المؤسسات التعليمية.	6
					تمتلك وزارة التعليم العالي	7

		صورة إيجابية في ذهن عملائها.	
		تتحسن سمعة وزارة التعليم العالي في أذهان عملائها.	8
		تحصل وزارة التعليم العالي على موارد بشرية ذات كفاءة كبيرة.	9
		بير . تحصل وزارة التعليم العالي على تكنولوجيا ذات كفاءة كبيرة.	10

الملحق الثاني: جداول التوزيعات التكرارية لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات الملحق الثاني: الاستبيان:

لوزارة التعليم العالي رسالة تمثل الغاية الكبرى لها.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	12	12.0	12.0	14.0
Vali	محايد	17	17.0	17.0	31.0
d	موافق	44	44.0	44.0	75.0
	مو افق بشدة	25	25.0	25.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يشارك جميع أعضاء وزارة التعليم العالي في صياغة الرسالة.

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
--	---------------	-------------	------------------	---------------------------

	غير موافق بشدة	21	21.0	21.0	21.0
	غير موافق	34	34.0	34.0	55.0
Vali	محايد	11	11.0	11.0	66.0
d	موافق	28	28.0	28.0	94.0
	مو افق بشدة	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تعمل وزارة التعليم العالي على تحقيق الرسالة التي وضعت.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	4	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	9	9.0	9.0	13.0
Vali	محايد	14	14.0	14.0	27.0
d	موافق	53	53.0	53.0	80.0
	مو افق بشدة	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تساهم وزارة التعليم العالي في تحقيق وجود المنظمة.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	8	8.0	8.0	8.0
Vali	غير موافق	22	22.0	22.0	30.0
d	محايد	31	31.0	31.0	61.0
	موافق	27	27.0	27.0	88.0

موافق بشدة	12	12.0	12.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

لوزارة التعليم العالي تصور مستقبلي لما ستكون عليه بالمستقبل.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	16	16.0	16.0	16.0
	غير موافق	29	29.0	29.0	45.0
Vali	محايد	20	20.0	20.0	65.0
d	موافق	28	28.0	28.0	93.0
	مو افق بشدة	7	7.0	7.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يتم بناء رؤية وزارة التعليم العالي بناءً على أسس منهجية قابلة للتحقيق.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	22	22.0	22.0	23.0
Vali	محايد	41	41.0	41.0	64.0
d	مو افق	26	26.0	26.0	90.0
	مو افق بشدة	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تقوم وزارة التعليم العالي بتحقيق رؤيتها التي قامت بوضعها سابقاً.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	5	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	28	28.0	28.0	33.0
Vali	محايد	34	34.0	34.0	67.0
d	موافق	29	29.0	29.0	96.0
	موافق بشدة	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تعمل وزارة التعليم العالي على الترويج بشكل دائم لرؤيتها.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	14	14.0	14.0	15.0
Vali	محايد	20	20.0	20.0	35.0
d	موافق	31	31.0	31.0	66.0
	مو افق بشدة	34	34.0	34.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

لدى وزارة التعليم العالي تصور عام للنتائج التي ستحققها.

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
غير موافق Vali بشدة d	3	3.0	3.0	3.0

غير موافق	15	15.0	15.0	18.0
محايد	22	22.0	22.0	40.0
موافق	43	43.0	43.0	83.0
مو افق بشدة	17	17.0	17.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

توضع الأهداف الإستراتيجية بناءً على ما تم صياغته في رسالة المنظمة ورؤيتها.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
	غير موافق	12	12.0	12.0	14.0
Vali	محايد	30	30.0	30.0	44.0
d	مو افق	46	46.0	46.0	90.0
	مو افق بشدة	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تضمن الأهداف الإستراتيجية تحقيق المصلحة الفردية إلى جانب المصلحة العامة.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	6	6.0	6.0	6.0
Vali d	غير موافق	25	25.0	25.0	31.0
l u	محايد	33	33.0	33.0	64.0
	موافق	33	33.0	33.0	97.0

مو افق بشدة	3	3.0	3.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

يتم تقييم الأهداف الإستراتيجية بناءً على النتائج التي تم وضع هذه الأهداف على أساسها.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	14	14.0	14.0	15.0
Vali	محايد	28	28.0	28.0	43.0
d	موافق	39	39.0	39.0	82.0
	مو افق بشدة	18	18.0	18.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تقوم وزارة التعليم العالي بوضع تصور للبيئة التنافسية التي تنتمي لها.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	22	22.0	22.0	22.0
	غير موافق	40	40.0	40.0	62.0
Vali	محايد	18	18.0	18.0	80.0
d	موافق	13	13.0	13.0	93.0
	مو افق بشدة	7	7.0	7.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يتم الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة والداخلية.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	11	11.0	11.0	11.0
	غير موافق	18	18.0	18.0	29.0
Vali	محايد	23	23.0	23.0	52.0
d	موافق	28	28.0	28.0	80.0
	مو افق بشدة	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تتم عملية رصد وتقييم نهائية للبرامج والأنشطة الضامنة لنجاح هذا النظام.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	7	7.0	7.0	7.0
	غير موافق	17	17.0	17.0	24.0
Vali	محايد	32	32.0	32.0	56.0
d	موافق	30	30.0	30.0	86.0
	مو افق بشدة	14	14.0	14.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

لوزارة التعليم العالي هدف يمثل ترابط رسالة المنظمة مع رؤيتها والأهداف الإستراتيجية.

	Freque ncy		Valid Percent	Cumulati ve Percent
--	---------------	--	------------------	---------------------------

	غير موافق بشدة	3	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	9	9.0	9.0	12.0
Vali	محايد	15	15.0	15.0	27.0
d	موافق	46	46.0	46.0	73.0
	مو افق بشدة	27	27.0	27.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تتم إعادة صياغة الأهداف والرؤية والرسالة إذا كان هنالك حاجة لذلك.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	3	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	9	9.0	9.0	12.0
Vali	محايد	16	16.0	16.0	28.0
d	مو افق	45	45.0	45.0	73.0
	مو افق بشدة	27	27.0	27.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تحقق وزارة التعليم العالي أهدافها بكفاءة اكبر.

				Cumulati
	Freque	Perce	Valid	ve
	ncy	nt	Percent	Percent
غير موافق Vali بشدة d	11	11.0	11.0	11.0
غير موافق	28	28.0	28.0	39.0
محايد	24	24.0	24.0	63.0

مو افق	27	27.0	27.0	90.0
مو افق	10	10.0	10.0	100.0
بشدة -				
Total	100	100.0	100.0	

تقوم وزارة التعليم العالي باستثمار أفضل الموارد المتاحة لها.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	22	22.0	22.0	22.0
	غير موافق	44	44.0	44.0	66.0
Vali	محايد	20	20.0	20.0	86.0
d	موافق	13	13.0	13.0	99.0
	مو افق بشدة	1	1.0	1.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تقوم وزارة التعليم العالي بتعظيم عوائدها.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	16	16.0	16.0	16.0
	غير موافق	33	33.0	33.0	49.0
Vali	محايد	21	21.0	21.0	70.0
d	موافق	27	27.0	27.0	97.0
	مو افق بشدة	3	3.0	3.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

لدى وزارة التعليم العالي طرق أكثر فاعلية للحصول على معلومات أكثر أهمية.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	8	8.0	8.0	8.0
	غير موافق	15	15.0	15.0	23.0
Vali	محايد	12	12.0	12.0	35.0
d	موافق	42	42.0	42.0	77.0
	مو افق بشدة	23	23.0	23.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يتزايد عدد الطلاب الذي يتعاملون مع وزارة التعليم العالي.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	5	5.0	5.0	5.0
	غير موافق	15	15.0	15.0	20.0
Vali	محايد	19	19.0	19.0	39.0
d	مو افق	38	38.0	38.0	77.0
	مو افق بشدة	23	23.0	23.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تتزايد حصة وزارة التعليم العالي والمؤسسات التابعة لها في السوق نسبة لحصة المؤسسات التعليمية.

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
--	---------------	-------------	------------------	---------------------------

بشدة	غير موافق بشدة	4	4.0	4.0	4.0
	غير موافق	18	18.0	18.0	22.0
Vali	محايد	11	11.0	11.0	33.0
d	مو افق	35	35.0	35.0	68.0
	مو افق بشدة	32	32.0	32.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تمتلك وزارة التعليم العالي صورة إيجابية في ذهن عملائها.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	6	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	29	29.0	29.0	35.0
Vali	محايد	31	31.0	31.0	66.0
d	موافق	25	25.0	25.0	91.0
	مو افق بشدة	9	9.0	9.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تتحسن سمعة وزارة التعليم العالي في أذهان عملائها.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Vali _{قق}	غير موافق بشدة	10	10.0	10.0	10.0
	غير موافق	22	22.0	22.0	32.0
	محايد	29	29.0	29.0	61.0
	مو افق	28	28.0	28.0	89.0

مو افق بشدة	11	11.0	11.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

تحصل وزارة التعليم العالي على موارد بشرية ذات كفاءة كبيرة.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	5	5.0	5.0	5.0
ق Vali d	غير موافق	10	10.0	10.0	15.0
	محايد	24	24.0	24.0	39.0
	موافق	39	39.0	39.0	78.0
	مو افق بشدة	22	22.0	22.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

تحصل وزارة التعليم العالي على تكنولوجيا ذات كفاءة كبيرة.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	غير موافق بشدة	3	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	19	19.0	19.0	22.0
	محايد	32	32.0	32.0	54.0
	مو افق	36	36.0	36.0	90.0
	مو افق بشدة	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Abstract:

This study focuses on the role of strategic planning in improving the performance of organizations, taking the Ministry of Higher Education in the Syrian Arab Republic as a model to develop the higher education sector and plan future educational policies in Syria in order to ensure the goals of the state, achieve comprehensive development and seek to make Syria capable of competing at the regional and international level. The need to adopt strategic planning by the ministry has become more urgent in light of the many changes and challenges taking place in the external environment of the Ministry. If these changes are not adjusted and controled, the ministry will witness a significant decline and failure in performance. This kind of and decline will be reflected on the ministry's performance and its ability to compete especially in light of the opportunities and threats it faces.