

## دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان جودة البحث العلمي العربي

د. السيد عبد المولى السيد أبو خطوة

أستاذ تكنولوجيا التعليم المساعد

كلية التربية - الجامعة الخليجية وجامعة الإسكندرية

عميد كلية التربية - الجامعة الخليجية

مقدم إلى:

المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي

المنعقد في جامعة البحرين - ممكلة البحرين

في الفترة 25 - 26 ابريل 2011 م

## دور التخطيط الاستراتيجي في ضمان جودة البحث العلمي العربي

### ملخص:

تهدف الورقة الحالية إلى تحليل واقع البحث العلمي العربي، والتعرف على معوقاته، وواقع التخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي في بعض الجامعات العربية، ووضع تصور مقترح لمراحل إعداد الخطة الإستراتيجية للبحث العلمي.

فقد اتخذت الدول المتقدمة البحث العلمي منهجاً ووسيلة في تحقيق النمو والازدهار الاقتصادي والصناعي والاجتماعي، وكذلك في تحقيق أمنها القومي، وتشير الإحصائيات العالمية إلى الواقع المؤلم والمتدني للجامعات العربية والبحث العلمي العربي بصفة عامة، ففي إحصائية عام 2010م لأفضل (60) بحثاً علمياً في منطقة الشرق الأوسط، نجد منها (47) بحثاً في إسرائيل، وسبعة أبحاث في جنوب إفريقيا، وأربعة أبحاث في السعودية، كما أن تمثيل الجامعات العربية في التصنيف العالمي لعام 2010م لأفضل 500 جامعة يعادل نسبة (0.006%) تقريباً وهذه نسبة متدنية جداً.

ومن أهم الأسباب المؤدية إلى انخفاض مستوى جودة البحث العلمي العربي هو غياب التخطيط الاستراتيجي الدقيق والواضح ، فالتخطيط الاستراتيجي لمؤسسات ومراكز البحث العلمي يشكل عنصراً هاماً في توجيه البحوث العلمية نحو ما تتطلع إليه المجتمعات، ولكي يكون لنا تواجد على الخريطة العالمية للبحث العلمي المتطور يجب أن يكون لدينا خطة استراتيجية طموحة على المدى القريب والمدى البعيد، تراعى فيها إمكانيات الدول من الناحية البشرية والمادية، كما يراعى فيها الوصول للمستوى العالمي المتطور.

وأشارت النتائج إلى بعض معوقات البحث العلمي العربي، وتحديد جوانب القصور والضعف في التخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي في بعض الجامعات التي تناولتها الدراسة، كما وضعت الدراسة تصوراً مقترحاً للتخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي، والذي يعمل على مراعاة التنوع في مجالات البحث العلمي، والجدة والأصالة في البحوث العلمية لتقديم كل ما هو جديد ومبتكر ومفيد للتنمية في مختلف القطاعات.

## مقدمة:

يحتل البحث العلمي مكانة وأهمية كبيرة في تطور الدول وتقدمها، كما يساهم في تحقيق التنمية البشرية ويساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات في ضوء نتائج علمية رصينة، ويشهد عالمنا المعاصر تنافساً شديداً بين مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي في الوصول لابتكارات واختراعات حديثة تحقق التنمية البشرية في مختلف القطاعات، وتساهم في تطور الشعوب ونموها السياسي والاجتماعي والاقتصادي.

ويعد البحث العلمي والتقني السمة البارزة للعصر الذي نعيشه، وذلك لأهمية الدور الذي يؤديه في صنع تقدم الأمم ورفيها، ومن المسلم به أن هذا الدور يتسع ويتعمق أثره في تنمية المجتمعات من خلال الدراسات التي يقدمها البحث العلمي، وتشير إحصاءات الأمم المتحدة إلى أن نتائج هذه الدراسات تسهم بنسبة تتراوح بين % 40 إلى % 80 في تطوير الأمم المتقدمة، وذلك بفضل الإمكانيات الضخمة التي توفرها هذه الدول لمؤسسات البحث العلمية والتقني (الفريج وآخرون، 2001).

كما أن البحث العلمي بشقيه الأساسي والتطبيقي عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج، والمحور الأساسي في عملية التنمية الشاملة، ذلك أن مخرجاته لا تقتصر على تطوير تقنيات جديدة ومنتجات أفضل في مجال الإنتاج فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى زيادة الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج الأخرى من عمالة ورأس مال وموارد طبيعية؛ إذ تتحسن كفاءة هذه العناصر عند اتصالها بتقنيات الإنتاج الحديثة، ومن ثم يتعزز الإنتاج كما وكيفا، وتتضح ضرورته في البلدان النامية، نظراً لحاجتها إلى تقنيات علمية وتكنولوجية مبتكرة في عملية التطوير لمجتمعاتها في ظل ارتفاع وتيرة التسابق لتطوير تقنيات وأساليب جديدة للإنتاج للمحافظة على حصصها في الأسواق العالمية (الحايس، 2009).

ويلاحظ أن البحث العلمي في العالم العربي دون المستوى الذي تتمناه الشعوب العربية، فلم تتمكن هذه الشعوب، لا بمجموعها ولا بأي جزء من أجزائها، من الانتقال من حال العالم الثالث إلى واقع العالم الصناعي بالرغم من الإمكانيات الهائلة التي حباها الله بها (البرغوثي وأبو سمره، 2007).

وتشير نتائج الدراسات السابقة إلى وجود معوقات تواجه البحث العلمي العربي، منها ما هو مرتبط بالتمويل والإدارة، ومنها ما هو مرتبط بالتخطيط والسياسات المرتبطة به.

فالتخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي من أبرز العوامل التي تسهم في تحسين البحث العلمي وتوجيهه نحو متطلبات المجتمع في كافة مجالات الحياة؛ حيث يسهم في دراسة الواقع والتعرف على احتياجاته من البحوث العلمية، ودراسة جوانب القوة والضعف فيما هو موجود بالفعل، كما يعمل التخطيط الاستراتيجي على مراعاة عامل المستقبل وتطلعات الشعوب نحو مستقبل أفضل يحقق مطالبهم واحتياجاتهم في كافة مجالات الحياة.

وتسعى الورقة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع البحث العلمي العربي ومعوقاته.
- 2- تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وخصائصه وأنواعه، وواقعه في بعض الجامعات العربية.
- 3- وضع تصور مقترح لمراحل التخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي.

### أولاً: واقع البحث العلمي العربي ومعوقاته:

يحتل البحث والتطوير والابتكار مرتبة متقدمة في الدول الصناعية من حيث أولويات التخطيط، ولقد أصبح الابتكار والملكية الفكرية والنهوض بهما مطلباً أساسياً لدعم وتعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستقبلية، ويعتبر البحث والابتكار السبيل الأمثل لتطوير وامتلاك تقنيات جديدة لاستغلال الثروات الطبيعية من بترول وغاز ومياه ومعادن.. وغيرها ضمن برامج تطوير متكاملة، ولقد أدت مخرجات البحث والتطوير حول العالم إلى تسريع عملية التنمية الصناعية عن طريق تقديم الحلول الناجعة والسريعة للمشاكل التي تواجهها الصناعة بكافة فروعها (السلطان، 2009).

ويعرف البحث العلمي على أنه مجموعة من النشاطات والتقنيات والأدوات التي تبحث في الظواهر المحيطة والتي تهدف إلى زيادة المعرفة وتسخيرها في عمليات التنمية لمختلف جوانب الحياة.

والبحث العلمي له ركنان أساسيان هما (البرغوثي، و أبوسمرة، 2007):

1. سياسة واعية، وموجهة ومرشدة، وداعمة للبحث العلمي في خدمة المجتمع وقضايا وأهدافه، وأن لا تكون عائقاً ومثبطاً لجهود الباحثين، أو موجهة لهم الوجهة التي لا تهض المجتمع، ولا ترفع من مكانته العلمية.
2. باحث عالم.

ويواجه البحث العلمي في العالم العربي عديد من التحديات والعقبات التي تعرقل مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية في الدول العربية بدرجات متباينة، ولكن ما يجمع بين هذه العقبات في معظم - إن لم يكن كل- هذه الدول هو ضآلة مساهمة ومشاركة القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في تفعيل وتحديث وتمويل البحث العلمي في هذه البلدان (القوصي، 2009).

وقد استهدفت بعض الدراسات العلمية التعرف على المعوقات التي تواجه البحث العلمي، فعلى سبيل المثال أظهرت نتائج دراسة الخطيب والحداد (2001) أن أكثر المشكلات البحثية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس استحوذ التدريس على الجهد الأكبر، وعدم توافر الوقت الكافي، والدعم المالي للبحث، و أن أهداف البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس تتمثل في: الترقية، والتعمق في المعرفة في تخصص معين، وخدمة مجتمع الجامعة، كما

أظهرت الدراسة أن أهم الحوافز للبحث العلمي هي: الحصول على الترقية، والارتقاء بالمعرفة وتطويرها لدى عضو هيئة التدريس والمتعة الشخصية.

وأظهرت دراسة كنعان (2001) أن معوقات البحث العلمي تتلخص في قلة التعاون بين الجامعة والجهات المعنية المستفيدة من البحث العلمي، وضعف دعم البحوث، وضعف المهارات البحثية عند الباحثين أنفسهم، وعدم لجوء المؤسسات إلى إجراء البحوث لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها، إضافة إلى ضعف الصلة بين الجامعات والمؤسسات الأخرى، وأن أغلب البحوث التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس لا تستند إلى احتياجات المجتمع وخطط التنمية، وتمثل جهود علمية ضائعة تتبع من اهتمامات شخصية هدفها الترقية العلمية ولا ترتبط بحاجات المجتمع ومتطلباته، وقلة اهتمام المجتمع المحلي لأهمية البحث العلمي ودوره في التطوير.

وكشفت دراسة صالح (2003) أن معوقات البحث العلمي متعلقة بظروف العمل والإدارة، والعوامل المادية والمعنوية والنمو المهني، والنشر والتوزيع، جاءت بدرجة كبيرة، واعتبرت أهداف البحث العلمي معيقات بدرجة كبيرة جداً.

وأشارت نتائج دراسة القصاص (2004) عدم كفاية الميزانية المخصصة للبحث العلمي الاجتماعي، فقد جاءت استجابات أفراد العينة مؤكدة قلة الميزانيات المخصصة للبحث العلمي بنسبه 74 %، وجاءت ضرورة تعاون مؤسسات وجهات عديدة في تمويل البحث العلمي بنسبه 36%. كما أشارت النتائج إلى عدم تهيئة المناخ المناسب والتخطيط الجيد لإجراء البحث العلمي، وعدم الاستفادة من البحوث التي يتم إجراؤها لتطوير مشروعات وبرامج، وكذلك انفصال البحث العلمي عن الواقع.

وأظهرت دراسة المجيدل (2006) بعض المعوقات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة وتحول دون إنجازهم لأبحاث علمية، و توصل الباحث إلى أن المعوقات الإدارية للبحث العلمي هي الأشد وطأة على أعضاء الهيئة التدريسية في المؤسسات الحكومية والخاصة، وأوصى برصد الميزانيات المالية اللازمة للبحث العلمي، وتحريرها من الإجراءات الروتينية المبالغ في إجراءات ضبطها ، وترسيخ النظرة إلى الإنفاق على البحث العلمي بأنه ليس هدراً للأموال، بل هو أكثر أنواع الاستثمار ريعاً، والعمل بنظام التفرغ للبحث العلمي لأعضاء الهيئة التدريسية، المعمول به في جامعات العالم.

ويرى شريتح (2006) أننا بحاجة ماسة لإعادة ترتيب الأولويات وصياغة إستراتيجية محلية تتبع من مشاكلنا الخاصة لوضع الخطط الطموحة لمعالجة قضايانا عاملين بذلك فعلاً على ربط المؤسسة التعليمية بشكل موضوعي وحقيقي بالمجتمع والحياة. المعوقات المادية حيث تكمن المشكلة في عدم توفير مستلزمات البحث العلمي وعدم خلق المناخ اللازم له.

كما أظهرت نتائج دراسة كل من الشرع و الزعبي (2010) أن مشكلات البحث التربوي تختلف باختلاف كل من عدد سنوات الخبرة، وعدد البحوث المنشورة، والرتبة الأكاديمية، والجامعة التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس. وعلى ضوء النتائج أوصى الباحثان بعدد من التوصيات منها: تدريب الباحثين التربويين وتأهيلهم، وإعادة النظر في برامج الدراسات العليا، وتخفيض العبء التدريسي لعضو هيئة التدريس. وتشجيع الفرق البحثية والتزام الدوريات بالفترة الزمنية التي تحددها للرد على الباحثين.

**نستنتج من الدراسات السابقة وجود عدة مشكلات يعاني منها البحث العلمي العربي، أهمها:**

- عدم وجود أهداف واضحة، ومحددة للبحث العلمي.
- عدم وجود تخطيط وسياسات واضحة للبحث العلمي على المدى القريب أو المدى البعيد.
- ضغوط العمل وزيادة أعباء أعضاء هيئة التدريس؛ مما يؤدي إلى عدم تفرغهم لإنجاز البحوث العلمية.
- عدم وجود تعاون بين المؤسسات الأكاديمية والجهات المستفيدة من البحث العلمي.
- ضعف تمويل البحوث، وعدم كفاية الميزانية المخصصة للبحوث العلمية.
- كثير من البحوث التي تجرى لا تستند إلى احتياجات المجتمع وخطط التنمية، وإنما تهدف إلى الترقية.
- قلة اهتمام المجتمع المحلي لأهمية البحث العلمي ودوره في التطوير.

وتعد قضية تمويل البحث العلمي من أهم المعوقات التي تعوق تطور البحث العلمي العربي ونموه، حيث تمثل قضية التمويل للبحث العلمي محوراً رئيساً في عملية تطوير البحث العلمي وتفعيله، وبقدر ما ينفق على البحوث العلمية وما يتاح لها من موارد مادية، بقدر ما ينتج عنها من تطبيقات علمية تفيد المجتمع وتحقق التطور المطلوب، ويرى كثير من الباحثين أن ضعف الإنفاق على البحث العلمي العربي سبباً رئيساً في تدنيه.

وقد أوصى الحاييس (2009) بأهمية دعم البحوث التطبيقية والتقنية، باعتبارها أهم أشكال التعاون والشراكة بين الجامعات والقطاعات الصناعية، إضافة إلى الأبحاث الخاصة بسلوك العاملين أو المشكلات الإدارية أو التحويلية أو التسويقية، وتعزيز الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي، لاسيما من جانب القطاع الخاص، وذلك عن طريق: تقديم مميزات ضريبية للمؤسسات من أجل القيام بأبحاث تعاونية، وإضفاء الصبغة التجارية على الأبحاث التي تمول من القطاع العام، وإعداد برامج "علماء الصناعة"، والتدريب المشترك أو المتخصص، وساحات التكنولوجيا، و"الحضانات" المدعومة من القطاع العام لتقديم المساندة إلى الشركات المبتدئة في شكل مكاتب ومعامل ودعم تقني.

ويوضح الجدول التالي أكثر دول العالم إنفاقاً على البحث العلمي وكذلك مصادر التمويل للعام 2007م : حيث تظهر مصادر التمويل المختلفة للبحث العلمي لتتضمن مؤسسات صناعية وجامعية بجوار المؤسسات الحكومية. يوضح جدول (1) قائمة بأكثر دول العالم إنفاقاً على البحث والتطوير ومصادر التمويل والجهات المنفذة للبحث

للعام 2007م (السلطان، 2009).

م	الدولة	الإنفاق على البحث والتطوير		مصادر تمويل البحث %		الجهة المنفذة للبحث %		
		بليون دولار	GDP%	الصناعة	الحكومة	الصناعة	الحكومة	الجامعات
1	الولايات المتحدة	363	2.6	67	26	72	10	13
2	اليابان	143	3.3	75	13	78	9	12
3	الصين	100	1.4	75	غ م	75	17	7
4	المانيا	71	2.5	66	21	69	16	14
5	فرنسا	44	2.1	49	29	63	17	18
6	بريطانيا	38	1.8	40	23	58	10	27
7	كوريا الجنوبية	36	3.0	75	غ م	78	12	9
8	كندا	25	2.0	45	25	50	10	40
9	روسيا	23	1.1	62	غ م	61	30	7
10	الهند	21	0.7	غ م	غ م	غ م	غ م	غ م

ويلاحظ من الجدول السابق تعدد مصادر التمويل في الولايات المتحدة؛ حيث نجد أن 67 % من مصادر التمويل تأتي من الصناعة، أما في اليابان فنجد أن 75% من مصادر التمويل تأتي من الصناعة، 13% من مصادر التمويل حكومية. مما يؤكد أهمية الشراكة المجتمعية في البحث العلمي، وخاصة عند ضعف موارد التمويل في بعض الدول العربية، فمجال الصناعة من أهم المجالات التي يمكن أن تستفيد من نتائج البحوث العلمية، ومن ثم يجب أن يكون لها دور كبير في تمويل البحوث العلمية المرتبطة بها.

فالشراكة المجتمعية في مجال التعليم والبحث العلمي تعكس رغبة المجتمع واستعداده للاندماج والمساهمة الفعالة في جهود تحسين التعليم والبحث العلمي وتطويرهما. وقد أدت الحاجة في هذا العصر إلى أن تصبح الشراكة بين مؤسسات التعليم والمؤسسات المجتمعية ثقافة تتجلى في ممارسات وعلاقات تواصل يومية؛ وذلك نظراً إلى ما يشهده العصر من ثورات علمية متلاحقة وتطورات في كافة مجالات الحياة، الأمر الذي انعكس على مؤسسات التعليم التي لم تعد قادرة على الاضطلاع والقيام بأدوارها بمعزل عن المجتمع بمؤسساته وهيئاته، مما فرض على المؤسسات التعليمية ضرورة الانفتاح على البيئة من حولها، وهو ما عزز إقامة علاقات شراكة مع مؤسسات

المجتمع (العثمان،2009).

ويوضح تقرير اليونسكو عن العلوم ( 2010) أن براءات الاختراع المسجلة في المكتب الأمريكي لبراءات الاختراع والعلامات التجارية بالنسبة للدول العربية كان (58) براءة اختراع في عام 2002م ، ووصل إلى (84) براءة اختراع في عام 2007؛ بينما في إسرائيل في عام 2002م وصلت إلى (1151) براءة اختراع، وفي عام 2007 بلغ عدد براءات الاختراع (1248).

ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهميته، وأنواعه، وخصائصه ، وواقعه في بعض الجامعات العربية. يشكل التخطيط والتنظيم والإدارة وآليات العمل في مؤسسات ومراكز البحث العلمي عنصر النجاح الأهم في توجيه دفة البحث العلمي ليحقق ما تصبو إليه تلك المجتمعات. (دياب، والغزي، وخميس، 2006)

وقد ظهر التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات. وأدى إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد (العامري، 2008).

والتخطيط هو مجموعة العمليات الذهنية التمهيدية القائمة على إتباع المنهج العلمي و التي تستهدف تحقيق أهداف معينة محددة وموضوعة بقصد رفع المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو هذه المستويات جميعا بما يحقق سعادة الفرد ونمو المجتمع.

أما التخطيط الاستراتيجي فهو سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المقررة . وتتضمن الإستراتيجية: تحديد الأهداف الواضحة، وترتيب الأولويات، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة، والشمول، والواقعية، والمرونة، والمتابعة، والتقييم والتقويم (غنوم، 2005).

ويشير كل من (Grünig & Kühn 2006,p9) أن التخطيط الاستراتيجي هو: عملية منهجية تعمل على تحديد طريقة لضمان إنجاز دائم للأهداف التي تتفق مع قيم الشركة أو المؤسسة. كما أن التخطيط الاستراتيجي وسيلة لتقييم الوضع الراهن وتحديد مسار للمستقبل. (Bardwell,2008).

ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات -ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة- على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات(العامري، 2008).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه" يعبر عن دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف وتحديات

وفرص، و رسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود ، وهو تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس سنوات وعشر سنوات أو ما يزيد قليلاً، وينتهي بخطة إستراتيجية تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتنفيذية ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية تصح الاستعانة بها وقت الأزمات أوفي تغير ظروف التنفيذ (العتيبي، 2006).

فالتخطيط الاستراتيجي هو تخطيط كلي شامل يُسهّل إدارة جيدة لعملية ما. ويجب التخطيط الاستراتيجي عن الأسئلة التالية (جانيت شايبورو، 2008) :

- من نحن؟
- ما هي قدراتنا التي نحوزها/ ماذا يمكننا أن نفعل؟
- أيّ المشكلات نعالج؟
- ما هو الفرق الذي نود إحداثه؟
- أي المسائل الحاسمة ينبغي علينا الاستجابة لها؟
- أين يجب أن نخصّص مواردنا؟/ ماذا يجب أن تكون أولوياتنا عليه؟

### ومن أنواع التخطيط ما يلي (العتيبي 2006):

- أولاً: المجال: يقصد به مجال عملية التخطيط مثل:المجال الاقتصادي، والمجال الاجتماعي... الخ.
- ثانياً: التخصص: وهو يركز على تخصيص المجال.
- ثالثاً: البعد الزمني: ونقسم التخطيط من خلال بعده الزمني إلى ثلاثة أقسام:تخطيط قصير المدى (في حدود السنة)، وتخطيط متوسط المدى (سنة-5 سنوات)، وتخطيط طويل المدى(10 سنوات - 20 سنة).
- رابعاً: النطاق الجغرافي: وهنا يركز على المساحة التي يغطيها هذا التخطيط وهل هي خطة شاملة للدولة، أم خطة جزئية لإقليم معين.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يتطلب الاهتمام بالبحث العلمي ضرورة الإسراع بتأسيس هيئة وطنية للبحث العلمي، تخرجه من الروتين الإداري والمالي المعقد، وتضع برامج وخطط تنفيذ مشروعاته وتنسيق أولوياته ، ومراحل التنفيذ، والتقييم من خلال إدارات فرعية في المؤسسات البحثية والأكاديمية، تتبع مباشرة للهيئة الوطنية للبحث العلمي(المجيدل،2006).

والتخطيط الإستراتيجي من أهم متطلبات عملية البحث والتطوير؛ حيث يرى كل من دياب والغزي وخميس

(2006) أن عملية البحث والتطوير تتطلب ما يلي:

- الالتزام الحكومي والرعاية المطلقة من الدولة.
- وجود سياسة علمية وتقانية محددة بشكل واضح لا لبس فيه.

- إدارة قوية وذات كفاءة عالية وتتمتع برؤى واستراتيجيات تنموية.
- وجود هيكلية إدارية ذات شبكات دعم قوية.
- توافر الإرادة من الإدارة والوفاء من العلماء والباحثين لتحقيق طموحات البلد.

فالوعي بخصوصية الأنشطة البحثية والابتكارية، والتي تتطلب السرعة في إنجاز الأهداف التي كلفت بها، ومن ثم عدم تطبيق القواعد والإجراءات البيروقراطية التي تحكم الأنشطة والخدمات المدنية بالحكومة عليها؛ وتطوير لائحة خاصة بالبحث العلمي، تتميز بالمرونة والسرعة والدقة اللازمين لسرعة إنهاء إجراءات المشاريع البحثية، مع تكليف جهاز متخصص لذلك، وإعفاء الباحثين من المهام الإدارية والمالية وتفرغهم فقط للبحث العلمي فقط (الحايس، 2009).

والتخطيط الاستراتيجي ضروري لضمان عمل مؤسسات التعليم العالي بشكل مدروس ومنهجي، لا سيما عندما تواجه هذه المؤسسات عددا لا يحصى من المخاطر التي يمكن أن تؤثر سلبا في قدرتها على الاستمرار المالي والتوفيق في قدرتها على تحقيق الأهداف (Achampong, 2010).

ويعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة لمؤسسات التعليم العالي في ظل الحركات الاجتماعية، والظروف السياسية والاقتصادية والتطور التكنولوجي، والمنافسة العالمية والقوى البيئية المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي (McDonald, 2010).

ونظرا لكثرة التعقيدات التي يتسم بها هذا العصر وكثرة العوامل المؤثرة على مختلف نشاطاته فإنه يحتم علينا الأخذ بعين الاعتبار التخطيط الاستراتيجي كمخرج من هذه التعقيدات، وطريقة علمية تحقق لنا الكثير من الفوائد وتجنبنا الكثير من المشكلات، بحيث أن التخطيط يقوم بناء على منطلقات تحدها البيئة المحيطة بشتى مجالاتها وتبنى عليها أهداف الخطة وطريقة التعامل معها ومدى التعامل.. هذا الواقع الجديد يفرض الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي المرن والمستمر (العتيبي، 2006).

كما أنه يجب دمج التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، لضمان تحقيق نتائج

تعليمية عالية الجودة (Kettunen & Kantola, 2007)

### خصائص التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي. له ستة خصائص هي (Grünig & Kühn (2006,p8):

- أنه عملية منهجية منظمة.
- تحليل و تطوير مبادئ بواسطة التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل.

- عملية التخطيط تبحث في المؤسسة ككل أو في أجزاء مهمة منها.
- عملية تركز على تحديد إمكانات النجاح في المستقبل .
- عملية إدارية.
- المساهمة في المدى البعيد وتحقيق أهداف المؤسسة.

### كما يرى العامري (2008) أن للتخطيط الاستراتيجي الخصائص الآتية:

- عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.
- معني بالمستقبل: فهو يتيح توجيه المستقبل وإدارته.
- وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين: فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حالياً وحسب.
- عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن أن تكون جهوده بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها.

وقد كشفت دراسة كل من Salameh, (2009) Al-Omari, & الاستراتيجي. كما أشارت نتائج دراسة McCready (2010) إلى أهمية وجود أدوات لصنع القرار تتفق مع عمليات التخطيط الاستراتيجي ، و التكلفة ، والجدول الزمني للتنفيذ. كما يجب أن يشارك القائمين على تنفيذ الخطة الإستراتيجية في عمليات إعدادها (Quelle et all, 2010).

### و يجب أن تتصف الإستراتيجية بما يلي(غنوم، 2005):

- 1- تحديد الأهداف الواضحة التي تبنى الخطة على أساسها ، فالأهداف هي الغايات المراد الوصول إليها ، وهي نقطة الانطلاق في التخطيط ؛ لأنها تحدد الاتجاه العام للجهود الجماعية ، فإن لم يكن هناك هدف أو أهداف كان هذا الجهد الجماعي جهداً ضائعاً .
- 2- ترتيب الأولويات واختيار القطاعات والعمليات التي تعطي الأولوية في ضوء ما يهدف إلى تحقيقه ، وتوفر له الإمكانيات المادية والبشرية .
- 3- التنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة التي ستعقد فيها الخطة واحتمالات تغير الظروف .
- 4- الشمول بمعنى تقدير الجوانب المختلفة للإمكانيات المادية والبشرية والظروف الاجتماعية أن يكون للخطة السيطرة والتوجيه علي كافة الموارد.
- 5- الواقعية وسهولة التنفيذ بمعنى مراعاة الواقع ، والعملية في تقدير حسابات الخطة وتحديد أهدافها . تناسب الإمكانيات المتاحة والممكنة مع الأهداف المنشودة

- 6- المرونة بجعل الخطة قادرة على الحركة ومواجهة التغيرات غير المتوقعة .
- 7- المتابعة بملاحظة تنفيذ الخطة والتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية .
- 8- التقييم والتقويم بمعنى تحديد جوانب النجاح وتثبيت إجراءاته وتحسينها .

#### المقومات والمبادئ الأساسية للتخطيط التربوي ( العتيبي، 2006):

1. الاستمرارية: الربط العضوي بين مختلف عمليات التخطيط وبين سابقتها من خطط.
2. الإلزام: بحيث تكون الخطة ملزمة بالتنفيذ وفقاً للجدول الزمني المحدد لها.
3. المشاركة: مشاركة جميع الأفراد والمؤسسات في تنفيذ الخطة.
4. التنسيق : يقصد بها التنسيق والإجراءات والوسائل

ولكي نضع خطة إستراتيجية فعالة يجب أن يتم تصميمها وتخطيطها وفق أسس علمية ومنهجية، مع اشتراك الباحثين ومؤسسات المجتمع المستفيدة من نتائج هذه الخطة في عمليات التخطيط، مع وجود خطة زمنية واضحة ومحددة للتنفيذ، ووجود لجنة للمراقبة والمتابعة الدقيقة لكل هذه العمليات، كما يجب أن تراعى الإمكانيات المتاحة للتنفيذ.

وفيما يلي نلقي الضوء على بعض الخطط الإستراتيجية للجامعات العربية، وذلك بعرض ما تضمنته من تخطيط استراتيجي للبحث العلمي دون الحديث عن باقي عناصر الخطط: ويلاحظ من هذه الإستراتيجيات اهتمامها بالبحث العلمي؛ حيث حددت أهدافا خاصة تتعلق بتطويره وتفعيله، غير أنها لم تتناول إجراءات التخطيط والتنفيذ للبحث العلمي بشكل مفصل؛ لذا يرى الباحث ضرورة أن تضع كل مؤسسة خطة إستراتيجية خاصة بالبحث العلمي. فلقد تضمنت الخطة الإستراتيجية لجامعة القاهرة (2010 - 2015) في هدفها الخامس تطوير البحث العلمي ودعمه واستثماره في تنمية الاقتصاد القومي، وتوجيه الأبحاث نحو تعزيز الخدمات العامة والحكومية، ولم تعرض الخطة.

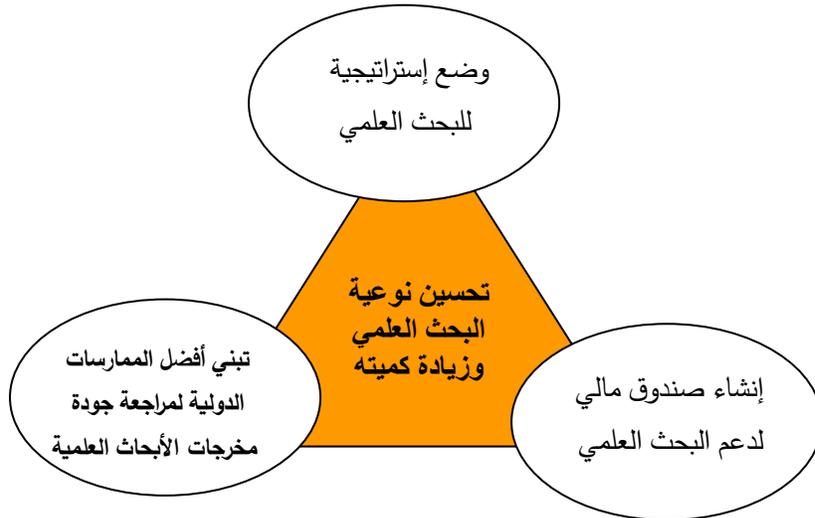
بينما تضمنت الخطة الإستراتيجية لجامعة عين شمس (2007 - 2011) توكيد الجودة على منهجية مركبة هي "التحليل المستقبلي" Prospective Analysis وتكمن أهمية هذه المنهجية في قدرتها على تحليل "البيئة الخارجية" للجامعة لاستقراء الفرص والتهديدات المحتملة، وتحليل "البيئة الداخلية" للجامعة من حيث كفاءتها وقدراتها الذاتية لتحديد نقاط القوة والضعف فيها ، سعياً نحو إحداث التناسق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ إستراتيجية الجودة للجامعة وتحقيق رؤيتها المستقبلية وغاياتها الإستراتيجية.

كما تضمنت رفع كفاءة وفاعلية جامعة عين شمس كأحد المراكز البحثية المتميزة التي تعمل على تنمية المشاركة والتعاون مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي،

والتوسع في البحوث والاستشارات وزيادة كفاءتها وفعاليتها، و تطوير قدرات الجامعة والكليات وأعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة في مجال الدراسات والبحوث العلمية والتطبيقية.

تضمنت الخطة الإستراتيجية لجامعة البحرين (2009-2014) رؤية تتطلع إلى أن تكون جامعة البحرين في مصاف الجامعات المعترف بها دولياً، والتميزة في تعليم الطلبة، والبحوث المبتكرة، والمشاركة المجتمعية التي تساهم في النمو الاقتصادي، والتنمية المستدامة، وتحسين نوعية الحياة في المملكة والمنطقة والعالم.

كما تضمن العنصر الثاني الرئيس في الخطة الإستراتيجية تحسين نوعية البحث العلمي وزيادة كميته، ووضعت أولويات للبحوث التطبيقية في جامعة البحرين على أساس الحاجة، وتوسيع دور الجامعة لتلبية التوقعات الواردة في رؤية البحرين الاقتصادية 2030، والحاجة إلى الاستجابة للتغيرات في سوق العمل والاقتصاد. و يوضح شكل(1) المبادرات الإستراتيجية للبحث العلمي لجامعة البحرين:



شكل(1) المبادرات الإستراتيجية للبحث العلمي لجامعة البحرين

وقد أوضحت جامعة قطر في خطتها الإستراتيجية الصعوبات التي تواجه البحث العلمي فيما يلي: (جامعة قطر، 2010)

- افتقار الجامعة للإجراءات والسياسات المعرفة بطريقة جيدة.
- هيئة دعم البحوث المتخصصة يجب أن تقوم بدورها في مراقبة أنشطة البحوث غير الموجودة.
- عدم مشاركة أعضاء هيئة في توليف سياسات وخطط البحث.
- انفصال مراكز البحث العلمي جغرافياً عن الحرم الجامعي، مما يؤدي لتفاعل غير كافي بين المراكز وأعضاء هيئة التدريس.
- عدم قيام الجامعة بدورها في تخصيص موارد مالية كافية ودعم مادي للبحوث.

- عدم دعم الجامعة للمشاركة الفعالة في المؤتمرات وورش العمل.
- لم يترك عبء التدريس الحالي الوقت الكافي لأنشطة الأبحاث.

ومن ثم وضعت أهدافاً استراتيجية للبحث العلمي لمعالجة هذه الصعوبات كما يلي:

- محاكاة مساعي الأبحاث المتميزة من خلال حرص الجامعة علي تطوير المهارات الإبداعية لكل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس. ورفع كفاءة التطور المهني من خلال تقديم كافة التسهيلات والخدمات المطلوبة للأبحاث والمنح العلمية والأنشطة الإبداعية.

- تشجيع التفاعل بين التخصصات في برامج البحث وزيادة الموارد الداخلية المتاحة من أجل تأسيس قاعدة من الجهود المشتركة ومشاريع التخصصات.

**ثالثاً: تصور مقترح لمراحل التخطيط الاستراتيجي للبحث العلمي:**

من الجدير بالذكر أنه لا يوجد نموذج واحد محدد للتخطيط الإستراتيجي، وذلك نظراً لاختلاف المؤسسات، والأشخاص والأهداف والإمكانيات؛ لذلك فإن المؤسسة تختار المراحل المناسبة لها ولظروفها الحالية، مع مراعاة توفر الخطوط العريضة للخطة الإستراتيجية والمتمثلة في: التحليل، والتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة والتقويم.

**ولقد حدد كل من Ishaq, (2009) Kritsonis, & ست مراحل للتخطيط :**

1. الرؤية، والرسالة، والقيم .
2. المسح البيئي.
3. الأهداف.
4. استراتيجيات وخطط العمل ،
5. إعداد الخطط.
6. النتائج والإنجازات.

ومن خلال اطلاع الباحث على عدد من الخطط الإستراتيجية لبعض الجامعات العربية والأجنبية، يمكن

وضع تصور لمراحل التخطيط الإستراتيجي للبحث العلمي يوضحه الشكل التالي:



شكل (2) دورة التخطيط الإستراتيجي للبحث العلمي (الباحث)

ولكي يكون لنا مستقبل فعال في البحث العلمي ينبغي اتباع خطوات محددة وواضحة في التخطيط الاستراتيجي له؛ حيث يعد التخطيط الإستراتيجي الدقيق بداية للنجاح في المستقبل، وفيما يلي توضيح للإجراءات التي يجب أن تتم في كل مرحلة من مراحل دورة التخطيط الإستراتيجي للبحث العلمي:

المرحلة	الإجراءات
التحليل	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحليل البيئة الداخلية بكل مكوناتها وعناصرها: وتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف.</li> <li>• تحليل البيئة الخارجية بكل مكوناتها وعناصرها السكانية، والاقتصادية، والاجتماعية.</li> <li>• تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات المحتملة.</li> <li>• تحديد المستفيدين من الخطة الإستراتيجية.</li> <li>• تحديد الاحتياجات، تقييم المخاطر، ووضع الرؤية، والرسالة، والقيم.</li> </ul>
التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الأهداف العامة التي من خلالها يمكن تحقيق الرؤية، وتحديد الأولويات.</li> <li>• وضع أهداف فرعية مفصلة لكل هدف عام بمؤشر يمكن ملاحظته وقياسه.</li> <li>• تحديد الإستراتيجية المثلى بما يتناسب مع الظروف الأكثر احتمالاً.</li> <li>• وضع خطط بحثية لكل مجال من المجالات العلمية بوجود الخبراء والمتخصصين.</li> <li>• وضع نظام لتمويل الأبحاث ونشرها، وإجراءات تطبيق نتائجها والاستفادة منها.</li> <li>• وضع بروتوكولات للتعاون مع المؤسسات الأكاديمية المحلية، والإقليمية، والعلمية؛ لإجراء</li> </ul>

المرحلة	الإجراءات
	<ul style="list-style-type: none"> <li>البحوث الميدانية والتطبيقية والقيام بالاستشارات اللازمة.</li> <li>• وضع الأنشطة والبرامج وعمليات التنفيذ والمتابعة والتقييم.</li> <li>• وضع نظام لقياس جودة الأداء في مجال البحوث وتحديد العائد من تنفيذها، وما تقدمه من نتائج مفيدة للمجالات المختلفة.</li> <li>• وضع دليل لمراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتقييمها ومتابعتها.</li> </ul>
الاستشارات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض الخطة الإستراتيجية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين كل في مجاله؛ لإبداء آرائهم ومقترحاتهم عليها، والحصول على المشورة الفنية، والجدوى الاقتصادية، والتطبيقية.</li> </ul>
التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير الدعم المالي الداخلي، والخارجي من جهات تمويلية مستفيدة.</li> <li>• تكليف القوى البشرية بمهامها المنوطة بها؛ للبدء في عملية التنفيذ.</li> <li>• متابعة إجراءات التنفيذ وتقييمها باستمرار.</li> <li>• ضمان التنفيذ وفقاً للخطة الزمنية الموضوعة.</li> </ul>
التقييم والمتابعة والتحسين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تطبيق أدوات قياس جودة الأداء للبحوث وما توصلت إليه من نتائج وابتكارات.</li> <li>• الحكم على مدى نجاح الخطة الإستراتيجية الموضوعة في تحقيق أهدافها، وتحديد العائد من تنفيذها.</li> <li>• متابعة الخطة التي تهدف إلى الإبقاء على روح العمل والحماس له، وتقليل تأثير الروتين والبيروقراطية والتذكير بالجدول الزمني للإنجاز، الرقابة وضمان الجودة.</li> <li>• وضع تصور مقترح لخطة إستراتيجية جديدة للسنوات القادمة، تتفادى جوانب القصور في الخطة الاستراتيجية السابقة، وتراعي احتياجات المستقبل.</li> </ul>

### التوصيات والمقترحات:

نظراً لأهمية البحث العلمي في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمعات ولمجالات الحياة المختلفة، يوصي الباحث بما يلي:

- 1- نشر الوعي الاجتماعي بأهمية البحث العلمي في تحقيق أهداف التنمية المجتمعية.
- 2- العمل على تحقيق الشراكة المجتمعية في تمويل البحث العلمي، وتحديد الخطوط العريضة للموضوعات البحثية المطلوبة.
- 3- إنشاء أكاديمية عربية للبحث العلمي تضم خبراء في مختلف المجالات العلمية، وتعمل على إعداد الخطط

الإستراتيجية للبحوث العلمية في التخصصات المختلفة، ومتابعة تنفيذها وتقييمها، وتحقيق الترابط بين نتائج البحوث العلمية وتطبيقاتها الحياتية.

4- تشجيع التعاون بين الباحثين العرب والأجانب لإجراء بحوث مرتبطة بحاجة المجتمع، وحل مشكلاته.

5- تشجيع أعضاء هيئة التدريس، ودعمهم بما يحتاجون إليه من إمكانيات مادية، وتجهيزات ومعامل حديثة في التخصصات المختلفة.

6- العمل على تحقيق التواصل بين الجامعات العربية، وإعداد المشروعات البحثية المشتركة بين هذه الجامعات للاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية لها.

### المراجع العربية والأجنبية:

- (1) البرغوثي، عماد أحمد و أبوسمرة، محمود أحمد (2007). مشكلات البحث العلمي في العالم العربي، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص 1133 - ص 1155، تم الاسترجاع من <http://www.iugaza.edu.ps/ara/research> SSN 1726-6807,
- (2) الحاييس، عبدالوهاب جودة (2009). الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي وتحدياتها بسلطنة عمان . دراسة ميداني، بحث منشور في منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي، المنعقد في الفترة 1-2/6/1430هـ (25-26/5/2009م) جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
- (3) الحربي، حياة محمد سعيد. (2002). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم القرى.
- (4) الخطيب، حازم و حداد، مناور (2001) البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة إربد الأهلية، اربد للبحوث والدراسات ، المجلد الرابع، العدد الأول،الأردن، ص ص48-79.
- (5) السلطان، خالد بن صالح (2009). تجارب ومبادرات جامعة الملك فهد للبترول والمعادن لتعزيز التعاون والشراكات المجتمعية في مجال البحث العلمي، بحث منشور في منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي، المنعقد في الفترة 1-2/6/1430هـ (25-26/5/2009م) جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- (6) الشرع، إبراهيم و الزعبي، طلال (2010) مشكلات البحث التربوي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الحكومية، مؤتمر التربية في عالم متغير، الجامعة الهاشمية، 7-8 نيسان 2010 الزرقاء الأردن، ، تم الاسترجاع من <http://www.e-joussour.net/ar/node/3238>

- (7) العامري، محمد بن علي شيبان (2008) **التخطيط الاستراتيجي**،، تم الاسترجاع من <http://www.sst5.com/readArticle.aspx>
- (8) العتيبي، محمد الفاتح عبد الوهاب (2006). **التخطيط الاستراتيجي وأهميته في الإدارة التعليمية، آفاق البحث العلمي و التطوير التكنولوجي في الوطن العربي**، 11-14" كانون أول / ديسمبر 2006.
- (9) العثمان، عبدالله بن عبدالرحمن (2009) **الشراكة المجتمعية في البحث العلمي من واقع تجربة جامعة الملك سعود كراسي البحث أنموذجاً ، بحث منشور في منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي، المنعقد في الفترة 1-2/6/1430هـ (25-26/5/2009م) جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.**
- (10) القصاص، مهدي محمد (2004). **البحث العلمي وتطلعات الباحثين دراسة استطلاعية لأراء بعض الخبراء في العلوم الاجتماعية، المؤتمر العلمي التاسع تحت عنوان استشراف المستقبل، في الفترة من 26 - 28 أبريل، كلية الآداب والفنون ، جامعة فيلادلفيا المملكة الأردنية الهاشمية.**
- (11) القوسي، علاء الدين أحمد (2009). **الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي في العالم العربي (المعوقات، والتحديات، ومحاولات تذليلهما) ، بحث منشور في منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي، المنعقد في الفترة 1-2/6/1430هـ (25-26/5/2009م) جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.**
- (12) المجيدل، عبدالله (2006). **دراسة مقارنة لمعوقات البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في الخليج العربي) سلطنة عُمان أنموذجاً - دراسة ميدانية، آفاق البحث العلمي و التطوير التكنولوجي في الوطن العربي**، 11-14" كانون أول / ديسمبر 2006.
- (13) جامعة البحرين (2009). **الخطوة الإستراتيجية 2009 - 2014**. تم الاسترجاع من [/http://www.uob.edu.bh](http://www.uob.edu.bh)
- (14) جامعة قطر (2010) **خطوة البحث الإستراتيجية**، تم الاسترجاع من <http://www.qu.edu.qa/ar/offices/research/strplan.php>
- (15) جانيت شابيرو. (2008). **التخطيط الاستراتيجي**، تم الاسترجاع من <http://www.civicus.org/new/media/Arabic->
- (16) رياض، آصف دياب، و خميس، والغزي، ابراهيم (2006). **التخطيط والتنظيم والإدارة وآليات العمل في المؤسسات البحثية ومتطلبات تطويرها، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقاني، دمشق 24-26 أيار 2006.**
- (17) شريتح، أحمد لؤي (2006). **معوقات وهموم البحث العلمي في المجال الطبي، المؤتمر الرابع حول آفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي**، 11-14-ديسمبر 2006 دمشق.

- (18) صالح، أيمن جميل عبد القادر (2003). *معيقات البحث العلمي ودوافعه لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- (19) غنوم، أحمد بن عبد الكريم (2005). دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، *بحث مقدم في ندوة (الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي)*، أ بها 10-12/10/1426هـ).
- (20) كنعان، أحمد (2001). البحث العلمي في كليات التربية بالجامعات العربية ووسائل تطويره. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، (38)، 5-6.
- (21) منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (2010). *تقرير اليونسكو عن العلوم لعام 2010 الوضع الحالي للعلوم في مختلف أنحاء العالم*، تم الاسترجاع من [www.unesco.org/science/psd](http://www.unesco.org/science/psd)
- 25- Achampong, Francis K.(Jan-Mar 2010). Integrating Risk Management and Strategic Planning, *Planning for Higher Education*, 38(2),p22-27.
- 26- Al-Omari, Aieman & Salameh, Kayed M. (2009). Strategic Planning Effectiveness in Jordanian Universities: Faculty Members' and Academic Administrators' Perspectives , *Research in Post-Compulsory Education*, (14)4, 415-428 .
- 27- Bardwell, Rebecca.(2008).Transformational Assessment: A Simplified Model of Strategic Planning (EJ831154) AASA ,*Journal of Scholarship & Practice*, (5)2, 30-37 .
- 28- delBarrio-Garcia, Salvador& Luque-Martinez, Teodoro.( Dec 2009) The Value of Client Perceptions in University Strategic Planning: An Empirical Research Study,*Industry and Higher Education*, (23)6 ,423-436 .
- 29- Grünig & Kühn (2006).*process-based Strategic Planning*, 6-rd edition, Springer
- 30- Ishaq, Kashan&Kritsonis, William Allan (Dec 2009) School Leadership Makes a Difference: A Sociological Perspective of Effective Strategic Planning and Integrating Realms of Meaning into School Improvement, *National Forum of Applied Educational Research Journal* ,23(1-2),1-8.
- 31- Kettunen, Juha& Kantola, Mauri.( Jul 2007). Strategic Planning and Quality Assurance in the Bologna Process , *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, (11)3,67-73 .
- 32- McCready, John W.(2010). *Improvements to Strategic Planning and Implementation through Enhanced Correlation with Decision-Making Frameworks*,(Doctoral dissertation).Retrieved from ERIC database (ED514478).

- 33- McDonald, Frances A. (2010). *Strategy: A Case Study of a Community College and the Dynamic Forces at Work in Its Environment* , (Doctoral dissertation). Retrieved from ERIC database. (ED514750) .