



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

# إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي في جمهورية مصر العربية (دراسة تقويمية)

رسالة مقدمة

للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية  
(تخصص: إدارة تربوية)

إعداد

محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي

مدرس مساعد بمعهد التخطيط القومي

إشراف

الدكتور

أسامي عبد السلام علي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور

عادل عبد الفتاح سالم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ يُدِبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ  
فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعْدُونَ }

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سورة السجدة: الآية ٥)

"قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ " اعْقِلُهَا وَتَوَكِّلْ "

(رواه الترمذى، ص ٢٥١٧)



كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

### صفحة العنوان

اسم الباحث: محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي.

الدرجة العلمية: دكتوراه الفلسفة في التربية - تخصص إدارة تربية.

القسم التابع له: التربية المقارنة والإدارة التعليمية.

اسم الكلية: التربية.

اسم الجامعة: عين شمس.

سنة التخرج: ٢٠٠٣.

سنة المنح: ٢٠٢٠.

## صفحة الموافقة

رسالة دكتوراه

اسم الباحث: محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي.

عنوان الرسالة: إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي في جمهورية مصر العربية  
(دراسة تقويمية)

اسم الدرجة: دكتوراه الفلسفة في التربية - تخصص إدارة تربية.

### **لجنة الإشراف:**

أ.د. عادل عبد الفتاح سلامه أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة عين شمس	د. أسامة عبد السلام علي مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية- جامعة عين شمس
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------

تاريخ المناقشة: ٢٠٢٠/١١ / ٢٥

### **الدراسات العليا:**

أجيزت الرسالة بتاريخ

/ /

ختم الإجازة:

/ /

موافقة مجلس الجامعة

/ /

موافقة مجلس الكلية

/ /

# شكر

أشكر السادة الأساتذة الذين قاموا بالإشراف:

وهم:

أ.د. عادل عبد الفتاح سلامه

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

و

د. أسامة عبد السلام علي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

وكذلك أشكر الأساتذة الذين تعاونوا معي في البحث وهم:<sup>(١)</sup>

أستاذ التخطيط التربوي بمعهد التخطيط القومي	أ.د. دسوقى حسين عبد الجليل
مدیرة مركز ضمان الجودة بجامعة عین شمس	أ.د. رشا خفاجي
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة عین شمس	أ.د. نهلة عبد القادر هاشم

وكذلك أشكر السادة مدیرى وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية الذين تعاونوا معي بكل ايجابية ومرؤنة في إتمام هذا البحث وبخاصة في شقه الميداني.

<sup>(١)</sup> الأسماء مرتبة أبجديا

## شکر و تقدیر

بداية إن الحمد لله حمداً كثيراً حتى يبلغ الحمد منتهاه، والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي أعانني ويسر لي إنجاز هذا العمل.

لقد قال الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم في حديثه الذي صحه الألباني "لا يشكر الله من لا يشكر الناس". لذلك أود أن أتقدم بأسمى آيات الشكر وجزيل الاحترام لأستاذنا الفاضل الأستاذ الدكتور / عادل عبد الفتاح سلامـة، أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية، ووكيل كلية التربية - جامعة عين شمس الأسبق لشئون البيئة وخدمة المجتمع، فكان وما يزال نعم الأب والمعلم والقدوة الحسنة، والذي غمرني بإضاءات علمه الوافر، منذ اللحظة الأولى لتشرفـي بالتلـمذـة على يديـه، ثم تفضلـه بالـتكـرمـ بالـموافـقةـ علىـ الاـشـرافـ عـلـىـ هـذـاـ الـبـحـثـ، وـتـشـجـعـهـ الـمـسـتـمـرـ وـدـعـمـهـ الـمـتـوـاـصـلـ فـيـ أـصـعـ الـظـرـوفـ بـكـلـ حـكـمةـ وـرـعـاـيـةـ وـمـسـؤـلـيـةـ، فـتـأـثـرـتـ بـشـخـصـهـ الـكـرـيمـ وـنـفـسـهـ السـامـيـةـ وـمـدـرـسـتـهـ الـعـلـمـيـةـ الـراـقـيـةـ، وـأـتـمـنـيـ مـنـ اللـهـ أـنـ يـدـيمـ عـلـيـ الصـحـةـ وـالـعـافـيـةـ، وـأـنـ يـجـزـيهـ عـنـيـ خـيـرـ الـجـزـاءـ.

كما أتوجه بكل كلمات الشكر والعرفان إلى أستاذنا الكريم الدكتور / أسامة عبد السلام علي، مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية، بكلية التربية - جامعة عين شمس، لتفضـلـ سـيـادـتـهـ بـالـإـشـرافـ عـلـىـ هـذـاـ الـبـحـثـ، وـمـاـ بـذـلـهـ مـنـ جـهـ للـتـوجـيـهـ الـعـلـمـيـ حتـىـ إـتـمـاـ الـبـحـثـ، فـقـدـ كـانـ نـعـمـ النـاصـحـ الـأـمـيـنـ وـالـمـوـجـهـ الرـؤـوفـ، فـهـوـ بـمـثـابـةـ الـأـخـ وـالـمـعـلـمـ، وـلـقـدـ عـهـدـتـ فـيـ الدـقـةـ وـالـإـجـادـةـ، حتـىـ صـارـ نـمـوذـجاـ يـحـتـنـيـ بـهـ، وـإـنـنـيـ أـدـعـوـ اللـهـ عـزـ وـجـلـ أـنـ يـوـفـقـهـ دـائـماـ، وـأـنـ يـجـزـيهـ عـنـيـ خـيـرـ الـجـزـاءـ.

هـذـاـ وـلـاـ تـكـفـيـ عـبـارـاتـ الشـكـرـ وـالتـقـدـيرـ تـعبـيرـاـ عـنـ سـعـادـتـيـ بـتـقـضـلـ الأـسـتـاذـ الـدـكـتـورـ /ـ سـعـادـ بـسـيـونـيـ عـبـدـ النـبـيـ، أـسـتـاذـ التـرـبـيـةـ الـمـقـارـنـةـ وـالـإـدـارـةـ الـعـلـمـيـةـ بـالـكـلـيـةـ، بـالـمـوـافـقـةـ عـلـىـ الـمـشـارـكـةـ وـرـئـاسـةـ لـجـنـةـ الـمـنـاقـشـةـ وـالـحـكـمـ عـلـىـ هـذـاـ الـبـحـثـ، بـالـرـغـمـ مـنـ ضـيقـ وـقـتـ سـيـادـتـهـ، وـقـدـ كـانـ لـمـلـاحـظـاتـ سـيـادـتـهـ الـأـثـرـ الـأـكـبـرـ فـيـ إـثـرـاءـ هـذـاـ الـبـحـثـ، فـلـسـيـادـتـهـ جـزـيلـ الشـكـرـ وـالتـقـدـيرـ، وـأـمـدـهـ اللـهـ بـوـافـرـ الـصـحـةـ وـالـعـافـيـةـ.

كـماـ أـتـوـجـهـ بـأـسـمـيـ آـيـاتـ الشـكـرـ وـجـزـيلـ الـاحـتـرـامـ لـأـسـتـاذـ الـدـكـتـورـ /ـ أـشـرـفـ مـحـمـودـ أـحـمـدـ مـحـمـودـ، أـسـتـاذـ التـرـبـيـةـ الـمـقـارـنـةـ وـالـإـدـارـةـ الـعـلـمـيـةـ بـكـلـيـةـ التـرـبـيـةـ بـالـغـرـدـقـةـ -ـ جـامـعـةـ جـنـوبـ الـوـادـيـ، لـتـفـضـلـ سـيـادـتـهـ بـالـمـوـافـقـةـ عـلـىـ الـمـشـارـكـةـ فـيـ لـجـنـةـ الـمـنـاقـشـةـ وـالـحـكـمـ عـلـىـ هـذـاـ الـبـحـثـ، بـالـرـغـمـ مـنـ ضـيقـ وـقـتـ سـيـادـتـهـ، وـتـحـمـلـ مـشـقـةـ السـفـرـ وـالـاـنـتـقـالـ، وـقـدـ مـثـلـتـ تـعـلـيـقـاتـ سـيـادـتـهـ وـمـلـاحـظـاتـهـ الـعـلـمـيـةـ الـقـيـمـةـ نـبـرـاسـاـ أـهـتـدـيـتـ بـهـ، جـزـاهـ اللـهـ عـنـيـ خـيـرـ الـجـزـاءـ.

كـماـ لـاـ يـفـوتـيـ أـنـ أـتـوـجـهـ بـأـسـمـيـ مـعـانـيـ الشـكـرـ وـالتـقـدـيرـ إـلـىـ أـسـاتـذـتـيـ بـقـسـمـ التـرـبـيـةـ الـمـقـارـنـةـ وـالـإـدـارـةـ الـعـلـمـيـةـ، فـقـدـ تـعـلـمـتـ مـنـهـمـ الـكـثـيرـ، فـلـهـمـ مـنـيـ جـمـيعـاـ كـلـ الشـكـرـ وـالـعـرـفـانـ بـالـجـمـيلـ، وـأـخـصـ مـنـهـمـ بـالـذـكـرـ

الأستاذة الدكتورة/ نهلة عبد القادر هاشم أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بالكلية ورئيس مجلس القسم السابقة، على تشجيعها وتعاونتها على المستويين العلمي والإنساني في كل مراحل إنجاز هذا العمل، والأستاذ الدكتور / عبد الناصر محمد رشاد، رئيس مجلس القسم على حسن تعاونه معى وتنليل مختلف الصعاب ومتابعتي وتحفيزى بشكل مستمر.

كما لا يفوتنى أن أشكر كافة أساتذتى وزملائى بمعهد التخطيط القومى، على مساندتهم ودعمهم العلمي والمهنى والانسانى، فلم يبخلوا أبداً بنصيحة أو مؤازرة. وكذلك أشكر أسرتى الصغيرة وعائلتى الكبيرة على كل ما تحملوه معى من مشقة ومعاناة وما بذلوه من دعم ومساندة في كل الأوقات. والشكر متصل ومرفوع لكل من أضاء لي جانباً من جانب المعرفة، أو دلنـى على مسلك من مسالك البحث العلمي، لإتمام هذا العمل.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين،،،

الباحث،،،

## مستخلص رسالة دكتوراه

### عنوان

إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي في جمهورية مصر العربية  
(دراسة تقويمية)

اسم الباحث: محمد عبد الفتاح عبد الفتاح المغربي.  
القسم: التربية المقارنة والإدارة التعليمية.

تعتبر وحدات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي هي الكيانات التنظيمية المعنية بشكل مباشر بشئون التخطيط الإستراتيجي ومكوناته، ومتابعة عملياته في منظومة التعليم الجامعي. وتستمد هذه الوحدات أهميتها من الأهمية المتنامية للتخطيط الإستراتيجي باعتباره مدخلاً للتطوير والتحسين المستمر في التعليم الجامعي، ولذلك يسعى هذا البحث لدراسة إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر، في مستوى الجامعات الحكومية بغرض التقويم ومن ثم رفع الكفاءة.

وفي ضوء الطبيعة التقويمية للبحث، تم استخدام المنهج الوصفي مع تطبيق نموذج الاختلاف الذي اقترحه بروفاس لتقدير المؤسسات التربوية، حيث تم التأصيل النظري لإدارة هذه الوحدات في ضوء الأدبيات والدراسات المعاصرة، مع التدعيم من واقع الممارسات الفعلية ببعض الجامعات العالمية المعاصرة، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية هذه الوحدات في ضوء أهدافها المرتبطة بعملية التخطيط الإستراتيجي ككل على مستوى الجامعات.

وقد انتهى البحث إلى اقتراح مجموعة من الاجراءات لتطوير إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية، من خلال تطوير العمليات الإدارية التالية:

١. التخطيط.
٢. التنظيم.
٣. الرقابة.

### الكلمات المفتاحية:

وحدات التخطيط الإستراتيجي – التخطيط الإستراتيجي – العمليات الإدارية

**Abstract of a Dissertation Entitled:**  
**Management of Strategic Planning Units for University**  
**Education in the Arab Republic of Egypt**  
**(An Evaluation Study)**

**Researcher name:** Mohamed Abdel Fattah Abdel Fattah El-Maghraby.  
**Department:** Comparative Education and Educational Administration.

The strategic planning units for university education are the organizational entities directly concerned with the affairs of strategic planning and its components, and to follow up its operations in the university education system. These units derive their importance from the growing importance of strategic planning as an entry point for continuous development and improvement in university education. Therefore, this research seeks to study the management of strategic planning units for university education in Egypt, especially at the level of public universities, for the purpose of evaluation and then raising its efficiency.

In light of the evaluation nature of this research, the descriptive approach was used with the application of the difference model suggested by Provas to evaluate educational institutions. Thus, the theoretical consolidation of the management of these units was done in the light of contemporary literature and studies, and this was supported by some actual practices of some contemporary international universities, taking into consideration the specificity of these units in the light of its objectives related to the overall strategic planning process at the university level.

The research concluded with proposing a set of procedures to develop the management of strategic planning units in Egyptian universities, through the development of the following administrative processes:

- 1- Planning.
- 2- Organization.
- 3- Controlling.

**Key words:**

Strategic Planning Units - Strategic Planning - Managerial operations.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٣١-١	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للبحث</b>
٢	مقدمة:
٦	مشكلة البحث:
٨	حدود البحث:
٩	أهداف البحث:
٩	أهمية البحث:
١٠	مصادر البحث:
١٠	مصطلحات البحث:
١٥	الدراسات السابقة:
٢٩	منهج البحث:
٣٠	أداة البحث:
٣١	خطوات البحث:
١١٧-٣٢	<b>الفصل الثاني</b> <b>إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المعاصرة</b> <b>(إطار نظري)</b>
٣٣	تمهيد
٣٣	أولاً: التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المعاصر.
٤٧	ثانياً: مراحل التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المعاصر.
٥٥	ثالثاً: أهداف وحدات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المعاصرة.
٦١	رابعاً: العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات المعاصرة:
٦٣	١ - عملية التخطيط.
٧٠	٢ - عملية التنظيم:
٧١	أ. الهيكل التنظيمي:

٨٣	ب. تحديد المهام والأدوار:
٩٣	ج. فريق العمل:
١٠٤	٣- عملية الرقابة.
١١٧	خلاصة الفصل
١٨٩-١١٨	<p style="text-align: center;"><b>الفصل الثالث</b></p> <p style="text-align: center;"><b>إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية</b></p> <p style="text-align: center;"><b>(دراسة نظرية)</b></p>
١١٩	تمهيد
١١٩	أولاً: تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي في مصر.
١٢٠	ثانياً: مبررات التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي في مصر.
١٢٧	ثالثاً: أهم الجهود المصرية في تبني مفهوم التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي:
١٢٧	١- اصدار التشريعات الداعمة لتطبيق والأخذ بمفهوم التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي:
١٣٠	٢- استحداث وانشاء التنظيمات الإدارية المعنية بالخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي:
١٤٩	٣- إصدار وإعداد الخطط والوثائق الإستراتيجية:
١٥٤	٤- عقد وتنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل ذات الصلة بالخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري:
١٦٢	رابعاً: تطور وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية.
١٦٧	خامساً: أهداف وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية.
١٧٠	سادساً: واقع العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية:
١٧١	١- عملية التخطيط.
١٧٦	٢- عملية التنظيم.
١٨٥	٣- عملية الرقابة.
١٨٩	خلاصة الفصل:

	<h2>الفصل الرابع</h2> <h3>إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية (دراسة ميدانية)</h3>
٢٥٢-١٩٠	
١٩١	تمهيد:
١٩١	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.
١٩٢	ثانياً: إعداد الاستبيان وتطبيقه:
١٩٢	١- اختيار عينة البحث.
١٩٧	٢- تصميم الاستبيان وصياغة فقراته:
١٩٧	أ. صياغة الاستبيان في صورته المبدئية.
١٩٨	ب. صدق الاستبيان.
٢٠٢	ج. الاستبيان في صورته النهائية.
٢٠٣	٣- ثبات الاستبيان.
٢٠٤	٤- اجراءات التطبيق:
٢٠٥	ثالثاً: المعالجة الاحصائية:
٢٠٦	رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:
٢٠٦	١- التكرار والنسبة المئوية لكل عبارة من عبارات المحاور الثلاث المختلفة، وكذلك كل من المتوسط والانحراف المعياري
٢٠٧	أ. نتائج خاصة بمحور عملية التخطيط.
٢١٣	ب. نتائج خاصة بمحور عملية التنظيم.
٢٢٠	ج. نتائج خاصة بمحور عملية الرقابة.
٢٢٧	٢- اختبار دلالة الفروق بين المجموعات طبقاً للمتغيرات المستقلة المختلفة.
٢٣٧	٣- اختبار شيفييه لاكتشاف الفروق بين أفراد العينة في محوري التخطيط والتنظيم، حسب متغير عدد سنوات الخبرة.
٢٤٥	خامساً: تشخيص واقع العمليات الإدارية بوحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية:
٢٤٥	١- جوانب القوة:
٢٤٥	أ. جوانب القوة المتعلقة بعملية التخطيط:
٢٤٦	ب. جوانب القوة المتعلقة بعملية التنظيم:

٢٤٧	ج. جوانب القوة المتعلقة بعملية الرقابة:
٢٤٨	- جوانب الضعف:
٢٤٨	أ. جوانب الضعف المتعلقة بعملية التخطيط:
٢٤٩	ب. جوانب الضعف المتعلقة بعملية التنظيم:
٢٥٠	ج. جوانب الضعف المتعلقة بعملية الرقابة:
٢٥٢	خلاصة الفصل
٢٦٦-٢٥٣	<p style="text-align: center;"><b>الفصل الخامس</b></p> <p style="text-align: center;"><b>نتائج البحث والإجراءات المقترحة</b></p> <p style="text-align: center;"><b>لتطوير إدارة وحدات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات المصرية</b></p>
٢٥٤	تمهيد
٢٥٤	أولاً: ملخص النتائج:
٢٥٤	١- الجانب النظري.
٢٥٧	٢- الجانب الميداني.
٢٦٠	ثانياً: الإجراءات المقترحة:
٢٦٠	١- إجراءات تطوير عملية التخطيط.
٢٦١	٢- إجراءات تطوير عملية التنظيم.
٢٦٤	٣- إجراءات تطوير عملية الرقابة.
٢٦٥	ثالثاً: دراسات وبحوث مقترحة.
٢٨٦-٢٦٧	<b>قائمة المراجع</b>
٢٦٨	أولاً: المراجع العربية:
٢٨١	ثانياً: المراجع الأجنبية:
٣١٧-٢٨٧	<b>الملاحق</b>
٢٨٨	ملحق رقم (١): الصورة المبدئية للاستبيان.
٢٩٦	ملحق رقم (٢): قائمة بأسماء المحكمين.
٢٩٩	ملحق رقم (٣): الصورة النهائية للاستبيان.
٣٠٦	ملحق رقم (٤): خطابات تسهيل المهام البحثية.

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	م
٦٧	المسميات المختلفة لوحدات التخطيط الإستراتيجي في بعض الجامعات المعاصرة	١
١٦٥-١٦٤	بيان موقف الجامعات الحكومية من انشاء وحدات التخطيط الإستراتيجي بها حتى العام ٢٠٢٠	٢
١٩٥	توزيع أفراد العينة وتصنيفهم حسب متغير الدرجة العلمية	٣
١٩٥	توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	٤
١٩٦	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في شغل الوظيفة	٥
١٩٩	دالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في محاور الاستبيان	٦
٢٠٠	معاملات الارتباط بين عبارات محور التخطيط والدرجة الكلية للاستبيان	٧
٢٠١-٢٠٠	معاملات الارتباط بين عبارات محور التنظيم والدرجة الكلية للاستبيان	٨
٢٠١	معاملات الارتباط بين عبارات محور الرقابة والدرجة الكلية للاستبيان	٩
٢٠٢	معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية لمحاور	١٠
٢٠٤	حساب معامل الثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ	١١
٢٠٥	بيان أعداد الاستثمارات من حيث ما تم توزيعه، واستقباله، وفقدنه، واستبعاد، وما تم اعتباره صالحاً ونسبة المؤدية من إجمالي الاستثمارات الموزعة	١٢
٢٠٦	دلائل قيمة المتوسط الحسابي المرجح وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي	١٣
٢٠٨	بيان التكرارات والنسبة المئوية، والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة في محور عملية التخطيط	١٤
٢١٤	بيان التكرارات والنسبة المئوية، والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة في محور عملية التنظيم	١٥
٢٢١	بيان التكرارات والنسبة المئوية، والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة في محور عملية الرقابة	١٦
٢٢٧	ترتيب المحاور المختلفة بحسب المتوسط الحسابي لأعلى التكرارات على مقياس ليكرت الثلاثي	١٧
٢٢٩-٢٢٨	بيان الأعداد والمتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع محاور	١٨

الصفحة	اسم الجدول	م
	الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان وفقاً لمتغير الجامعة	
٢٣٠	تحليل التباين أحادي الاتجاه درجات أفراد عينة الدراسة ومحاورها وفقاً للجامعة	١٩
٢٣١	بيان الأعداد والمتosteas والانحرافات المعيارية لجميع محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان وفقاً لمتغير الدرجة العلمية	٢٠
٢٣٢	تحليل التباين أحادي الاتجاه درجات أفراد عينة الدراسة ومحاورها وفقاً للدرجة العلمية	٢١
٢٣٣	بيان الأعداد والمتosteas والانحرافات المعيارية لجميع محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	٢٢
٢٣٤	تحليل التباين أحادي الاتجاه درجات أفراد عينة الدراسة ومحاورها وفقاً للمسمى الوظيفي	٢٣
٢٣٥	بيان الأعداد والمتosteas والانحرافات المعيارية لجميع محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	٢٤
٢٣٦	تحليل التباين أحادي الاتجاه درجات أفراد عينة الدراسة ومحاورها وفقاً لسنوات الخبرة	٢٥
٢٣٨	اختبار شيفيه لاكتشاف الفروق بين أفراد العينة في محوري التخطيط والتنظيم، حسب متغير عدد سنوات الخبرة	٢٦

### قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	م
٤٩	مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي	١
٥٠	مراحل التخطيط الاستراتيجي وخطواته	٢
٥٤	مراحل التخطيط الاستراتيجي بالتعليم الجامعي	٣
٧٣	الهيكل التنظيمي لوكالة الجامعة للتطوير بجامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية	٤
٧٤	الهيكل التنظيمي لإدارة الإستراتيجية والمستقبل بجامعة الإمارات	٥